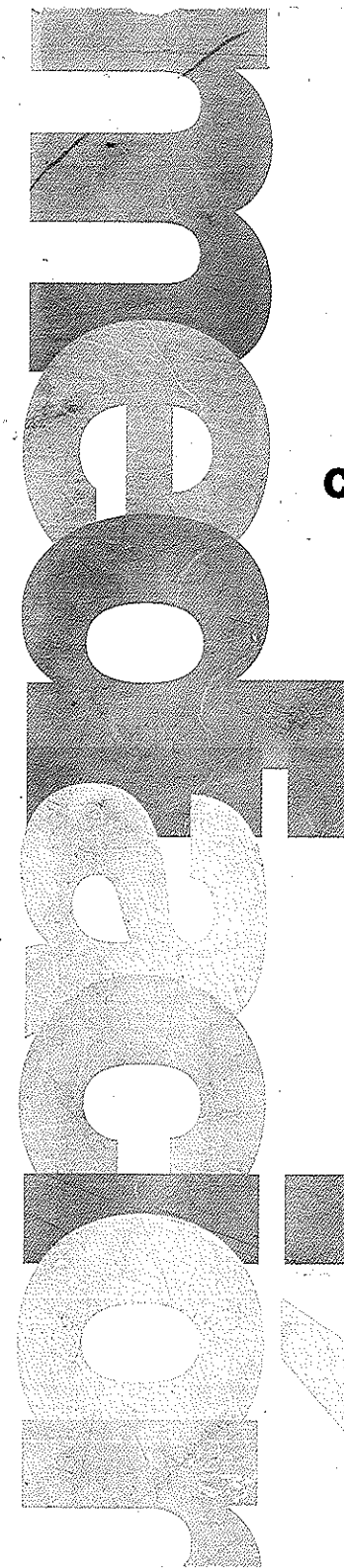


**Mediación.  
Conducción  
de disputas,  
comunicación  
y técnicas**

Marinés Suares



Cubierta: Diseño Martín + Gutiérrez

*1a. edición, 1996*

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

© Copyright de todas las ediciones by

Editorial Paidós SAICF  
Defensa 599, Buenos Aires

Ediciones Paidós Ibérica S.A.  
Mariano Cubí 92, Barcelona

Editorial Paidós Mexicana S.A.  
Rubén Darío 118, México D.F.

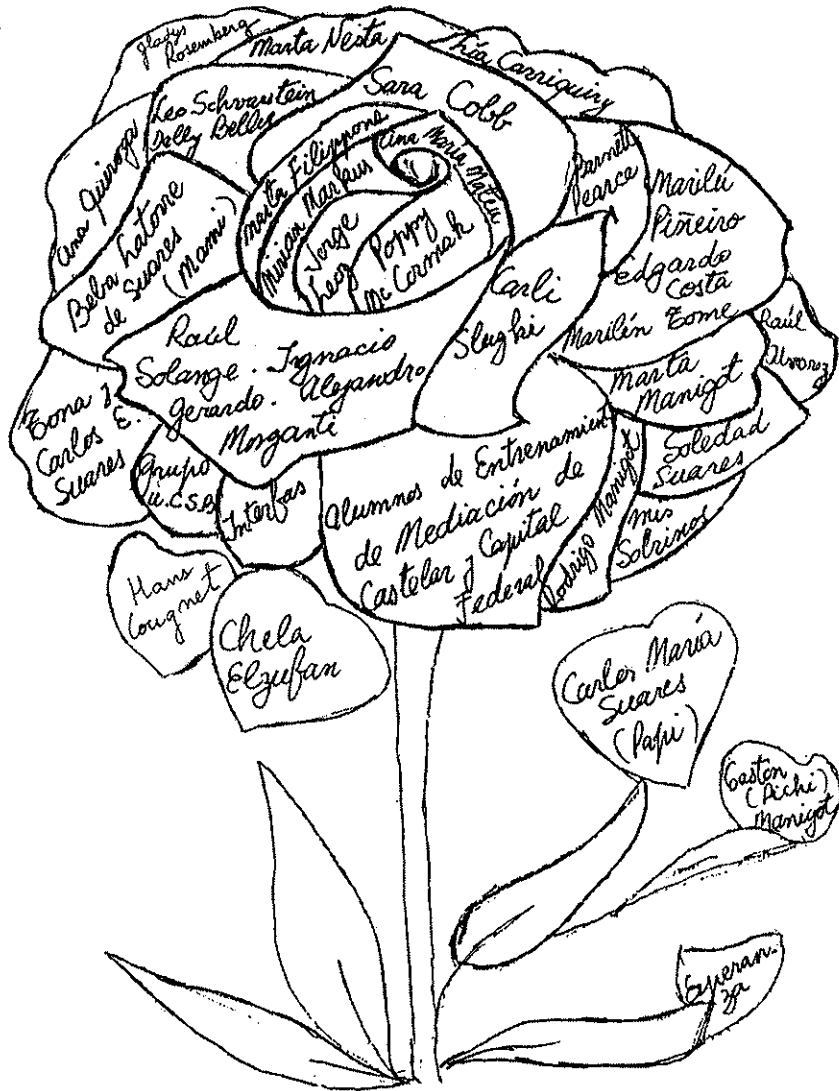
La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, escrita a máquina, por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso por fotocopias, fotoduplicación, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente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

ISBN 950-12-8704-1

*A mis familias:  
de origen, actual, expandida y extensa,  
que me construyen y construyo*

# AGRADECIMIENTOS

Somos el producto  
de múltiples conversaciones



# ÍNDICE

Prólogo, de Sara Cobb .....	15
Prólogo, de Leonardo Schvarstein .....	21
Introducción. Metálogo	
¿Cómo conversamos cuando mediamos? .....	33
Primera parte	
<b>CONCEPTOS GENERALES SOBRE MEDIACIÓN</b>	
Capítulo 1 - La mediación, ¿qué es? .....	41
Introducción a la noción de conflicto en mediación .....	41
Formas de conducción de conflictos .....	42
La mediación y nuestra sociedad .....	45
El nacimiento de la mediación .....	47
Características del sistema de mediación .....	50
Ventajas y desventajas del sistema de mediación .....	51
Beneficiarios de la mediación .....	56
Ámbitos de aplicación .....	56
Modelos de mediación .....	58
Conclusiones sobre los modelos .....	63
Voluntariedad del proceso de mediación .....	63
¿Cuándo se da por finalizado el proceso de mediación? .....	64
¿Cómo se evalúa el proceso? .....	65
¿Qué puede ser objeto de mediación? .....	65

## Segunda parte

## CONCEPTOS ESENCIALES PARA EL PROCESO DE MEDIACIÓN

Capítulo 2 - La noción de conflicto en mediación	
¿Conflictos o disputas? ¿Conflictos Y disputas? .....	69
Conflictos .....	69
Definiciones de conflicto .....	73
Una posible definición .....	78
Disputas .....	79
La importancia de definir qué es un conflicto .....	79
Clasificación de conflictos .....	80
¿Resolución alternativa de disputas? .....	88
Capítulo 3 - Comunicación en el proceso de mediación .....	91
Introducción .....	91
Parte A: Conceptos cotidianos y preguntas .....	93
Reflexiones y co-construcción de términos .....	95
Parte B: La comunicación humana .....	104
Características de la comunicación humana .....	104
Sintáctica de la comunicación humana .....	104
Semántica de la comunicación humana .....	110
Pragmática de la comunicación humana .....	116
Los axiomas de la teoría de la comunicación .....	117
La comunicación paradójica .....	124
Un mensaje sobre el mensaje .....	127
Parte C: La perspectiva comunicacional .....	127
de Barnett Pearce .....	127
La conversación .....	129
Historias y conversación .....	130
El modelo atómico y los órdenes morales .....	132
Las conversaciones y las organizaciones .....	133
Formas de comunicación .....	136
Proposición de una nueva metáfora: "Del átomo al trébol y a la rosa" .....	136
Comentario: Comunicándonos sobre lo que comunico de la comunicación .....	137
Capítulo 4 - De la neutralidad a la DeNeutralidad .....	145
Deconstrucción de la neutralidad. ¿Qué se entiende tradicionalmente por neutralidad? .....	145

Construcción de la oposición .....	146
Jerarquización de la oposición .....	146
Desedimentación de los términos de la oposición .....	146
Inversión de la jerarquía .....	156
Solicitud de la neutralidad .....	157
La neutralidad como una práctica discursiva .....	158
La DeNeutralidad .....	159
La membrana de la DeNeutralidad .....	160
El proceso de mediación como una práctica deconstructiva del discurso .....	160

## Tercera parte

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL NUEVO MODELO CIRCULAR NARRATIVO DE SARA COBB

Capítulo 5 - Fundamentación teórica del nuevo modelo	
Circular-Narrativo de mediación .....	165
Aportes de la terapia familiar sistémica .....	165
Mediación y terapia sistémica .....	165
Construcción de problemas .....	167
Las soluciones intentadas .....	170
Técnicas provenientes de la terapia familiar sistémica .....	170
Aportes de la teoría general de los sistemas .....	181
Aplicaciones de la teoría general de los sistemas a las ciencias sociales .....	182
Propiedades de los sistemas abiertos .....	183
Aportes de la teoría del observador .....	184
Aportes del construccionismo social .....	188
Principios del construccionismo social .....	189
Algunas hipótesis .....	189
Construccionismo social y posmodernidad .....	191
Aportes de la teoría de la narrativa .....	192
Conflictos como narrativas .....	194
Reglas para la interpretación de las narrativas .....	195
Narrativas en el proceso de mediación .....	196
Narrativas y ética .....	198

Aportes de la psicología social  
de Enrique Pichon-Rivière ..... 198

Comentario final ..... 201

Cuarta parte

PARTE PRÁCTICA. LAS CUATRO ETAPAS DE UN  
ENCUENTRO DE MEDIACIÓN

Capítulo 6 - Las cuatro etapas de un encuentro del  
proceso de mediación basado en el Nuevo Modelo  
Circular-Narrativo de Sara Cobb ..... 205

    Introducción: genealogía del nuevo modelo ..... 205

    El proceso de los encuentros de mediación basado en  
    el Nuevo Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb . 207

        Características generales ..... 207

        Pre-reunión ..... 209

        Primera etapa: reunión pública o conjunta ..... 212

        Segunda etapa: reunión privada o individual ..... 218

        Tercera etapa: reunión interna o del equipo ..... 226

        Cuarta etapa: reunión pública o conjunta ..... 228

Quinta parte

“TÉCNICAS” PARA UTILIZAR EN EL PROCESO  
DE MEDIACIÓN

Capítulo 7 - Distintos tipos de técnicas para ser  
utilizadas en procesos de mediación basados  
en el Nuevo Modelo Circular-Narrativo ..... 237

    Desempantanando ..... 237

    Consideraciones generales ..... 239

    Elaboración de técnicas ..... 242

    Clasificación de técnicas ..... 244

    Transformaciones en la naturaleza de las historias ..... 246

Capítulo 8 - Preguntando sobre el preguntar ..... 249

Microtécnicas - Modo interrogativo - Preguntas ..... 249

    El preguntar ..... 249

    El preguntar en mediación ..... 255

    ¿Dime qué preguntas haces y te diré quién eres? ..... 255

    Clases de preguntas ..... 257

    ¿Qué preguntas hacer en la Mediación  
    Circular-Narrativa? ..... 265

    Resumiendo ..... 268

    Preguntas para el momento de información ..... 270

        a) Respuestas con generalizaciones ..... 270

        b) Respuestas en negativo ..... 271

        c) Respuestas sin sujeto ..... 271

        d) Respuestas con omisiones ..... 272

        e) Respuestas que transforman los procesos en  
        eventos o acontecimientos ..... 273

    Preguntas para el momento de desestabilización  
    de las historias ..... 273

    Síntesis final ..... 276

Capítulo 9 - Afirmando sobre microafirmaciones ..... 277

    Microtécnicas - Modo afirmativo ..... 277

    La re-formulación ..... 277

    La connotación positiva ..... 281

    La legitimación ..... 282

    Re-contextualización ..... 283

Capítulo 10 - Afirmando sobre miniafirmaciones ..... 287

    Minitécnica - Modo afirmativo ..... 287

    I - Proceso de externalización ..... 288

    II - El resumen ..... 291

    III - El equipo reflexivo ..... 292

Capítulo 11 - Afirmaciones sobre la técnica de la  
historia alternativa ..... 297

    La historia alternativa ..... 297

Capítulo 12 - Acerca de la macrotécnica del encuentro  
de mediación ..... 301

    El encuentro de mediación ..... 301

Bibliografía ..... 305

## PRÓLOGO

Cuando nuestras teorías acerca de conflictos resultan insuficientes para poder explicar nuestra dificultad en resolverlos, en general atribuimos la culpa de esa insuficiencia no a nuestra teoría sino a la personalidad de los participantes en el conflicto (son demasiado religiosos o rígidos o malvados o controladores), al problema (es irresoluble porque se basa en elementos básicos de nuestra cultura/nuestros valores) o a ambos. Y casi nunca nos culpamos a nosotros mismos, a nuestros encuadres conceptuales, a nuestras teorías acerca de conflictos. Sólo en contadas ocasiones efectuamos ese movimiento reflexivo que nos permitiría poner en duda la capacidad explicativa de nuestras teorías acerca de los conflictos. Por el contrario, tendemos a generar atribuciones externalizadas acerca de los disputantes y/o acerca del conflicto, precisamente igual a lo que los mismos disputantes hacen cuando intentan explicarlo: externalizar la responsabilidad. Desde esta perspectiva, paradójicamente reproducimos los patrones del conflicto y de forma simultánea reducimos nuestra capacidad para intervenir o participar con eficacia. ¿Cómo podríamos caracterizar esas teorías acerca de los conflictos que de manera tan regular usurpan nuestra competencia para resolverlos?

La mayor parte de las teorías de conflictos tienen sus raíces en el conductismo (behaviorismo), y están atrapadas por las limitaciones del positivismo lógico. Por ejemplo, la "teoría de las necesidades" propuesta por Burton<sup>1</sup> afirma que los conflictos emergen de manera predecible cuando las necesidades de los individuos no se

1. Burton, J.: *Conflict: Human Needs Theory*, Nueva York, St. Martins Press, 1990.

ven satisfechas: el comportamiento conflictivo se genera a partir de actitudes, impulsos inconscientes o procesos biológicos. El manejo del conflicto se orienta a su vez a resolver, o al menos a tener en cuenta, las necesidades insatisfechas en los niveles consciente e inconsciente. Y si el conflicto persiste, podemos siempre argüir que, aun cuando hemos tratado de intervenir, las necesidades insatisfechas continúan estimulando los comportamientos conflictivos y perpetuando el conflicto. Desde este encuadre nadie es responsable de generar el conflicto y nadie necesita dar cuenta de los resultados positivos o negativos de las intervenciones de cambio, precisamente porque las necesidades no pueden ser controladas por los participantes en la disputa ni por terceros.

Tomemos otro ejemplo aún más influyente, a saber, el modelo marxista, que basa su entendimiento acerca del conflicto en función de las diferencias de clase socioeconómica. Este modelo, tan distinto del de Burton y otros similares, contiene con todo en su esencia un elemento en común con éstos: sigue una lógica determinista y da por sentado que el conflicto es inevitable. Aun cuando Marx haya discutido extensamente el rol inevitable del poder, una intervención basada en el paradigma marxista se orientará hacia la promoción de la igualdad y la evaporación de las jerarquías. Tanto para Marx como para los behavioristas, la intervención para resolver el conflicto está destinada al fracaso a menos que se erradique la condición causal, es decir las diferencias de clase o las necesidades. Dentro de esos modelos de conflicto, los sistemas y los individuos son fundamentalmente estáticos en lugar de interactivos o evolutivos; la atención se centra en los comportamientos en lugar de en los significados; ambos modelos resaltan la psicología a expensas de la cultura; ambos son notoriamente lineales en vez de circulares. La tragedia de esos modelos es no sólo que sus intervenciones tienden a fracasar, sino que nuestra manera de explicar los fracasos (lo que se hace, por lo general, desde el punto de vista del propio modelo) reproduce precisamente la misma epistemología que favorece el conflicto. Desde esa perspectiva, nuestra incapacidad de intervenir con eficacia en conflictos es equivalente a nuestra culpabilidad por su mantenimiento. Nuestra única esperanza radica en comenzar a comprender cómo nuestras teorías de conflictos informan a nuestras prácticas acerca de resolución o manejo de conflictos, con la esperanza de que esta exploración reflexiva aumente nuestra sofisticación acerca de la generación de conflictos y mejore nuestras herramientas para intervenir en esos procesos.

Y esto no podría ocurrir en un período histórico más oportuno. Puede que la guerra fría haya terminado, pero su lugar está siendo ocupado por la globalización y los dramáticos avances tecnológicos, que contribuyen a exacerbar a nivel mundial la desigualdad en términos del acceso a los recursos y su distribución. No por coincidencia, éste es también un período caracterizado por un aumento de los nacionalismos y una acentuación de las divisiones étnicas que fracturan la identidad nacional y desencadenan múltiples conflictos étnicos. A nivel local y familiar, la recesión económica exacerba los cambios culturales y, como uno de sus resultados, genera un aumento logarítmico en la cantidad de divorcios, violencia familiar y abuso. En el seno de cada grupo político y social, y aún más entre grupos, se está dando una polarización entre actitudes opuestas hacia el aborto, entre políticas de protección del medio ambiente y políticas de desarrollo, entre el castigo y la rehabilitación de los criminales, entre recordar y olvidar las torturas y violaciones de derechos del pasado inmediato. La complejidad del conflicto en cada uno de estos niveles es asombrosa, y, con todo, nuestros modelos acerca del manejo y la resolución de conflictos parecen limitarse a la psicología (con retóricas acerca de motivación e intencionalidad) o la economía (como cuando hablamos acerca de los conflictos familiares o sociales en términos de "análisis de costo/beneficio"). Dada la complejidad de la vida en los albores del siglo XXI, tenemos que orientarnos hacia nuevas teorías de conflicto que no estén constreñidas por el positivismo lógico sino que sean sensibles al contexto, a la interacción, a la cultura, al poder y al discurso.

Esa es la dirección que asume este libro. A través de una descripción detallada de las prácticas asociadas al manejo de conflictos, es decir de la mediación, su lectura no sólo ofrece una descripción de dichas prácticas sino que esta descripción ilumina una nueva teoría del conflicto, ayudándonos así a comenzar a imaginar un paradigma que resulte ideológicamente congruente con la práctica.

La mediación es una tecnología enormemente exitosa para intervenir en conflictos. De hecho, independientemente de la naturaleza de la disputa o de las características del mediador, es posible llegar a un acuerdo mediado en un sorprendente 80 % de los casos.<sup>2</sup> En su esencia se trata de un proceso que estructura la inter-

2. Kressel, K., Pruitt, D. y asociados: *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

vención de las partes involucradas en modos que favorecen, simultáneamente, su participación y su legitimidad, permitiéndoles asumir responsabilidad en términos de diseñar la resolución de su disputa. Es, por lo tanto, un proceso que otorga una voz a las partes en disputa, que les permite hablar y ser reconocidas por el otro. Y, lo que es no menos importante, la mediación, como alternativa informal a la litigación, es notoriamente más económica y permite una resolución de casos mucho más rápida que la de aquellos que son tratados en el fuero judicial.<sup>3</sup>

Ahora bien, a medida que pasamos de la práctica a la teoría, de la mediación a un modelo general de conflictos, necesitamos encontrar una manera de dar cuenta de la presencia/ausencia de *nuestra* participación, necesitamos un vocabulario para seguir de cerca la construcción del conflicto por parte de los disputantes durante la sesión de mediación, que nos permita a la vez desarrollar un marco de referencia tanto para explicar como para transformar exitosamente la lucha por la legitimación en la sesión de mediación, en nuestros hogares y en nuestras comunidades. Finalmente, necesitamos una teoría que sea lo suficientemente compleja como para permitirnos dar cuenta de los éxitos en la mediación así como de sus fracasos, para otorgar sentido a la construcción del significado en la mediación.

*Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas* no sólo ofrece una visión panorámica de los modelos de mediación, sino que resalta el que está basado en el análisis del discurso, más específicamente, en la teoría de las narrativas (en la que ha estado centrada mi propia línea de trabajo). La óptica de las narrativas permite a la autora liberarse de las ataduras de la teoría tradicional de resolución de conflictos y ofrecer una descripción de los procesos de mediación con intervenciones cuya lógica resulta coherente con la ideología de la mediación. Así, a la vez que enriquece nuestra comprensión acerca de esta práctica, esta descripción desestabiliza nuestras teorías tradicionales de conflicto y modifica de manera sustancial nuestros supuestos acerca de la "mecánica" del cambio y el manejo de las diferencias o desacuerdos.

Las prácticas de mediación pueden tener consecuencias sociales muy importantes: nos darán acceso a métodos más rápidos, más económicos y menos confrontativos para resolver nuestras di-

ferencias. A nivel de la teoría, la consecuencia de esas prácticas es que se preste atención a la construcción del sentido y al discurso en los procesos de manejo/resolución de conflictos. Así, estas prácticas no sólo nos permiten comprender mejor la construcción y transformación de disputas, sino que a un nivel de segundo orden nos dan acceso a comprender cómo entendemos nuestras diferencias. Y es precisamente el acceso a ese nivel lo que nos posibilita iniciar conversaciones que revierten las polarizaciones discutidas más arriba, aumentan la conexión y reducen el conflicto, a la vez que favorecen una actitud compasiva para con nosotros mismos y para con los demás. Esta atención al manejo de las diferencias y los desacuerdos constituye una revolución social, iniciada por prácticas tales como la mediación, que llega a impregnar nuestras teorías de conflicto, así como nuestras interacciones con el prójimo. La mediación genera un efecto de halo o de onda; lo que Marinés Suares describe va más allá de ser una tecnología social: nos permite vislumbrar la complejidad de nuestro potencial para la colaboración.

SARA COBB, PH. D.  
Santa Bárbara, California, 1996

3. McEwen, E. y Maiman, R.: "The Significance of disputing forums and dispute characteristic for outcome compliance", *Law and Society Review*, 20:439-447, 1986.



## PRÓLOGO

Yo supongo que Marinés Suares me pidió que escribiera este prólogo por varias razones. La primera es que fui uno de los primeros que conoció a Solange, inefable personaje de su *Metálogo*, allá por el verano de 1983 en Villa Gesell. Ya entonces uno podía temer que fuera el tipo de personita que pregunta “¿Por qué se tienen palabras diferentes para una misma cosa?”, y como verá el lector, dichos temores eran bien fundados.

Otras razones pueden ser mis incursiones en el tema de la mediación en general, y mi trabajo como consultor en organización en particular. Es desde aquí que la lectura de este libro me ha generado una serie de reflexiones, que me permitiré exponer en forma de proposiciones.

### **Proposición 1**

*La comunidad es el ámbito privilegiado para la utilización de la mediación como técnica para conducir disputas*

En tanto conversación, el acto de la mediación debe necesariamente analizarse en sus aspectos semánticos, tal como lo hace Marinés. Supongo que conversar debe querer significar *versar con*, y por lo tanto convoca la presencia de un otro con quien, como dice Harry Goolishian, “tiene que haber siempre una mutualidad, una elección mutuamente compartida de estar en un diálogo de comprensión y nuevas significaciones”.

Tal comprensión debería encontrar su máxima expresión en la comunidad, "grupo específico de personas que suelen vivir en un área geográfica delimitada, comparten una cultura común, están organizados en torno a una estructura social y muestran una cierta conciencia de su identidad como grupo" (Nutbeam, 1985).

A nivel social, son los miembros de una comunidad, sobre la base de sus intereses, quienes pueden establecer un contexto de interpretación que facilite las significaciones comunes. Es su necesidad compartida de una convivencia plena y saludable lo que debe promover una actitud de cooperación como base para la conducción de las disputas.

Los vecinos son los mediadores naturales de las partes en conflicto, ya que están involucrados, y aun afectados, tanto como ellos. Su participación activa genera un círculo virtuoso semántico: el proceso de la mediación origina significados y valores compartidos, los que a su vez disminuyen los conflictos y permiten una mejor resolución de aquéllos que de todos modos ocurren.

Los mejores mediadores en este contexto no serán profesionales, sino miembros de la comunidad que han de ser capacitados para actuar como tales. Sólo en la comunidad se perfecciona el acto de la mediación como uno de solidaridad, comunión y servicio, lo cual impone al mediador la condición de trabajar voluntariamente y ad honorem.

En la comunidad, la mediación debe ser una situación de encuentro entre miembros, que confirme la realidad que construye: una de protagonismo, cooperación y solidaridad, de prevalencia de la unidad frente a los desacuerdos. De manera recursiva, el proceso de la mediación produce, además de la eventual resolución de las disputas, las conductas y los valores que producen las relaciones (interpretativas), que producen las conductas y los valores, que producen las relaciones (interpretativas), que producen...

## Proposición 2

*La mediación, como proceso de educación informal, tiene un altísimo potencial educativo*

Marinés subraya el deuteroaprendizaje que se produce en la mediación, o sea la "capacidad de solucionar otros futuros conflic-

tos en la misma área en la cual se presentó el conflicto anterior, o aun en otras áreas diferentes".

Abraham Paín ha caracterizado al producto de la educación informal como aquello que se aprende allí donde no existe intencionalidad explícita de enseñar (Paín, 1990). Señala que "la presencia observable de efectos educativos, acompañando acciones cuya función primera y principal no es educativa, sitúa a estos efectos como co-productos o sub-productos de la acción principal".

La mediación produce en sus actores una verdadera *impregnación*, "proceso por el cual una población sometida a mensajes no explícitamente educativos, definidos por el emisor en función de objetivos operacionales, los integra a su comportamiento de manera no conciente ni reflexiva" (Paín, ob. cit.).

Desde ya que pretenderemos conciencia y reflexión por parte de los actores de la mediación, antes, durante y después del proceso. Pero tomo esta definición como manifestación extrema de la necesidad de constituir a la mediación en una conducta natural de los miembros de una comunidad que procuran una resolución de sus disputas.

Definida como "potencialmente educativa una situación en la cual los participantes pueden aumentar o mejorar sus conocimientos o comportamientos" (Paín, ob. cit.), las oportunidades que brinda para este tipo de aprendizaje el dispositivo de la mediación son enormes. De la lectura de las cuatro etapas de un encuentro del proceso de mediación (cuarta parte), así como de los distintos tipos de técnicas para ser utilizadas (quinta parte) que este libro presenta, surgen muy claramente los elementos que nos permiten apreciar en toda su dimensión este potencial educativo.

Imagínese el lector a sí mismo teniendo que tomar turnos para hablar (sin interrupciones), identificar objetivos, recursos, necesidades y pedidos, analizar opciones y tomar decisiones, redactar acuerdos, utilizar preguntas, reformular problemas, connotar positivamente los sucesos, reflexionar en equipo. Como se ve, son conductas que no asumimos con facilidad en nuestra vida cotidiana, y la participación en la mediación, desde cualquiera de los roles, las desarrolla y las favorece.

Más aún, Marinés señala que "las técnicas se co-construyen entre los mediadores y las partes", lo cual resalta que este aprendizaje no coloca a los actores en posición de receptores pasivos o de practicantes de recetas, como sucede en la educación tradicional.

Por el contrario los eleva a la categoría de constructores y protagonistas de su propia realidad, lo que permite avizorar la modificación de los modelos hegemónicos instituidos para la educación y la administración de justicia.

Se trata, al decir de Gerard Mendel, de un verdadero *movimiento de apropiación del acto*, manifestación de "una fuerza de carácter antropológico, que se expresa de manera no consciente dentro de la dimensión psíquica, y que incita al sujeto a apropiarse del acto voluntario y consciente que realiza, de la actividad, de la acción que desarrolla" (Mendel, 1993).

Los docentes nos despojan de nuestros conocimientos; los médicos, de nuestro cuerpo; los jueces y abogados, de nuestros conflictos. En los tribunales, privados las más de las veces de la presencia de nuestros adversarios, estamos imposibilitados de entenderlo y de resignificar sus acciones; todo lo que allí sucede confirma el sentimiento básico de desconfianza que nos ha llevado a la disputa.

Convengamos en que en general asistimos pasivamente, y nos entregamos plácidamente, a estos despojos, que nos liberan de nuestras propias elecciones y nos hacen parecer víctimas inocentes y propiciatorias de este estado de cosas.

La mediación, como dispositivo, tiende a favorecer conductas autónomas, a actuar según reglas que consensuamos y construimos, a hacernos responsables de nuestras propias disputas, tanto en lo que las motivó, como en la manera de resolverlas. Restituye al sujeto el control del proceso de conducción de sus disputas y le posibilita apropiarse de los efectos de sus acciones. Le permite construirse de un modo alternativo en su dialéctica producido-productor. Sus beneficios, en términos de aprendizaje, pueden trasladarse a otras esferas de nuestra actividad.

Y en la comunidad restituye la práctica de la *acción voluntaria*, especie en peligro de extinción, eliminada de nuestros compromisos sociales y amenazada de desaparición de la memoria colectiva por la exaltación a ultranza del bienestar individual.

### Proposición 3

*La resolución de disputas en el ámbito del Poder Judicial suele ser una conducta moral. La opción por la mediación fuera de dicho ámbito es una conducta ética*

Jacques Le Mouél, citando a Michel Foucault, establece una distinción entre el sujeto moral y el sujeto ético (Le Mouél, 1992).

El sujeto moral debe ajustarse a una ley preexistente, mientras que el sujeto ético se constituye sólo por su relación con la ley a la que adhiere... La moral remite a la ley y a la organización social en la que el sujeto se desenvuelve, mientras que la ética es asunto entre cada uno y los demás –lo que Foucault llama una "práctica de sí"– haciendo del sujeto un actor con plenas facultades.

Nuestra adscripción a la ley, manifestación de una conducta moral, nos ha llevado a dirimir nuestras disputas en el ámbito del poder judicial, no como una elección sino como una imposición cuando creemos que ya nada podemos hacer por nosotros mismos.

La eficiencia de la administración de justicia en los tribunales se ha visto resentida en la misma medida en que ha crecido el orden de estas imposiciones. Los jueces no conocen a quienes juzgan, los abogados recurren a prácticas dilatorias en beneficio propio y de sus clientes, los recursos son cada vez más escasos y la demora judicial se constituye en una irritante manifestación de injusticia, allí donde precisamente se debe impartir justicia. El encriptamiento de los códigos transforma a los procedimientos judiciales en algo completamente incomprensible para los "legos", que venimos a ser casi todos.

No entendemos qué es lo que pasa, ni por qué nos pasa. No sabemos cómo ni cuándo se puede resolver.

Se configura lo que Jorge Etkin ha caracterizado como un *sistema perverso*, una relación entre victimarios y víctimas, perfectamente legal, donde los primeros gozan de impunidad, mientras que los segundos resultan impotentizados e imposibilitados para escapar, porque la necesidad los obliga a permanecer en esta trama (Etkin, 1993).

Sin querer (o queriendo), los tribunales se han erigido en la manifestación de un orden destructivo que no comprendemos, pero de cuyos efectos no nos podemos evadir.

En estas circunstancias, la mediación fuera del ámbito del poder judicial se convierte en una práctica instituyente, una crítica radical de este estado de situación que tiende a imponérsenos como un instituido totalizador. Nos restituye el sentido de dos preguntas básicas: ¿qué puedo hacer yo?, ¿qué podemos hacer nosotros?

El libre asentimiento que la mediación implica nos transforma

en sujetos éticos, y como tales capaces de hacer aquello que la clausura de los tribunales nos impide, y que Heinz von Foerster caracteriza como la esencia de la conducta ética: “actuar siempre en el sentido de incrementar el número de alternativas” (von Foerster, 1990).

¿Cuál otro, si no, sería el objeto de las técnicas de re-formulación, re-contextualización, externalización o construcción de historias alternativas que Marinés nos presenta?

#### Proposición 4

*La mediación no es una privatización de la justicia*

La manera como intentamos resolver nuestras disputas en el ámbito público del poder judicial constituye, paradójicamente, una *privatización* de las mismas.

Estamos allí *privados* del conocimiento de las reglas del juego, de las alternativas a nuestro alcance, del contacto con nuestros oponentes y con los jueces que deben resolver sobre nuestros diferendos y, muchas veces, de la confianza en nuestros abogados que parecen pleitear en beneficio propio.

Es *El proceso*, la novela de Franz Kafka, la que plantea dramáticamente la situación extrema, aquella en la que resultamos privados de nuestra comprensión, de la congruencia entre el mundo externo y nuestro mundo interno; en síntesis, de nosotros mismos.

Privados de nosotros mismos, y solos.

La mediación fuera del ámbito del poder judicial, por el contrario, abre la posibilidad del contacto con el otro. La *restitución de la relación interpersonal*, las *presencias corporales*, permiten *percibir todo lo que la relación social indirecta que imponen los tribunales atenúa y aun oculta*.

Dice Marinés que la disputa es “una fase pública del proceso del conflicto” y alude con ello a su carácter visible por oposición a la privacidad del sentimiento de estar en conflicto. Me permito tomar aquí lo público en otro sentido, el de espacio abierto a los concurrentes, propio de ellos, ya que la *cosa pública (res publica)* es la cosa de todos.

Después de todo, así como en el Metálogo vemos que hay palabras diferentes para una misma cosa, también hay una misma palabra que alude a distintas cosas. Y, como diremos en la media-

ción en la próxima proposición, lo que otorga significado a la palabra es el contexto en el que se utiliza.

#### Proposición 5

*La mediación, como técnica, no es una panacea universal*

A pesar de todas las ventajas señaladas, la mediación en sí misma no deja de ser una técnica limitada por el contexto en el que se utiliza. *Ninguna técnica excede en sus resultados los límites que le imponen la estructura en que se inserta y las circunstancias en las que se aplica.*

La mediación –como todas las técnicas, por otra parte– no es valorativamente neutral. Los valores que la sostienen y la concepción de sujeto de la que es portadora, hacen que sea imposible de aplicar en contextos que no sean congruentes.

Marinés, citando a Barnett Pearce, nos señala que “los contextos van a determinar el tipo de conversaciones que se espera que sucedan”. Por lo tanto, también van a censurar o inhibir aquellas que no se espera que sucedan o, más aún, que no deban suceder.

He aprendido duramente a través de mi trabajo como consultor en organizaciones acerca de la sobredeterminación de los contextos. He experimentado en carne propia el fracaso de las intervenciones valorativamente máspreciadas, guiadas por los principios de participación, horizontalidad, flexibilidad, integración y transparencia. Y han crecido en mí a través de todas estas experiencias un respeto y un cuidado tanto por el reconocimiento como también por la instrumentación de las determinantes del contexto.

Diría desde esta perspectiva que me he transformado en un *contextualizador*, expresando de esta manera mi convicción de que para lograr que algo improbable suceda es necesario actuar sobre el entorno en el que ello ocurre.

Y reconozcamos que la mediación como proceso social, no meramente como técnica, es altamente improbable, ya que:

a) es improbable que alguien que está enfrentado con otro quiera sentarse a conversar acerca de otras formas posibles de resolución de su disputa, diferentes de las que ha imaginado y ensayado;

b) es improbable que la gente modifique conductas muy arra-

gadas en un ámbito de impacto tan acotado temporalmente como el que establece la mediación;

c) es improbable que se obtenga el resultado deseado, por más que sea lo que todos los actores están buscando.

En contextos rígidos, autoritarios, cerrados, opacos en cuanto a información e intenciones, donde priman las interacciones estratégicas destinadas a sacar ventaja respecto de los demás (tal vez el lector reconozca algún lugar que se asemeje a esta descripción), es imposible pensar en la construcción de historias vinculares alternativas sin antes generar las condiciones para que el contexto pueda narrarse a sí mismo, de manera también alternativa.

He sostenido en otro trabajo, y mantengo aquí, que si el contexto no es *valorativamente congruente* o no se dan las condiciones para modificarlo, es mejor ni siquiera intentar la utilización de la mediación (Schvarstein, 1995). Hacerlo significaría incurrir en el riesgo de ser cómplice de un doble discurso, y generar mayor frustración aún que la que existe en relación con la disputa.

No debe "quemarse" una solución que parece socialmente instituyente mediante su uso irreflexivo.

### Proposición 6

*Las organizaciones que se estructuran jerárquicamente no constituyen ámbitos propicios para la utilización de la mediación*

No me voy a referir en lo que sigue a las organizaciones más democráticas, como por ejemplo las cooperativas de trabajo, los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones sin fines de lucro o las sociedades entre profesionales con fines de lucro. Tomaré sólo las organizaciones jerárquicas, en las que tengo algunas reservas con respecto al uso de la mediación que he expresado en el trabajo anteriormente citado (Schvarstein, 1995). Quiero aquí seguir manifestando algunas de mis objeciones basado en los conceptos que desarrolla este libro.

Coincido con Marinés en que las organizaciones a que pertenecemos determinan qué conversaciones podemos tener. Las organizaciones jerárquicas determinan *conversaciones verticales superior-subordinado*, en un marco de responsabilidades exigibles. Aun cuando se den *conversaciones horizontales entre colegas* de la misma o de distintas áreas, lo que en ellas sucede no puede dejar de interpretarse

en el marco de la rendición de cuentas que cada uno de los participantes debe a su jefe.

No digo que esto sea lo ideal, ni que deje de haber ciertas prácticas instituyentes, entre las cuales este libro menciona el *empowerment*, que tienden a otorgar mayor discrecionalidad en términos de decisiones a los miembros de una organización. Pero este mayor poder no sustituye la autoridad del jefe ni convierte a las partes en iguales frente a una disputa, ni siquiera entre personas de un mismo nivel jerárquico.

El organigrama puede ser mentiroso en cierto sentido, como señala Marinés, pero no miente nunca en cuanto a que nos instala en un contexto donde *autoridad significa relación vertical descendente*.

En la mediación "siempre la inclusión de un tercero crea un nuevo sistema, [...] siendo este nuevo sistema diferente del que existía antes de su inclusión". En las organizaciones jerárquicas el tercero viene incluido, y es normalmente el jefe (o el punto de cruce hacia arriba más cercano, si se trata de una disputa entre personas que no dependen de un mismo jefe). Las personas en conflicto son su recurso y él es a su vez responsable ante su propio jefe de la eficiencia que muestren en cuanto a resultados.

Este tercero no puede entonces "mediar", ni aceptar que otro medie, sino que debe decidir acerca de cómo resolver la disputa aplicando su capacidad de juicio. Esto no descarta el hecho de que haya diferentes estilos de intervención frente a las disputas en estos contextos y que algunos se asemejen más a una situación de mediación que otros.

Pero lo que definitivamente no vamos a encontrar en el jefe es un tercero capaz de ayudar a las partes a construir historias alternativas, porque él tiene su propia historia, la de estar obligado a poner límites a la disputa en tanto lo comprometa en la obtención de sus resultados. Esto lo descalifica como mediador y al mismo tiempo inhibe la inclusión de otro tercero como mediador, ya que ello significaría un menoscabo a su autoridad.

Releo lo que he escrito y reparo en que debo aclarar, porque no lo he dicho, que me estoy refiriendo a disputas entre *personajes que desempeñan un rol adjudicado por la organización, y que no pelearían si no fuera por ello. Los intereses no son aquí los de las partes, sino los del jefe y los de la organización, y las palabras "neutralidad" o "imparcialidad" no tienen sentido en este contexto.*

Distinto es el caso en el que se trata de desacuerdos entre *per-*

sonas que circunstancialmente ocurren en el ámbito de la organización, y en razón de los cuales puede verse afectado su desempeño requerido. Eso es harina de otro costal y remito al lector, a riesgo de ser reiterativo, al trabajo anteriormente citado.

Volviendo a los *personajes*, no vale para ellos el enunciado de Sara Cobb, que sostiene para la mediación que "la práctica de la Neutralidad es la manera en que el mediador puede lograr que las partes participen" (Cobb, 1994). La cuestión básica aquí no es que las partes intervengan en la resolución de su disputa, sino que ésta se resuelva. Si en la mediación "la Neutralidad es la manera de abrir el diálogo" (Marinés *dixit*), la jerarquía (que, incidentalmente, significa el orden de lo sagrado) suele oponerse a ello cerrando, limitando, imponiendo y haciendo callar.

Si la mediación, desde el enfoque de este libro, se propone abrir las historias para construir otra, preciso es reconocer que la relación jerárquica instituye una narrativa cerrada a priori, una historia impuesta a los personajes, constitutiva e identificatoria del sistema. Subrayo esto último de constitutiva e identificatoria porque no estoy valorando negativamente el orden jerárquico (aunque así lo parezca), sino simplemente alertando acerca de los límites de la mediación en dicho contexto.

En las organizaciones estructuradas jerárquicamente, la mediación es una propuesta *heterárquica*, una práctica ajena a los modos de relación instituidos. No es que no se pueda utilizar, pero entonces vale lo sostenido en la proposición anterior, en el sentido de tener que operar previamente sobre el contexto, de manera instituyente, para que ella tenga sentido. El mediador podrá actuar en este escenario si, y sólo si, algún *escenógrafo* cambia previamente el decorado.

Tales mis reflexiones surgidas a partir de la lectura de este libro y puestas a manera de seis proposiciones para consideración del lector.

En honor al enfoque lingüístico subyacente en el modelo circular narrativo de Sara Cobb que Marinés nos presenta, quiero concluir recordando que, según Marvin Brown, cada texto tenía para los escolásticos en la Edad Media cuatro significados distintos:

el literal (que indicaba lo que sucedía realmente),  
 el alegórico (que señalaba lo que se debe creer),  
 el moral (que proporcionaba reglas para la vida cotidiana)

y el analógico (que expresaba el estado de cosas futuro) (Brown, 1990).

La mediación es susceptible de ser interpretada de la misma manera. En su significado literal, es una técnica para la conducción de las disputas. Alegóricamente nos invita a creer en el protagonismo, el respeto, la confianza y la solidaridad. Respecto a lo moral, nos invita a asumir el desarrollo de las relaciones con nuestros semejantes, incluidos nuestros circunstanciales adversarios en una disputa. Y analógicamente, se constituye en la invocación a una mayor participación de todos nosotros en la construcción de una sociedad más justa.

Este libro seguramente contribuirá a hacer ingresar a la mediación en lo que Alfred Schütz denominó "*el mundo de la vida*, esa provincia de la realidad que el adulto normal y despierto simplemente da por sentada en la actitud del sentido común" (Schütz, 1973).

Esperemos que la mediación sea dada por sentada para la conducción de nuestras disputas en un futuro cercano, que sea experimentada como incuestionable allí donde realmente es conducente, y que la justicia no sea problemática hasta nuevo aviso.

## Referencias bibliográficas

- Brown, M.: *La ética en la empresa*, Buenos Aires, Paidós, 1992.  
 Cobb, S.: "Sobre la neutralidad", conferencia dada en agosto de 1994, citada por Marinés Suares en este libro.  
 Etkin, J.: *La doble moral de las organizaciones*, Madrid, McGrawHill, 1993.  
 Le Mouél, J.: *Crítica de la eficacia*, Barcelona, Paidós, 1992.  
 Mendel, G.: *La sociedad no es una familia*, Buenos Aires, Paidós, 1993.  
 Nutbeam, D.: *Health promotion glossary. A discussion document*, preparado por la Oficina Regional para Europa de la Organización Mundial de la Salud, 1985.  
 Pain, A.: *Education informelle*, París, Editions de L'Harmattan, 1990. [Trad. esp.: *La educación informal*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1992.]

- Schütz, A.: *The Structures of the Life-World*, citado por Brown, M. en *La ética en la empresa*, ob. cit.
- Schvarstein, L.: "La mediación en contexto", en J. Gottheil y A. Schiffrin (comps.): *Mediación: una transformación en la cultura*, Buenos Aires, Paidós, 1996.
- Von Foerster, H.: "Ethics and second order cybernetics". Trabajo preparado para la Conferencia Internacional de Sistemas y Terapia Familiar, París, 1990.

LEONARDO SCHVARSTEIN

## INTRODUCCIÓN METÁLOGO<sup>1</sup>

¿Cómo conversamos cuando mediamos?

Solange: ¡Mamá!

Marinés: ¡¿¿Quéé??!!

S: ¿Por qué me contestás mal?

M: Es que me interrumpís.

S: Si no estabas haciendo nada.

Yo te miré y vi que estabas mirando por la ventana y tomando mate.

M: Estaba pensando.

S: ¿Pensar es hacer?

M: Bueno, es una de las formas del hacer humano.

S: Vos cuando trabajás, ¿pensás?

M: A veces pienso demasiado, y entonces trabajo mal y otras veces no pienso y también trabajo mal.

S: O sea que para trabajar bien, ¿tenés que pensar y no pensar al mismo tiempo?

M: Sí, quizá sí, y también hay muchas otras cosas más que tendría todavía que hacer, por ejemplo: mirar, escuchar, oler, sentir, intuir...

S: Pero vos me decís que cuando trabajás sólo hablás.

M: Sí, mi material de trabajo son las palabras, porque mi trabajo es conversar.

S: ¿Por qué a vos te pagan por conversar y a mí la maestra me reta? ¿Conversar es o no es una forma de trabajar? ¿Está bien o está mal conversar?

M: Me hacés muchas preguntas al mismo tiempo y eso me confunde, pero una contestación general sería que las cosas no son buenas o malas

1. "Definición: un metálogo es una conversación sobre algún tema problemático. La conversación tiene que ser tal, que no sólo los participantes discutan efectivamente el problema sino que la estructura de la conversación en su totalidad sea también pertinente al mismo tema". Bateson, Gregory: *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires, Lohlé, 1976, pág. 27.

de por sí, dependen del contexto, que es algo así como "el medio ambiente" en el que estén. Pero, ¿qué me querías decir cuando me interrumpiste? O mejor dicho cuando entraste.

S: Que Nacho está enojado y me pelea.

M: ¿Cómo sabés que está enojado?

S: Porque tiene una cara que es como un display que dice "estoy enojado".

M: ¿Y por qué decís "display" y no "cartel"?

S: Porque los chicos decimos "display", ino seas vieja, mamá! Pero bueno, no vine a hablar de palabras, vine a decirte que le digas a Nacho que la pare. Como vos sos mediadora...

Nacho: Yo no hice nada, lo que pasa es que ella se queja por cualquier cosa. Tendrías que sacarle tarjeta amarilla por quejarse, como hace el árbitro en los partidos de fútbol.

M: Pero eso es lo que hacen los árbitros y yo no soy árbitra, soy mediadora.

N: Pero hace un tiempo te oí discutir con alguien que decía que era lo mismo.

M: Los mediadores estamos más cerca de los árbitros que de los jueces, pero la Mediación no es lo mismo que el Arbitraje. Por ejemplo, los mediadores no pueden mandar a hacer cosas ni sacar tarjetas.

N: ¿Y entonces qué hacen?

S: Conversan, sólo conversan, y encima por eso les pagan!

M: ¿Y por qué vinieron acá y no arreglaron esto entre ustedes o con papá?

S: Porque si hablamos entre nosotros nos peleamos cada vez más, y no fui a hablar con papá porque él está jugando.

N: No está jugando, está trabajando.

S: Ves, mamá, él siempre llama a las cosas de forma diferente.

¿Quién de los dos tiene razón?

M: Los dos tienen razón, porque papá está jugando y trabajando. Porque su trabajo es enseñar a jugar tenis, y por eso le pagan.

S: ¿Por qué se tienen palabras diferentes para una misma cosa?

M: Porque la cosa puede ser la misma, pero depende cómo se llame, de dónde o con quién esté.

S: Como vos.

M: ¿A qué te referís?

S: Que para nosotros sos mamá...

N: Sólo nosotros dos te podemos llamar mamá... Ja, Ja,

S: No me interrumpas, Nacho.

Papá te dice "Querida", en mi escuela sos "la mamá de Solange", en el club sos "la mamá del arquero de la 84"; para vos misma sos "Marinés"; otros te llaman "Señora de Morganti"; tenés muchísimos

nombres. ¿Esto te pasa porque sos grande?

M: Sí, tengo muchos nombres y en parte me pasa porque soy "grande" como vos decís. Uso diferentes nombres para diferentes lugares, por ejemplo, entre la gente de Tenis soy Morganti, es más, soy la Señora de Raúl Morganti, pero en mi trabajo soy Marinés Suares, aunque en mis documentos de identidad soy María Inés, y para mi papá y mi mamá algunas veces fui Inesita.

N: Y para Poppy sos Agnes.

M: Sí, es cierto.

N: Y vos, ¿sos la misma o sos diferente?

M: Soy yo, soy la misma pero soy diferente, tengo diferentes formas de ser en diferentes lados, aunque llevo una de mis formas de ser de un lado a otro, y esto a veces me resulta bien y otras me crea problemas.

N: No entiendo.

M: Cuando somos "grandes" somos como esas figuras complicadas que están estudiando ustedes: "dodecaedro", "icosaedro", etcétera, y tenemos diferentes caras que miran a diferentes lados y cada cara es igual a las otras y al mismo tiempo es diferente.

S: Yo tampoco te entiendo.

M: Cuando uno es chico es co-

mo un dado (después, al crecer, creo que tenemos más caras). El dado, porque es un cubo, tiene las seis caras iguales, pero en el caso del dado cada cara también es diferente porque tienen diferentes "puntitos", y qué cara va a ser buena dependerá de a qué estén jugando. Lo bueno y lo malo de la cara del dado no depende sólo del dado, sino que depende del dado, de los que están jugando y de lo que cada uno, en ese momento, necesita. ¿O vos, Solange, podés hacer lo mismo en el aula que en el gimnasio? Si hacés un "rondó" o una "medialuna" en el gimnasio te aplauden, pero si la hacés en el aula, la "seño" te mata.

S: Hmmm... Hago cosas diferentes pero siempre soy yo.

M: Sí, siempre sos vos, pero no sos siempre igual, sos muy diferente por ejemplo, con tu maestra de lengua y con tu maestra de gimnasia, y esto hace que vos también seas diferente para ellas.

N: ¿Para que una actividad sea trabajo te tienen que pagar?

M: No es siempre así, hay muchos trabajos por los que no se cobra nada y sin embargo son trabajo, por ejemplo las tareas de la casa, de la crianza de hijos...

S: ¿Lo que estás haciendo



ahora es una parte de tu trabajo de "criarnos"?

M: Sí, pero ahora estoy haciendo algo más...

N: ¿Te referís a escribir este libro sobre mediación?

M: No era exactamente en eso en lo que pensaba, pero...

N: ¿Escribir un libro es un trabajo?

M: En parte sí, y en parte es como un juego.

N: ¿Por qué usas mucho el icono *copy* en lo que escribís?

M: Porque las cosas que me parecen a mí más importantes las digo varias veces, como cuando les pregunto a ustedes cómo están, o cuando les digo que "lo más importante en la vida es..."

N y S: *Ser una buena persona.*

M: ¡¡Bueno, lo saben!!

N y S: ¡¡Si lo repetís siempre!!

M: Saber es una cosa, pero practicar es otra. No es lo mismo "contar" o decir que se es buena persona, que "vivir" como buena persona.

N: Para eso usas el icono *copy*, pero ¿para qué usás el icono *mover*?

M: Porque trato de ordenar lo que escribo en el libro en forma tal que cuando lo lean puedan elegir qué parte leer, de acuerdo con lo que le interese a cada uno. Lo he dividido en cinco partes: la primera es para enterarse de qué es la mediación; la

segunda son los temas que yo considero fundamentales acerca de los cuales las personas que trabajan en mediación tienen que pensar; la tercera son las teorías en las cuales se basa este modelo de mediación; la cuarta es para los que quieran saber cómo se hace paso a paso este modelo y en la quinta hablo de las técnicas que se pueden utilizar. Así cada uno puede empezar por donde quiera y seguir el orden que quiera al leerlo. Y las cosas que para mí son más importantes las repito muchas veces; así, lean lo que lean, siempre van a saber qué es lo que pienso.

S: ¿Mamá, vos lo ordenaste tanto para que otros lo lean en forma desordenada?

M: La forma en que ellos lo lean es la forma que ellos van a considerar ordenada.

N: Mamá, no te entiendo. Las cosas están ordenadas o desordenadas. Al menos es lo que decís de mi dormitorio, que siempre te quejás de que está desordenado. ¿O es que yo puedo tener "mi propio orden", como tus lectores? Decidíte, mamá, ¿el orden es bueno e igual para todos?

S: No, Nacho, depende del medio ambiente, eso dice mamá. Pero quiero hacerte otra pregunta. ¿Por qué tenés tantos libros abiertos? ¿Te copiás?

M: En parte sí y en parte no. A veces uso las mismas palabras que otros inventaron, a veces las modifico, y a veces también creo palabras nuevas, como por ejemplo "DeNeutralidad".

S: No me gusta esa palabra; me parece que suena mal. Tendría que ser "desneutralidad"; además la escribís mal porque tiene una mayúscula en el medio, y eso no se hace.

N: Hay muchas palabras nuevas: "formatear", "resetear", "bacapear", etcétera; son palabras que "vienen" en las computadoras, en los videojuegos.

S: Y si vos te copiás las palabras de otro, ¿por qué te enojaste cuando dije "display"?

M: No me enojé; me sorprendí.

S: ¿Y les contás a tus lectores que te copiás de otros autores?

M: Sí, trato de hacerlo siempre, además porque me interesa que sepan mis lectores quiénes son mis "amigos"; mis "más amigos", y también con quiénes no estoy de acuerdo.

N: ¿Tus enemigos? ¿Con los que te peleás?

M: No dije que fueran mis enemigos ni que me pelee, sino que no estoy de acuerdo: son dos cosas diferentes. Podemos debatir, discutir o -mejor- dialogar con ellos, pero no es necesario que me pelee.

S: ¿Y quién tiene razón, vos y

tus amigos o los otros?

M: Posiblemente todos, pero cada uno lo ve de una forma distinta, como ustedes ven que lo que Raúl, el papá de ustedes, hace es jugar o trabajar, y los dos tienen razón.

S: ¿Y vos conocés a todos esos amigos, a todos los que escribieron todos esos libros?

M: A algunos los conozco, a otros los conocí personalmente, pero hay otros a los que nunca vi, porque murieron, pero que igual son como mis amigos, porque he leído las "historias" que ellos escribieron...

S: Papá ya está por terminar la clase, ¿podemos jugar los cuatro juntos al tenis un rato?

M: Primero quiero escribir esto que hablamos.

N: ¿Por qué?

M: Porque a las palabras se las lleva el viento.

S: No, mamá, estás equivocada, las hojas de papel se vuelan con el viento, pero no las palabras.

M: Por favor, antes de ir a jugar al tenis, mientras escribo esto, díganle a Raúl que me pague por este trabajo que estuve haciendo con ustedes.

N y S: ¿Por qué? ¿Por conversar? ¿Por criarnos?

M: No. Por mediar.

N y S: ¿Por mediar? ¿Cuándo mediaste?

M: Todo el tiempo. ¿O se olvidan que vinieron a verme

porque estaban peleados y ahora tienen el proyecto de jugar juntos al tenis?

N y S: ¿Eso es mediar?

M: En parte sí.

N: ¿Y vos le vas a pagar a él por jugar al tenis?

M: No porque él es mi marido y va a jugar y no a trabajar.

S y N: Mamá, nos confundís. Hace un rato dijiste que papá

trabajaba y jugaba, que eran dos formas diferentes de llamar a lo que papá hacía.

M: Lo que pasa es que las personas usamos los conceptos en la forma que más nos conviene, y no lo hacemos siempre igual; por eso a mí me conviene decir que yo "trabajé" con ustedes, mediando y que con papá vamos a "jugar".

*Marinés*

*Solange*

*Raúl*

*Nacho*

Primera parte

## CONCEPTOS GENERALES SOBRE MEDIACIÓN

# 1 LA MEDIACIÓN ¿qué es?

*Cada vez que un dueño de la tierra  
proclama  
para quitarme este patrimonio  
tendrán que pasar  
sobre mi cadáver  
debería tener en cuenta  
que a veces  
pasan*  
MARIO BENEDETTI<sup>1</sup>

## **Introducción a la noción de conflicto en mediación**

**L**o bueno o malo no es el conflicto sino la forma como se lo encara y el proceso que deviene a partir de él, que lleva a agudizarlo y producir verdaderas “guerras” o a manejarlo o conducirlo para buscar solucionarlo. También es cierto que hay determinadas condiciones que ayudan a evitar la creación de nuevos conflictos.

La palabra “conflicto” es frecuentemente utilizada dentro del discurso de la psicología para referirse a una realidad intrapsíquica. En este escrito que pertenece al campo de la mediación, cuando utilicemos este término va a estar referido exclusivamente a conflictos interpersonales, o sea entre personas, entre éstas y organizaciones o entre organizaciones. Es decir: vamos a tener siempre en cuenta el carácter relacional del conflicto.

1. Benedetti, Mario: “Cálculo de Probabilidades”, *Inventario*, Buenos Aires, Biblioteca  
Página/12, pág. 20.

## Formas de conducción<sup>2</sup> de conflictos

La humanidad ha generado a lo largo y a lo ancho de su historia, diferentes formas de conducción de conflictos. Estas diferentes modalidades constituyen un continuum que va desde lo más informal a lo más formal.

En el extremo informal de las modalidades para la conducción de conflictos nos encontramos con las siguientes características:

a) Generalmente se dan entre familiares, grupos de amigos, grupos de trabajo, equipos deportivos, etcétera. O sea entre personas que tienen un gran conocimiento entre sí y entre las que existen intensos lazos afectivos.

b) No hay reglas establecidas para las formas de conducción de conflictos y generalmente éstas son idiosincrásicas de los contextos en los cuales se desarrollan.

c) No hay terceros a quienes se involucre para ayudar en el proceso.

d) No es onerosa.

Comúnmente, a esta forma de conducción de conflictos se la conoce con el nombre de negociación.

En el extremo formal de las modalidades para la conducción de conflictos encontramos otras características:

a) Es una serie de organizaciones de complejidad creciente, que van desde los juicios sumarios, el ombudsman, algunas instituciones tales como "alquiler de jueces" hasta el arbitraje y la judicación (proceso judicial). Todo tipo de conflictos pueden necesitar ser dirimidos en estos ámbitos. Algunos de ellos incluyen relaciones interpersonales con gran carga emotiva. Estudios realizados sobre el tema de la violencia demuestran que es altísima la frecuencia de relaciones de parentesco entre las partes del episodio violento. Pero también llegan a la justicia formal conflictos en los cuales no hay relaciones afectivas intensas entre las partes; por ejemplo todos los juicios con la DGI podrían estar en esta categoría.

b) Se caracterizan por un proceso bien definido, que ha dado

2. La palabra inglesa "management" ha sido comúnmente traducida como "gerenciamiento", "coordinación", "manejo". A pesar de esto prefiero utilizar la palabra "conducción", ya que "gerenciamiento" está ligada al campo "empresarial"; "coordinación", "al campo de la psicología" y "manejo" la asocio a manipulación o "manijeo". Creo que debemos buscar palabras "propias" para este nuevo campo de la mediación.

lugar a una de las ramas del derecho que es el Derecho Procesal, con sus códigos de procedimientos que deben seguirse rigurosamente para poder llevar adelante la conducción del conflicto.

c) Hay terceros que cumplen una función definida. Según los casos, la inclusión del tercero es a pedido de las partes, por ejemplo en el caso del arbitraje, en tanto que en otros casos basta con que una parte la solicite para que la otra parte se vea obligada a comparecer, por ejemplo en el ámbito del Derecho Civil, Comercial, etcétera, así como existen los casos penales, con los que, aunque las partes no lo requieran, el Estado inicia el juicio. Lo característico de los procesos más formales dentro de este extremo (arbitraje, judicación) es que las decisiones tomadas por este tercero son vinculantes, es decir absolutamente obligatorias para las partes. En los juicios, correspondientes a los tribunales formales, está establecido todo un sistema jerárquico de "apelaciones" para el caso en que una de las partes rechace lo dictaminado por el juez de primera instancia, y en el caso del arbitraje, si una de las partes no quiere aceptar lo arbitrado debe recurrir a la justicia para que un juez juzgue si la decisión a la que ha arribado el árbitro es justa o no. En muchas ocasiones las partes pueden decidir abandonar los procesos formales y pasar a procesos más informales; gran parte de los juicios se arreglan de forma extrajudicial (en Inglaterra el porcentaje de arreglos extrajudiciales llega al 97 %). A pesar del número elevado de estos acuerdos extrajudiciales, dada la cantidad de situaciones que llegan a los tribunales de justicia, se ha llegado a decir que "los tribunales son los depósitos de conflictos", porque cada vez es mayor la cantidad de procesos y más largo el tiempo que se demora en terminarlos. La Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil Gladys Stella Álvarez dice: "Hay que tener en cuenta que el recurso básico del sistema judicial es el tiempo del juez. Y la cuestión no pasa por limitar el acceso a la justicia sino porque se recurre a ella de forma racional y cuando efectivamente sea necesario, ya sea porque se hayan agotado las posibilidades de otras vías de solución al conflicto o porque la naturaleza de éste aconseje que sea resuelto por un magistrado".

d) Es onerosa.

Comúnmente se llama a esta forma de conducción: juicio.

Entre estos dos extremos, en la actualidad, se encuentra un campo intermedio, que es el campo de *la mediación*. Se caracteriza por:

a) Los procesos de conducción de conflictos son más formales que los informales pero más informales que los formales.

b) Existe un proceso definido, aunque éste no es establecido por leyes ni códigos sino que se determina entre las mismas personas que se enfrentan en el conflicto, más una tercera persona que es llamada en ayuda. La mayoría de las veces es el mediador quien establece cuál va a ser el proceso a seguir y las partes lo aceptan. Pero los diferentes centros de mediación, y aun los diferentes mediadores de un mismo centro, establecen procesos distintos. En nuestro país, recientemente se ha sancionado la ley que establece la mediación judicial para casos patrimoniales. Si bien se fijan en esta ley algunas reglas formales (obligatoriedad, sorteo del mediador, plazos, elevar el resultado para fines estadísticos, etcétera) el proceso en sí es conducido en diferentes formas de acuerdo con los diferentes mediadores.

c) Es voluntaria la iniciación del proceso. Nadie puede obligar a otro a elegir esta vía de conducción: las dos partes deben acordar este camino. Si bien en algunos estados de Estados Unidos<sup>3</sup> la mediación está dentro del sistema formal, a las partes se las obliga a "intentar un acuerdo por mediación", pero si este intento no prospera no están obligados a continuarlo. Aun así, dentro de la totalidad de casos de mediación en divorcio de ese país, los derivados por la justicia constituyen sólo el 21 % de la totalidad, los casos derivados por el sistema de salud son el 17 % y todos los restantes son voluntarios. En nuestro país se acaba de legislar para los casos patrimoniales, y uno de los temas que presentó discusión es casualmente "la obligatoriedad", aunque está aclarado que esta obligatoriedad es sólo para "pasar por la mediación", y no para llegar a un acuerdo.

d) Aun en los países o estados en los cuales se establece la mediación como proceso obligatorio previo al juicio, no es ineludible llegar hasta el final del proceso, es decir que no es obligatorio llegar a un acuerdo, ni siquiera en los casos derivados por los tribunales. Las partes, pues, pueden abandonarlo en cualquier momento para dirigirse a uno de los otros dos extremos, o sea que

3. Por ser Estados Unidos el país en el que ha nacido la mediación como institución, es hasta ahora el lugar donde se ha aplicado más y que ha comenzado en los últimos años ha realizar investigaciones acerca de esta práctica. Éste es el motivo por el cual constantemente me refiero a ese país.

pueden pasar a realizar una negociación entre ellas sin necesidad de terceros o pueden transformarlo en un juicio.

e) Es más barata que un juicio pero más cara que la negociación, porque hay que abonar a un tercero que cobra honorarios por el trabajo que realiza.

f) Este tercero no tiene poder para obligar a cumplir sus apreciaciones sobre la situación, o sea que las partes no tienen por qué acatar lo que el mediador piense. Ésta es una de las diferencias fundamentales con el arbitraje, en el cual las partes eligen a un tercero para que actúe de árbitro con el compromiso de acatar sus decisiones.

## La mediación y nuestra sociedad

Cada época, en la historia de la humanidad, ha "inventado" una forma de solucionar los conflictos que ha sido sintónica con las costumbres y creencias de ese momento, según lo ha demostrado Foucault en sus libros *La verdad y las formas jurídicas*, *Vigilar y castigar*, etcétera.

Nuestra época, en este final del milenio se caracteriza entre otras cosas por:

a) La "globalización de las comunicaciones". Según Kenneth Gergen, la tecnología de alto nivel, que permite que nos mantengamos casi instantáneamente en comunicación con todo el mundo a través de la televisión, el teléfono, el teléfono celular, el fax, las computadoras, el correo electrónico, etcétera, nos lleva a que, tanto los hallazgos exitosos como los fracasos de otros sectores del mundo tengan influencia aun en este extremo sur del continente americano. Toda la humanidad puede aprovechar las experiencias que otros realizan, ahorrando tiempo al no probar cosas que ya han fracasado en otros lugares y pudiendo probar cosas que sí resultaron exitosas y que —con las modificaciones necesarias para las concretas condiciones de existencia de cada pueblo— pueden comenzar a experimentarse.

b) Hiroshima y Nagasaki han sido y seguirán siendo el terrorífico testimonio de cuál puede ser el resultado de la guerra. La guerra ha sido una de las formas tradicionales de resolver los conflictos.

c) Una nueva concepción del "ser humano", más igualitaria, está presente en la conciencia mundial. No se ha terminado con la discriminación, es cierto, pero se ha adelantado mucho en este camino, aunque queda aún mucho por hacer. Mi generación nació en el auge del nazismo y del apartheid, en nuestra adolescencia vimos construir el Muro de Berlín. Sin embargo, el nazismo ha sido mundialmente condenado, hace pocos años contemplamos emocionados el derrumbe del Muro de Berlín y en 1994 hemos visto votar a la mayoritaria comunidad negra de Sudáfrica.

d) La revolución más grande, por la cantidad de personas que involucra –algo más de la mitad de la humanidad– también ha ocurrido en los últimos 30 años. Si bien en muchos aspectos se mantienen discriminaciones, se ha hecho "visible" la discriminación a la cual fue sometida. Me estoy refiriendo a la revolución femenina. La reunión de Pekín es un claro ejemplo de este cambio; hubiera sido impensable quince años atrás.

e) En nuestro país hemos elegido presidente por tercera vez consecutiva, algo que yo no creía posible años atrás. Con aciertos y errores nuestro país está en un proceso democrático, después de haber vivido el autoritarismo durante muchísimos años. Este proceso de autoritarismo a democracia es común en muchos países de nuestra América latina. La democracia implica la capacidad de los ciudadanos para elegir su destino, la capacidad de autodeterminación de los pueblos.

No ignoro que también hemos sido testigos de Vietnam, la Guerra de los Seis Días, la Guerra del Golfo, actualmente Sarajevo y recientemente el problema de Haití, el atentado a la Embajada de Israel, a la AMIA, Oklahoma, etcétera, pero la guerra, en todas sus manifestaciones, ya sea las guerras declaradas o el terrorismo, es cada vez más repudiada, y no se la considera como la única forma de solucionar un conflicto, como lo fue antes.

Todos estos cambios, argentinos y mundiales, llevan implícita una concepción del ser humano como capaz de enfrentar situaciones difíciles, reflexionar sobre ellas, tomar decisiones y ser responsable de las decisiones tomadas; lleva implícita una creencia en la capacidad de los seres humanos de hacerse cargo de sí mismos, de sus actos y de las consecuencias de éstos.

En el campo de las empresas está muy en boga la palabra inglesa "agency", de la cual no se encuentra una versión adecuada en castellano. Se la ha traducido como "agente", pero no tiene el mismo sentido. En el campo de la psicología social se había utilizado la palabra "protagonismo", a la cual se le asignaba el sentido de ser "actor", es decir, de tomar parte en las acciones, pero este tomar parte en las acciones implica hacerse responsable de ellas y de las consecuencias que pudieran devenir de dichas acciones. Creo que éste es el sentido que tiene la palabra "agency": protagonismo.

Y también creo que es ésta la idea de ser humano que ha empezado a crecer cada vez más en nuestra época, o sea considerarnos capacitados para ser parte activa en la toma de decisiones y en la ejecución de éstas, pero asumiendo la responsabilidad por las consecuencias que de ello puedan resultar, y sólo en los casos en que no podamos hacerlo, en que fracasemos o en que por la dificultad del conflicto no estemos capacitados, dejar que otros lo hagan por nosotros.

Es decir que parto de una idea básica del ser humano como capaz de ser protagonista, es decir de conducir su vida y sus relaciones, de tomar decisiones y ser responsable de éstas y de sus consecuencias.

Si, como dice Foucault, cada época crea sus propios saberes y sus propios dispositivos, no es casual que tengamos el privilegio de asistir al nacimiento de la mediación, que parte del supuesto de que las personas son capaces de enfrentar y solucionar sus conflictos.

Tanto en el modelo anterior como en el Nuevo Modelo Circular-Narrativo de mediación de Sara Cobb una de las metas fundamentales es el protagonismo de las partes, la otra meta es lograr un acuerdo.

## El nacimiento de la mediación

A mediados de la década del '70 en Estados Unidos, nació la mediación, como una nueva institución encaminada a la resolución alternativa de conflictos. Su crecimiento fue rapidísimo a causa de los buenos resultados que proporcionaba al sistema de resolución de conflictos, por lo cual posteriormente se la incorporó al sistema legal, y en algunos estados, como California, se la instru-

yó como instancia obligatoria, previa al juicio. Esto significa que, frente a conflictos (excluyendo los penales), las partes deben iniciar previamente una instancia de mediación; si el conflicto no se resuelve en esta instancia, recién en ese momento pueden ingresar en el sistema formal. Pero dado que el sistema de mediación puede también funcionar separado de los tribunales, en el ámbito privado, y los mediadores pueden ser llamados por la comunidad o directamente por las partes, cualquier persona puede iniciar y beneficiarse con su aplicación.

Como antecedente de la mediación se citan los buenos resultados obtenidos dentro de las empresas para resolver conflictos intradepartamentales, cuando intervenían determinadas personas que por sus características individuales ayudaban a resolver los conflictos de forma más rápida, efectiva y económica. Debemos recordar que la línea tradicional de mediación de Harvard ha salido del campo empresarial y para solucionar los problemas que se daban dentro de las empresas.

Posteriormente, a fines de la década del '70, se comenzó con el sistema de mediación en Inglaterra, donde en sus comienzos fue aplicada, por un pequeño número de abogados independientes, y recién en 1989 se estableció la primera compañía británica privada dedicada a la solución alternativa de disputas. Si bien comparten muchas características semejantes con Estados Unidos, en Inglaterra hay dos tipos de mediación: a) la del sector público, que suple el trabajo de los trabajadores sociales para apoyar el trabajo de los tribunales, pero no como una instancia obligatoria previa a la instancia formal; y b) la del sector voluntario, que cuenta con 50 o 60 agencias que atienden unos 2000 o 3000 casos por año. Otra característica importante es que en Inglaterra la mediación está en su mayor parte a cargo de los trabajadores sociales y se basa en sus teorías. Otro punto interesante es que en general los mediadores británicos no se presentan a sí mismos como personas a las que les competen los problemas financieros y de propiedades, que deberían quedar en manos de los abogados, sin embargo, no es posible separar unos problemas de otros en el contexto de la mediación y, de hecho, los mediadores intervienen en asuntos en los que están en juego propiedades o temas financieros.

En Francia la mediación ha tenido una historia diferente. Parte de la figura del ombudsman como un intermediario entre los

particulares y los distintos organismos oficiales, o sea que comienza en el derecho público para extenderse luego al derecho privado. También hay antecedentes dentro del Derecho del Trabajo, y en 1982 se sanciona una ley que revitaliza la mediación en este campo con nuevos enfoques. La institucionalización de la mediación en el Derecho Civil es de 1990.

En la Argentina el 19 de agosto de 1992 el Poder Ejecutivo Nacional dictó el decreto n° 1480/92, que declaró de interés nacional la institucionalización y el desarrollo de la mediación como método alternativo para la solución de controversias, y por resolución del 8 de septiembre de 1992, el Ministerio de Justicia reglamentó la creación del Cuerpo de Mediadores. Este cuerpo de diez mediadores, perteneciente al sistema judicial, está realizando una experiencia piloto; comenzó con casos derivados de diez juzgados de la Capital Federal, y luego el número de juzgados se extendió a veinte. El porcentaje de acuerdos alcanzados es superior al 60 %, hasta la fecha.

Con fecha 5 de octubre de 1995 se sancionó la ley 24.573, que establece la obligatoriedad de la instancia de Mediación para los casos patrimoniales. Esta ley fue debatida, y generó muchos desacuerdos entre las cámaras y dentro de cada una de ellas. Los temas más polémicos fueron: la obligatoriedad, los abogados como únicos profesionales que pueden llegar a ser mediadores después de una capacitación específica, la integración de la Comisión de Selección y Contralor, etcétera. La ley se sancionó para casos patrimoniales, y permite que únicamente los abogados puedan capacitarse como mediadores judiciales y que la Comisión de Selección y Contralor esté integrada por dos representantes del Poder Judicial, dos del Poder Legislativo y dos del Poder Ejecutivo. Deberá entrar en vigencia dentro de los ciento ochenta días de sancionada.

La Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, Gladys Álvarez, aconseja incluir en los contratos una cláusula que prevea la posibilidad de recurrir a la mediación en caso de conflictos.

Pero la mediación no es sólo aplicable a los casos derivados por el sistema judicial. Su ámbito de aplicación es mucho más amplio. O sea que sólo una parte "del campo" de la mediación es la de los casos derivados por el sistema judicial. La mayoría de las media-

ciones que se realizan en otros países (en empresas, en empresas familiares, en instituciones educacionales, en grupos familiares, en problemas vecinales, en problemas de medio ambiente, etcétera) pueden no tener nada más que ver con lo judicial que el hecho de "evitar juicios". Son muy interesantes, por ejemplo, los trabajos realizados en Estados Unidos en el ámbito de la educación, y las investigaciones que se han efectuado sobre estos trabajos demuestran los óptimos resultados que se obtienen. Sintetizando, los campos de aplicación de la mediación son múltiples y sólo uno de ellos es el de los casos derivados por el sistema judicial.

La práctica de la mediación en todo el mundo ha tenido un inmenso crecimiento en lo que lleva de vida en estas dos últimas décadas. La principal razón de esto es que ha resultado ser muy efectiva.

### Características del sistema de mediación

El sistema de mediación se caracteriza por crear un contexto más flexible para la conducción de disputas.

Este sistema tiene una práctica generalmente formalizada en varias etapas, que varían según las escuelas de mediación, las cuales adscriben a diferentes fundamentaciones teóricas y crean sus propios modelos.

Lo característico de los sistemas de mediación es la inclusión de una tercera parte, "el mediador", que actúa para ayudar a las otras dos partes "disputantes" a alcanzar un acuerdo, pero cuyas intervenciones no tienen la obligatoriedad de ser aceptadas por los disputantes.

La decisión de entrar en este tipo de procesos es voluntaria, así como también es voluntaria la decisión de continuar en él. Tienen derecho a retirarse en cualquier momento y nadie puede obligarlos a retomarlo.

La mediación ha crecido rápidamente en los países en los cuales se ha establecido como forma de conducción de conflictos, y esto se debe a varias razones.

En la mediación se tienen en cuenta dos aspectos del conflicto:

- (a) el tema en sí por el que se discute y
- (b) la relación entre las partes.

Si bien estos aspectos están íntimamente ligados, el hecho de tomar en cuenta el aspecto relacional del conflicto y las consecuen-

cias que puede tener para el mantenimiento de la relación la forma como se solucione, han sido una eficaz ayuda para preservar relaciones, al sacarlas del campo de la confrontación que puede llegar a ser destructiva. Esto no sólo tiene aplicación en el caso de las relaciones familiares, sino que rinde también importantes frutos en el campo de las relaciones comerciales, porque permite que las partes, después de terminada la mediación, puedan continuar teniendo interacciones productivas entre ellas. En el campo de las empresas, o sea de los conflictos que se generan en el campo laboral, el lograr una distensión en las relaciones conflictivas va en beneficio de las partes, que podrán continuar su relación de forma distendida sin necesidad de abandonar el campo de su trabajo, y también en beneficio de la empresa, al no tener que perder a alguno de sus integrantes.

Estos beneficios que se han observado en el campo de las relaciones pueden deberse en gran medida al hecho de que en el sistema de mediación no hay ganadores ni perdedores, a diferencia de lo que ocurre en el sistema formal judicial, en el cual una de las partes pierde el juicio y carga con todas las costas de éste (en la mayoría de los casos), en tanto que la otra parte gana.

### Ventajas y desventajas del sistema de mediación

#### Ventajas

Las ventajas y/o beneficios más importantes del sistema de mediación son los siguientes:

(a) Produce un sensible alivio a los tribunales pues muchos casos se solucionan sin haber siquiera entrado dentro del sistema formal judicial. Si bien es cierto que gran cantidad de los casos, aun antes de la mediación, se resolvían extrajudicialmente, el solo hecho de iniciar un expediente producía todo un papeleo y el sistema debía ponerse en funcionamiento. Esto también ocasiona gastos al Estado, y lleva a los tribunales a un estado próximo al de saturación, que perjudica a las otras causas que deben continuar en proceso.

(b) Ahorro de tiempo para lograr la conducción del conflicto, ya que resulta una ironía que, cuando en el mundo todo se ha acelerado (por ejemplo en el campo de las comunicaciones, donde el avance en este último siglo ha sido de tal magnitud que hubiera re-



sultado impensable, a fines del siglo pasado, el uso actual de la comunicación por fax), en el caso de la justicia se ha producido un proceso inverso, ya que, prácticamente en todo el mundo, cada vez es más lenta. La cantidad de casos que todos los años ingresan a los tribunales es cada vez mayor, y a menudo pasan varios años antes de que alguno se resuelva. Por ejemplo un caso de un colectivo cuyo conductor sufre un mareo y pierde el control en presencia de todos sus pasajeros, y destruye a un auto correctamente estacionado, sin nadie en su interior, sin que se produzcan lesiones en ninguno de los pasajeros ni en otra persona, ambos vehículos con los seguros correspondientes, demoró cuatro años en ser resuelto. Pero no sólo el juicio demora, sino que también insume tiempo a las partes por las presentaciones en los tribunales. Hay ciertos casos, en los que, por la necesidad de tomar una decisión urgente, no se pueden esperar los tiempos de la justicia. En estos casos la mediación brinda una gran ayuda, al permitir que se comience a mediar en el momento en que las partes lo acuerden, que puede ser en pocos días o aun en pocas horas. Cuando es importante actuar con rapidez puede iniciarse la mediación al mismo tiempo que se inicia el proceso formal.

© Ahorro de dinero: por resultar mucho más económico que los procesos formales, porque generalmente los honorarios se abonan por consulta y no en relación con los capitales en juego. Además produce un ahorro de casi el 100 % en lo que a tasas judiciales se refiere. Este tema ha sido muy importante en el área de los negocios y del comercio, para adoptar la mediación.

© En la mediación se trata de evitar que haya ganadores y perdedores, lo cual redundará en beneficios en cuanto al mantenimiento de las relaciones futuras entre las partes. Si alguna de las partes se siente perdedora y considera que no es equitativo el acuerdo alcanzado, puede retirarse e iniciar un juicio.

© Aumenta la creatividad en la medida que no hay ningún límite externo, salvo los que se establezcan en la mediación para crear el acuerdo. Al ser más flexible, utiliza capacidades alternativas que no están previstas dentro del sistema judicial formal. No debe basarse en leyes previas y en precedentes, y al mismo tiempo tampoco puede sentar precedentes para otros casos. Sólo tendría este valor para las partes involucradas y para el mediador, para sus

futuras intervenciones, en la medida en que produce un aprendizaje.

© La mayor ventaja individual que produce la mediación es un sensible aumento del protagonismo de las partes, lo que aumenta la responsabilidad de estas.

© De acuerdo con investigaciones realizadas en Estados Unidos, los acuerdos que se logran tienen efecto durante más tiempo, o sea que son acuerdos a largo plazo. Se supone que esto se debe a que las partes reconocen en el acuerdo su propia participación, ya que han sido co-autoras de aquél.

h) Se produce un deuteroprendizaje. Al solucionar un conflicto, como subproducto de esto uno puede adquirir la capacidad de solucionar otros futuros conflictos en la misma área en la cual se presentó el anterior o aun en otras áreas diferentes. Esto ha recibido también el nombre de "transferencia de aprendizaje" o "conocimiento tácito". A veces las partes no son concientes de este aprendizaje en el momento en que lo adquieren, aunque se ven las consecuencias, a posteriori, cuando enfrentan otro conflicto. Este deuteroprendizaje es el motivo por el cual se han hecho experiencias de mediación en colegios secundarios de Estados Unidos y se han investigado los beneficios que han obtenido los estudiantes que han estado involucrados en estas experiencias.

### Desventajas

Se han realizado investigaciones que muestran que no todo es color de rosa en las mediaciones.

Una de las investigaciones importantes ha sido realizada por pensadoras feministas. Por ejemplo Jannet Rijkman sostiene que las mujeres logran peores acuerdos cuando concurren al sistema de mediación que cuando solucionan sus conflictos en el sistema judicial formal. En materia de dinero, las cuotas que obtienen las mujeres son menores, y además dice que no se ventilan casos de violencia. Ella piensa que esto se debe a que en los encuentros de mediación se mantiene la misma "pauta interaccional" que existía en la pareja, y por lo tanto, si lo que predominaba era el temor de las mujeres hacia sus maridos, este mismo temor se va a manifestar en la

mediación, y probablemente es lo que lleva a que eviten hablar del tema de violencia, así como antes evitaban realizar las denuncias policiales correspondientes. Los hombres no traen el tema de la violencia, porque saben que los posicionaría negativamente para el acuerdo.

Una investigación de Sara Cobb cuestiona que el tema de la violencia no sea ventilado en las sesiones de mediación, sino que, por el contrario, sostiene que en el 80 % de las mediaciones se habla de violencia.

También Rijkman sostiene que en algunos casos se llega a acuerdos desventajosos, sobre todo en aquellas situaciones en las cuales sólo una de las partes quiere llegar a un acuerdo (generalmente la mujer); por ejemplo, cuotas de alimentos para hijos con discapacidades, porque por miedo a perder todo si se enfrentan en un juicio, transan antes de defender hasta el máximo su postura.

Otro punto que consideran desventajoso en la mediación es el *acceso reducido a la justicia que tienen las partes*, porque al ser obligatoria, y en muchos casos llegarse a un acuerdo, las personas se alejan del sistema judicial, lo cual a su vez trae otro problema a la justicia y es que no se encuentra retroalimentada por la cotidianidad, y esto lleva a que no se sienten precedentes, jurisprudencia, y a que no se dicten leyes más acordes con lo que pasa en este momento en la comunidad. Estas críticas han sido realizadas por investigadores de Estados Unidos. Debemos recordar que la justicia estadounidense funciona en gran medida sobre la base de precedentes; o sea que la aplicación del sistema de mediación ha llevado a un empobrecimiento de la justicia.

Otra crítica realizada es que en determinadas *mediaciones se negocian derechos civiles que deberían ser inalienables*.

Otra situación problemática que se ha creado es que al no estar claramente delimitado el campo, en los casos de "Familia" puede confundirse a la mediación con la terapia familiar, con la cual el Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, como veremos más adelante, se encuentra muy emparentado. En Estados Unidos, donde este tipo de terapia no necesariamente es realizado por psicólogos, crea menos problemas que los que puede ocasionar en nuestro país, dado que acá implicaría un ejercicio ilegal de la profesión. Ya he dicho que, en este modelo de mediación Circular-Narrativo, las metas

son dos: una es el protagonismo de las partes, y la otra es alcanzar un acuerdo. Esta última meta no es compartida por la terapia familiar. Es necesario tener en cuenta las diferentes metas de uno y otro abordaje, aunque sabemos que una buena mediación, sobre todo por el deuteroprendizaje que puede proporcionar, tiene efectos terapéuticos, en el sentido amplio del término, así como muchas terapias de pareja pueden terminar en una mediación.

Al provenir del campo empresarial, la mediación ha hecho suyas, como metáforas, una cantidad de términos que tienen connotaciones económicas, tales como: acordar, negociar, transar, gerenciar, etcétera,

El modelo tradicional de Harvard, que más adelante citaré, al sustentar la posición de imparcialidad borra el tema de los valores, y puede llegar a estar reñida con la ética. Éste es un punto muy importante para tener en cuenta, porque restringe las áreas de aplicabilidad de la mediación.

Si bien en Estados Unidos el 85 % de los casos de mediación llegan a acuerdos, debemos tener en cuenta que es un proceso limitado; no todo puede ser mediado.

Por ser un nuevo sistema (veinte años en el estado de California, que fue uno de los primeros en aplicarla) apenas han comenzado a realizarse investigaciones en torno a ella, por ejemplo: los interesantes cuestionamientos y conclusiones de las pensadoras feministas. También se han realizado investigaciones sobre quiénes son las personas que más acuden a la mediación; cuáles son las diferencias en cuanto a género, tanto referentes a las motivaciones para solicitarla como a la satisfacción por los resultados alcanzados; qué grado de éxito tiene, o cuándo debe considerarse exitosa. Quedan aún en Estados Unidos muchos temas para investigar. En nuestro país en el terreno de las investigaciones está todo por hacer.

Uno de los temas *conflictivos fundamentales* es el tema de la *neutralidad* de los mediadores; cuál es el significado de ser neutro, cuáles son los alcances de esto dentro del proceso de mediación, y si la neutralidad es algo dado (como característica inherente a determinadas personalidades) o si puede ser aprendida. Son interesantes las conceptualizaciones sobre las contradicciones que se establecen entre neutralidad - imparcialidad - equidistancia.

negativa  
de  
neutralidad  
sacado

## Beneficiarios de la mediación

Todas las personas, grupos y/o organizaciones que se encuentran "empantanados" en un proceso conflictivo pueden ser los beneficiarios de esta nueva institución.

Suele confundirse a la mediación con una de sus subclases: la mediación judicial. Esta última es la que se realiza a pedido o por derivación de los tribunales.

Recientemente en nuestro país, como ya lo he citado, se ha legislado para esta subclase de mediación, y en realidad sólo para una subsubclase, ya que dentro de los casos derivados por la justicia, se ha legislado para los casos patrimoniales.

En Estados Unidos el sistema de salud es uno de los grandes derivadores de la mediación.

Pero dado que el sistema de mediación puede también funcionar separado de los tribunales, en el ámbito privado, los mediadores pueden ser llamados por la comunidad o directamente por las partes. Cualquier persona, grupo y/o organización puede beneficiarse con su aplicación.

## Ámbitos de aplicación

Podemos distinguir dos formas en la cual la mediación es aplicable:

I) En *sentido amplio* como aplicación y enriquecimiento personal.

II) En *sentido restringido* como Sistema de Mediación.

### I) En sentido amplio

La mediación es una institución (en el sentido que le da René Louran a este término) vigente desde siempre, en tanto se refiere a la forma de encarar conflictos entre personas o grupos; por lo tanto, los aportes realizados en el campo del sistema de mediación, que más adelante desarrollaremos, pueden ser aplicables a cualquier ámbito, y por todas aquellas personas que en su quehacer cotidiano trabajen en situaciones en las que se presentan o puedan presentar conflictos interpersonales, o sea para todas aquellas personas que trabajan dentro de organizaciones, así como

también para terapeutas, abogados, escribanos, contadores, asistentes sociales, sociólogos, educadores, psicólogos sociales, etcétera.

La Línea Circular-Narrativa de Mediación no es sólo un modelo para aplicar, sino una forma de conceptualizar los conflictos en la interacción humana.

Por lo tanto, sus aportes permiten instrumentarnos para pensar y abordar de una nueva forma las situaciones conflictivas y las disputas, incrementando el protagonismo de las partes, aun en los casos en los cuales no se aplique el modelo de mediación en todos sus pasos.

Considero que desde esta perspectiva es una "técnica" fundamental *para todos los operadores sociales*.

En la medida en que nosotros mismos estamos usualmente involucrados en conflictos, el conocimiento de este enfoque de mediación nos amplía el panorama para comprender aquellas situaciones conflictivas y/o de disputa en las cuales nos encontramos tomando parte como disputantes, produciendo en nosotros mismos un *aprendizaje tácito* o *deuteroaprendizaje*, en el sentido que da Bateson a este término.

### II) En sentido restringido

La aplicación de la mediación ha resultado ser una útil colaboradora para la resolución de disputas en conflictos familiares (divorcio, tenencia, cuotas de alimentos, régimen de visitas, etcétera) y ha prestado muchos beneficios porque puede ser realizada en un sistema diferente del estilo controvertido de los tribunales comunes. Es ésta la misma línea por la cual se justifica la necesidad de la creación de los tribunales de familia. Uno de los argumentos utilizados es que las partes disputantes seguirán manteniendo relaciones entre sí (por ejemplo padres), las cuales no se terminan con el dictamen del juez. Sostienen que, muchas veces, el abordaje de los conflictos en el marco controvertido de los tribunales crea una situación iatrogénica, que afecta en el futuro las relaciones familiares.

Por lo tanto, una de las especialidades dentro de la mediación es la mediación en divorcio.

Pero, como ya he citado, no es éste el único ámbito posible, ya que muchos casos de mediación no tienen nada que ver con conflictos familiares sino que se refieren a situaciones conflictivas de las áreas laboral, educacional, vecinal, etcétera; en estos ámbitos la mediación ha sido ampliamente aplicada y también con buenos resultados. Ya he mencionado que, a nivel empresarial, el éxito obtenido fue tan importante, a causa de la reducción de tiempo y costos, que fue precisamente este éxito en el campo empresarial, lo que dio lugar al desarrollo de la mediación.

Actualmente, en Estados Unidos se está utilizando la mediación para conflictos en los que intervienen diferentes instituciones, y ha tomado el nombre de Mediación en Política Pública, Mediación Comunitaria o Mediación Social. Los resultados obtenidos en este campo han sido muy importantes.

## Modelos de mediación

En Estados Unidos se diferencian tres líneas de pensamiento, con distintas epistemologías, que dan lugar a tipos diferenciados de modelos de mediación:

- 1) El Modelo Tradicional-Lineal (Harvard)
- 2) El Modelo Transformativo (Bush y Folger)✓
- 3) El Modelo Circular-Narrativo (Sara Cobb)✓

Hay diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional lineal (de Harvard) y los otros dos modelos.

El acto de la mediación es un acto comunicacional, conversacional. Por lo tanto la forma de conceptualizar la *comunicación* (contenido y relación) es uno de sus elementos fundamentales. Otro elemento fundamental es la importancia atribuida al *acuerdo*.

### 1) El Modelo Tradicional - Lineal (Harvard)

Su fundamentación:

\* **Comunicación:** es entendida en el sentido lineal. Consiste en dos individuos que se comunican. Cada uno expresa su "contenido" y el otro "escucha" el contenido, o no lo hace. La función del mediador es ser un facilitador de la comunicación para

poder lograr un diálogo que es entendido como una *comunicación bilateral efectiva*. Está centrada en lo verbal.

\* **Causalidad lineal:** el conflicto tiene una causa, que es el desacuerdo. No se tienen en cuenta que son muchas las causas que pueden haber llevado al conflicto.

\* **A-contextual:** no tienen en cuenta como factor determinante de los conflictos el contexto en el cual se producen.

\* **A-histórico:** se trata de eliminar las percepciones de errores del pasado que impiden la comprensión del presente y un acuerdo sobre el futuro.

\* **Intrapsíquico:** se toman en cuenta a las personas como un todo y se realizan clasificaciones de los tipos de interés, necesidades, etcétera, sin tener en cuenta el factor relacional.

Su método:

\* La aireación del conflicto por las partes: se considera muy importante que puedan expresarse en el comienzo del proceso, dejando salir todas sus emociones, como si fuera un efecto de catarsis, y se cree que de esta forma se evitará que las emociones entorpezcan más adelante el proceso.

\* La neutralidad por parte del mediador se logra a través de:  
1) imparcialidad: ausencia de prejuicios, valoraciones, creencias, etcétera; 2) equidistancia: no realizar alianzas con ninguna de las partes.

\* Ir del caos al orden: se considera que, cuando llegan, la situación de las partes es caótica y que la función del Mediador será la de establecer orden.

Su meta:

\* **Lograr el acuerdo.**

\* Disminuir las diferencias entre las partes: los conflictos surgen porque las personas tienen diferencias; por lo tanto, si se anulan o disminuyen las diferencias se terminará o aliviará el conflicto.

\* Aumentar las semejanzas, los valores, los intereses: se basa en el mismo postulado anterior.

Consideran que si se producen estos dos hechos el conflicto desaparece.

Se han criticado los acuerdos logrados por este modelo diciendo que en realidad son un "no-acuerdo", ya que en muchos casos las partes se comprometen a dejar de hacer algo que estaban haciendo pero no se produce ningún cambio en la relación, y por lo

tanto, al no modificarse la "pauta interaccional", sino que solamente se proponen no repetirlo, no se puede saber hasta cuándo se mantendrá esta situación o cuándo reaparecerá todo lo anterior. Esta reflexión también ha sido realizada en el campo de la terapia familiar sistémica y ha llevado a que se intente buscar la emergencia de una nueva forma de relación, que daría más posibilidades de no volver a repetir las conductas relacionadas con la pauta anterior.

En síntesis podríamos decir que el Modelo Tradicional está centrado en el acuerdo, y no toma en cuenta las relaciones entre las partes sino que se centra en el contenido de la comunicación, por lo tanto no intenta modificar las relaciones entre ellas.

## 2) El Modelo Transformativo de Bush y Folger<sup>4-5</sup>

Su fundamentación:

\* Comunicación: parte de los nuevos modelos comunicacionales, prestando mucha atención al aspecto relacional. Podemos decir que es un modelo que se centra en lo relacional.

\* Causalidad circular: los nuevos paradigmas en cuanto a causalidad están totalmente incorporados en este modelo.

Su método:

\* Trabaja para lograr, fundamentalmente:

El "empowerment"<sup>6</sup>, que puede ser entendido como potenciamiento del protagonismo, o sea como algo que se da dentro de una relación, por lo cual las personas potencian aquellos recursos que les permiten ser un agente, un protagonista, de su vida, al mismo tiempo que se "hacen cargo", responsables de sus acciones.

Y el "reconocimiento" del otro como parte del conflicto, es decir, el reconocimiento del co-protagonismo del otro.

4. Este modelo ha sido presentado en la Argentina por Barnett Pearce, en un seminario realizado en abril de 1995 por la Fundación Interfas.

5. Bush, Robert, y Folger, Joseph: *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. Jossey Bass, San Francisco, U.S.A., 1994.

6. La palabra "empowerment" ha sido traducida al castellano de diversas formas: por ejemplo "aumento de poder", que es una traducción literalmente correcta, pero tendríamos que tener en cuenta que la palabra "poder" está tomada en el sentido foucaultiano, o sea como un "campo creado" entre las partes, y en nuestro país por lo general, tenemos otra idea cuando hablamos de poder, y solemos asociarlo con dominación, abuso de poder, etcétera. También se ha utilizado la palabra "autoafirmación": pero el prefijo "auto" a mi entender dificulta la idea relacional que está implicada en el concepto norteamericano de "empowerment".

Para lograr esto utilizan las "preguntas circulares".

Su meta:

\* Modificar la relación entre las partes.

\* No importa si llegan a un acuerdo o no. No están centrados en la llamada "resolución del conflicto" sino en la "transformación relacional".

Sintetizando: es lo opuesto al Modelo Tradicional porque no se centra en el logro del acuerdo y sí se centra en la transformación de las relaciones.

## 3) El Modelo Circular-Narrativo (Sara Cobb)

Su fundamentación:

\* Comunicación: Circular. La comunicación es entendida como un todo en el cual están dos o más personas y el mensaje que se transmite. Incluye los elementos verbales "comunicación digital", que tienen que ver con el contenido, y los elementos para-verbales (corporales, gestuales, etcétera) "comunicación analógica", que tiene que ver con las relaciones. Al tomar la comunicación como un todo, las partes no pueden "no comunicarse". Los elementos analógicos son, generalmente, considerados como metacomunicativos, o sea que califican al contenido.

\* Causalidad circular: no hay una causa única que produzca un determinado resultado, sino que existe una causalidad de tipo circular, que permanentemente se retroalimenta.

Este modelo se ha nutrido con las conceptualizaciones, las investigaciones y las técnicas provenientes de otras áreas de las ciencias sociales.

Comparte:

a) Con las elaboraciones de la teoría de la comunicación (Bateson, Watzlawick, etcétera) fundamentalmente lo referido a:

- la comunicación analógica (como la más efectiva para comprender los aspectos relacionales);
- los aspectos pragmáticos de la comunicación;
- la noción de contexto, como elemento fundamental que califica al texto. Esta noción de contexto ha sido tomada tanto en los aspectos espaciales como en los históricos.

b) Con la terapia familiar sistémica,

- el concepto de que el problema es la solución intencional (y que ha fracasado),

*Comunicación analógica*  
*Comunicación digital*

- la aplicación de técnicas, por ejemplo, la reformulación, la externalización, la connotación positiva, las preguntas circulares, etcétera.

c) Con los nuevos abordajes epistemológicos de la cibernética de segundo orden, específicamente la teoría del observador (Heinz von Foerster - Humberto Maturana):

- la necesidad de posicionarse frente a una "realidad entre paréntesis";

- la importancia del observador como elemento participante de aquello que observa.

d) Con el construccionismo social, en el sentido de Kenneth Gergen,

- la calidad de construcción social de la realidad.

e) Con la teoría posmoderna del significado:

- barrer el límite entre lingüística y retórica;

- las conceptualizaciones sobre narrativas, fundamentalmente a partir de Michael White.

Su método:

\* Aumentar las diferencias: no borrarlas ni disminuirlas, sino permitir que se manifiesten y aumenten hasta un determinado punto, pues si no, llegaríamos al caos total, que tiene que ver con el concepto de entropía. En contradicción con lo que postula el Modelo Tradicional de Harvard, consideran que la gente llega a la mediación en una situación de "orden"; cada una de las partes está en una posición y generalmente la mantiene rígidamente, lo cual le impide encontrar alternativas. Al introducir caos en el orden, se flexibiliza el sistema, se da la posibilidad de que aparezcan "estructuras disipativas", que implican la posibilidad de alternativas que posiblemente no hubieran podido ni siquiera ser previstas, y a partir de éstas sí se podrá lograr un nuevo orden.

\* Legitimar a las personas: construcción para cada una de las personas de un lugar legítimo dentro de la situación. En todo conflicto, todos quieren tener razón.

\* Cambiar el significado: éste es un arduo trabajo, para el cual necesitamos cambiar la historia material que han construido las partes y que traen a la mediación. Para cada parte, "su historia" es la historia verdadera. El trabajo fundamental del mediador es construir una historia alternativa, que permita ver "el problema" por todas las partes desde otro ángulo...

\* Creación de contextos: en todos los casos de mediación el es-

tablecimiento del contexto (en el sentido que le da Bateson a este término) es importante. Pero adquiere fundamental importancia en los casos de mediación comunitaria o, como también suele llamarse: mediación en política pública o mediación social. En estos casos, la determinación del "contexto de trabajo" llega a ser primordial, y no comienza el "proceso formal de la mediación" hasta tanto esté especificado ese contexto. Pero, a la vez, en estos casos comunitarios, el contexto puede ir variando de acuerdo con el proceso.

Su meta:

\* Fomentar la reflexión y no la aireación de las historias.

\* Sí cambiar el significado.

\* Transformar la historia que traen a la sesión.

\* Lograr un acuerdo, aunque ésta no es la meta fundamental. Cuando se logran estas pautas, entonces es posible llegar a un acuerdo.

La forma como arriban a estas metas será explicada detalladamente más adelante.

O sea que este modelo está interesado en las relaciones y en el acuerdo.

## Conclusiones sobre los modelos

No debemos presentar estos modelos como éste o aquél, sino tener en cuenta en qué casos es más conveniente utilizar uno u otro, o una mezcla de ellos. Por ejemplo, el Modelo Tradicional de Harvard ha resultado apropiado para la conducción de conflictos en áreas de empresas, en tanto que el Modelo Transformativo es recomendable en todos aquellos casos en los cuales estén muy involucradas las relaciones.

El Modelo Circular-Narrativo tiene la ventaja de su gran aplicabilidad al estar centrado tanto en las relaciones como en los acuerdos.

## Voluntariedad del proceso de mediación

Ya he citado que la cuestión de ser un "proceso voluntario" es una de las que más discusiones genera, debido a que en

muchos países —como en el nuestro— se ha establecido la obligatoriedad de la mediación, como instancia previa al juicio. Aunque —reitero— esta obligación es solo para pasar por dicha instancia, y la voluntad de continuar o no sigue siendo una decisión de las partes.

En nuestro país se ha argumentado que esta obligatoriedad fue establecida para permitir la difusión de esta institución.

Más allá de los buenos resultados que hasta la fecha se han obtenido en la experiencia piloto realizada en la Capital Federal, se supone que cuando la mediación sea ampliamente conocida, el hecho de ser “voluntariamente” solicitada por las partes, antes de concurrir a los tribunales, mejorará aún más estos buenos resultados.

### ¿Cuándo se da por finalizado el proceso de mediación?

Parecería que el punto final de un proceso de mediación es la firma del acuerdo por las partes y por el mediador. Pero éste no es el único objetivo o meta de la mediación; es más, Sara Cobb dice que lo importante es fomentar la reflexión, aumentar el protagonismo, cambiar la historia que traen a la sesión y, de ser posible, llegar a un acuerdo, aunque cuando se dan los puntos anteriores se arriba fácilmente a él. Para el Modelo de Mediación Transformativa, lo central es el cambio en las relaciones.

Ya hemos apuntado que una de las características esenciales de la mediación es su calidad de voluntaria, o sea que las partes por su propia decisión comienzan este proceso, se mantienen en él hasta que finalice con un acuerdo firmado por ellas y el mediador o los mediadores, o pueden también retirarse del proceso voluntariamente en cualquier momento.

Por lo tanto debemos usar términos que reflejen exactamente cómo “finalizó” la mediación, o sea si llegó hasta su último paso, y en este caso hablaremos de mediación completada, o si la mediación fue dejada a mitad de camino, y en este caso hablaremos de mediación abandonada.

No solamente las partes pueden abandonar el proceso de mediación, sino que algunos mediadores sostienen que ellos pueden decidir la finalización de aquél, ya sea porque ha llegado a un punto muerto o porque consideren que se están violando derechos esenciales de las personas involucradas en este proceso.

### ¿Cómo se evalúa el proceso?

El hecho de que la finalización de una mediación no implica necesariamente llegar a un acuerdo presenta dificultades para determinar si ha sido exitosa o no.

Algunos autores consideran que si se abandona la mediación debemos hablar de fracaso.

Pero en muchos casos el abandono está determinado por otros motivos, por ejemplo: en el caso de situaciones de divorcio puede ocurrir que la pareja, al comenzar las negociaciones, comience a vislumbrar de otra forma sus dificultades, y lleguen a un entendimiento decidiendo continuar la vida en común. Obviamente éste no es un caso de fracaso, y sin embargo entra en el conjunto de los casos de abandono. Otras personas manifiestan que, si bien no volvieron a vivir juntos, las sesiones de mediación que mantuvieron les sirvieron para llegar por ellos mismos a un acuerdo, sin necesidad siquiera de la intervención de los mediadores, o sea que el protagonismo alcanzado en la conducción del conflicto fue total. Éste tampoco puede ser considerado un caso de fracaso, si tenemos en cuenta que uno de los objetivos principales a los que apunta la mediación es el logro del protagonismo.

### ¿Qué puede ser objeto de mediación?

Si bien la mediación ha resultado muy útil en una cantidad de campos, no es tampoco la panacea. Hay situaciones conflictivas que no pueden ser mediables.

Hay grandes restricciones para los asuntos penales. Algunos autores consideran que el área penal no es mediable, en tanto que otros autores dicen que algunas situaciones penales sí pueden serlo. Algunas investigaciones realizadas parecerían demostrar que la mediación da muy buenos resultados en los casos en los que quien comete el delito no tiene antecedentes. Son conocidos mundialmente los efectos iatrogénicos de las cárceles.

Hay diferentes opiniones en cuanto a la llamada “violencia doméstica”. Algunos autores sostienen que son casos que deben ser excluidos de los procesos de mediación, en tanto que otros han investigado los “buenos resultados” obtenidos. Esta valoración de buenos resultados tiene que ver con una sensible disminución de “nuevos actos” de violencia en los casos que han sido mediados.

Hay derechos que son inalienables y que también quedan excluidos del ámbito de la mediación.

Por último, toda la gama de los llamados "conflictos inconmensurables" queda excluida por la calidad del conflicto de la posibilidad de la mediación, por lo menos hasta tanto se transformen en conflictos conmensurables (véase el capítulo 2, "La noción de conflicto en mediación").



Segunda parte

## CONCEPTOS ESENCIALES PARA EL PROCESO DE MEDIACIÓN



## 2 LA NOCIÓN DE CONFLICTO EN MEDIACIÓN

¿Conflictos o disputas?  
¿Conflictos Y disputas?

*Las palabras,  
traen un mundo a la mano*  
HUMBERTO MATURANA<sup>1</sup>

*...propongo ver nuevamente a las negociaciones como una tarea de resolución de problemas, en la cual una de las soluciones puede ser la identificación de un "problema común".*  
HEINZ VON FOERSTER<sup>2</sup>

### Conflictos

En la bibliografía existente acerca de mediación, nos encontramos con las palabras "conflicto" y "disputa" utilizadas como sinónimos, por ejemplo se habla de "resolución alternativa de conflictos" o "resolución alternativa de disputas", "conducción de conflictos" o "conducción de disputas" etcétera, como si significara lo mismo.

Estas dos palabras han sido importadas al campo de la mediación desde otros campos, y por lo tanto vienen cargadas de significaciones. Dado que la mediación es compatible con muchas disciplinas, creo que es oportuno definir cómo vamos a entender estos conceptos fundamentales para ella. Es bueno que se establezca desde el comienzo si son o no sinónimos, y si se acepta que no lo son, cuál es el alcance que se le va a otorgar a cada una de las palabras –por lo menos en este trabajo– en lo sucesivo.

1. Maturana, Humberto: Conferencia: "Biología, cibernética y comunicación", Buenos Aires, mayo de 1988.

2. Von Foerster, Heinz: *Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo. Las Semillas de la cibernética*. Barcelona, Gedisa, 1991, pág. 163.

Para algunas personas esto puede ser sólo una cuestión semántica, pero como dice Maturana, "las palabras traen un mundo a la mano".

La noción de conflicto funciona como un "presupuesto" para muchas disciplinas, entre ellas la mediación. Si, como se dice, ésta tiene como tarea la resolución de conflictos (véase la crítica a este enunciado más adelante), es fundamental que antes de comenzar a conocer las técnicas que llevan a la resolución o conducción de los conflictos, se reflexione acerca de qué es un conflicto. Si no se hace esto, la práctica de la mediación se convierte en la aplicación mecánica de técnicas, es decir en "un juego mecánico" o, en el mejor de los casos, en un "arte de magia".

La palabra "conflicto" alude a tensión, lucha, pelea entre dos partes. Estas pueden ser partes de un todo, es decir se puede hablar de conflicto entre los afectos y las cogniciones o razonamientos en una misma persona: "Tengo muchas ganas de irme de viaje, pero si lo pienso sé que no es conveniente" o conflictos entre instancias psíquicas "Las fuerzas del Ello son refrenadas por el Superyó" o "es un conflicto entre pulsiones". Estos tres ejemplos se refieren a conflictos intrapsíquicos, que corresponden al campo de la psicología. Pero estas partes pueden ser también personas, grupos o naciones: "El conflicto entre los padres afectó el desarrollo del hijo", "El conflicto entre el líder de la tarea del grupo y el saboteador se ha transformado en una pauta grupal" o "El conflicto entre estos dos grupos (o naciones) es histórico". Estos tres últimos ejemplos se refieren a conflictos interaccionales.

La mediación se da siempre en el campo de los conflictos interaccionales.

En lo que respecta a la mediación, para ser precisa debería hablar de conflictos interaccionales; para abreviar uso sólo el término "conflicto", pero siempre va a estar referido a conflictos interaccionales, ya sea entre personas, entre grupos pequeños, entre grupos grandes, entre naciones, entre razas, etcétera. Voy a entender por interacciones a las acciones que se dan dentro de una relación, por ejemplo la comunicación que se da entre Juan y Pedro en la medida en que son padre e hijo, o sea las interacciones que se dan dentro de la relación: "padre-hijo". Las relaciones son el marco, el encuadre, el contexto dentro del cual se dan las interacciones. Las relaciones califican a las interacciones. Por ejemplo si decimos "Vení, ya, para acá" tiene un significado muy diferente en función de que sea dicho dentro de una relación "padre-hijo" que

si es dicho dentro de una relación "jefe-empleado", sobre todo si el que habla es el empleado!

Johnson y Johnson dicen:<sup>3</sup>

"Desde el momento en que nacemos hasta el momento que morimos, las relaciones son el centro de nuestra existencia. Somos concebidos en medio de relaciones, al nacer nos introducimos en relaciones, vivimos nuestras vidas dentro de relaciones. Dependemos de los otros para la realización de la vida misma, para sobrevivir durante uno de los períodos más largos de gestación del reino animal, para el alimento y desarrollo cognitivo, para guiarnos en el aprendizaje de las capacidades esenciales requeridas para sobrevivir en nuestro mundo. También dependemos de ellos para la diversión, el entretenimiento, el confort, el amor, la confirmación y la satisfacción personal. Nuestras relaciones con otros conforman el contexto para todos los aspectos de nuestras vidas."

Pichon-Rivière define:

"al hombre como un ser de necesidades que se satisfacen socialmente, en condiciones que lo determinan..."<sup>4</sup>

La teoría general de los sistemas nos ha llevado a reconocer que vivimos conformando sistemas, múltiples sistemas, más o menos complejos, pero siempre estamos dentro de sistemas. Los sistemas, como se verá más adelante, tienen características especiales y están regidos por reglas. Cada sistema está compuesto por sus elementos y las relaciones entre dichos elementos y entre sus atributos. En todo sistema hay interacciones que atraen, cohesionan a los elementos del sistema; a estas interacciones las llamaremos atrayentes o atractoras (por ejemplo: "Ustedes y yo estamos juntos en un curso de mediación").

El comienzo de casi todas las parejas, y también de las amistades en general, parte de la ilusión de que el otro es igual a uno, que tenemos los mismos intereses, necesidades, creencias, etcétera, y después, por suerte, nos damos cuenta de que también existen diferencias. Si no existieran diferencias nos confundiríamos el

3. Johnson y Johnson (1989), citados por Susan K. Boardman y Sandra Horowitz en "Constructive Conflict Management and Social Problems: An Introduction", *Journal of Social Issues*, Nueva York, vol. 50, nº. 1, 1994, pág. 1.

4. Pichon-Rivière, Enrique, 1973, citado por Ana P. de Quiroga en *Enfoques y perspectivas en psicología social*. Buenos Aires, Ediciones Cinco, 1990, pág. 9.

uno con el otro, nos fusionaríamos, y por lo tanto el sistema desaparecería.

Para que se mantenga un sistema es necesario que se mantengan sus elementos como diferentes, y para esto son necesarias las interacciones antagónicas ("Yo quiero seguir dando la clase y los alumnos quieren ir al recreo" o "El delantero A quiere meter goles y el defensor B, del otro equipo, no quiere que el delantero A meta goles"). Estas interacciones antagónicas también ayudan a conformar la clase y el partido.

Las interacciones antagónicas mantienen la diferencia entre los elementos: éstos desaparecen si esa diferencia no se mantiene, porque sólo habría interacciones atrayentes y los elementos del sistema se pegotearían unos con otros, y desaparecerían como elementos, y sin ellos no hay sistemas.

Pero las interacciones antagónicas solas exacerbarían al sistema y lo llevarían al colapso y a la destrucción.

Si bien esto desde el punto de vista teórico es fácilmente aceptable, no lo es en la práctica de nuestras relaciones. En la vida cotidiana hay una creencia, que funciona como imaginario social, por la cual amamos lo semejante, deseamos la tranquilidad, la ausencia de crisis, la falta de antagonismo. En el campo de las ciencias, parecería que también existió esta creencia. Sin embargo, Kuhn, en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, nos ha demostrado que la ciencia no evoluciona lentamente, ni se van incorporando "tranquilamente" unos conocimientos con otros, sino que por el contrario son verdaderos procesos revolucionarios, que se producen después de una "lucha" de teorías contradictorias.

El antagonismo no es destructor en sí mismo ni es bueno en sí mismo, sino que es uno de los elementos de la evolución. Es más, diría que es uno de los elementos de la vida.

Por lo tanto, los antagonismos son parte integral de los sistemas en medio de los cuales nacemos, nos desarrollamos y morimos, en medio de los cuales satisfacemos nuestras necesidades: por lo tanto no pueden ser eliminados, son parte de nuestro contexto, es decir son parte de nosotros, ya que el contexto no es algo que "rodea" al texto sino que se entreteje, se hace trama, se hace carne, en nosotros.

A su vez, las interacciones antagónicas, "interaccionan" con las interacciones atrayentes, creando un equilibrio dinámico en el sistema.

Si no existiesen estas interacciones antagónicas no existiría la

evolución, pero tampoco los conflictos, o sea que podemos presuponer que la causa última de los conflictos es la existencia de estas interacciones antagónicas, por lo tanto podríamos pensar que una forma de lograr la eliminación de los conflictos es eliminar las interacciones antagónicas... pero con ello eliminaremos también la evolución, y posiblemente también la vida. Humberto Maturana dice que el surgimiento de la vida se debió a la aparición de la membrana celular, que permitió establecer "una diferencia" entre el afuera y el adentro, o sea que la función de esta membrana es la de no permitir la "atracción" hasta la fusión de todos los elementos: algunos deberán permanecer de un lado de la membrana; algunos del otro lado.

### Definiciones de conflicto

Dentro del campo de las ciencias sociales el conflicto ha sido definido de diferentes formas, por ejemplo Deutsch lo ha definido como

"cada vez que ocurran actividades incompatibles",

Forsyth extendiendo la definición a grupos, dice:

"las acciones o creencias de uno o más miembros de un grupo son inaceptables -y por lo tanto resistidas- por uno o más miembros de otro grupo".

Pruitt y Rubbin lo definen como:

"divergencia percibida de intereses o creencias, que hace que las aspiraciones corrientes de las partes no puedan ser alcanzadas simultáneamente",

y Boardman y Horowitz, nos dicen:

"Definimos el conflicto como una incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo las metas) y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social. Nuestra definición específicamente incorpora conducta, cogniciones y afectos porque todos estos factores son importantes en el conflicto, por ejemplo: las escaladas (o desescaladas) de un conflicto entre una diada, es al fin de cuentas una función directa de la conducta, las personas reaccionan a las

conductas. Sin embargo la conducta es usualmente una función directa de las cogniciones y afectos, aunque algunas veces este lazo no es conciente".

Es decir, en un lenguaje pichoneano, el sentir, el pensar y el hacer están presentes en los conflictos. En toda interacción se entretrejen sentires, pensares y haceres. Pensar la interacción como únicamente "conducta", acción, dejando de lado el pensar y el sentir, es volver hacia atrás en nuestros conocimientos científicos, es volver a la división cartesiana entre mente y cuerpo, que tanto ha empantanado a nuestros conocimientos acerca del ser humano.

En una relación, en un sistema, pueden primar las interacciones atractoras, lo semejante, y entonces no hay conflicto. Cuando priman las interacciones antagónicas, lo diferente, aparece el conflicto.

Muchas veces el término "conflicto" es asociado a agresión. Sin embargo, no todo conflicto es agresivo. En una primera gran división de los conflictos, podríamos tomar aquellos que incluyen la agresión o la intención deliberada de hacer daño, y los llamaremos: "conflictos agresivos", y aquellos otros que se desarrollan sin agresión y los llamaremos "conflictos no-agresivos". Confundir "conflicto en general" con "conflicto con agresión" es hacer una confusión de tipos lógicos entre un miembro y una clase.

El conflicto se asocia a antagonismo, a diferencia. Y la diferencia está mal vista en nuestro sistema de creencias. Muchas veces se vive a la diferencia como una agresión.

Desde este punto de vista, el conflicto es una incompatibilidad entre dos partes, es una interacción en la que prima el antagonismo.

Estas partes pueden ser semejantes, equivalentes o totalmente diferentes. Algo pequeño, por ejemplo un experimento, puede ser incompatible con una teoría: es lo que Kuhn ha llamado "las anomalías". En nuestro campo social una conducta es anómala si no encaja con el contexto social en el cual tiene lugar. Este puede ser un conflicto menor, o puede ser visto como el punto de arranque de un conflicto mayor. O sea que, el conflicto no es algo que se da de una vez para siempre, sino que es un proceso. Utilizando una

5. Boardman, Susan K. y otra: "Constructive Conflict Management and Social Problems", Nueva York, *Journal of Social Issues*, nº 50, vol. 1, 1994, pág. 4.

terminología foucaultiana podemos decir que el conflicto se inventa, es el resultado del juego, del enfrentamiento, de la lucha, de la confluencia entre dos partes. El conflicto no tiene origen en una parte, se genera en la lucha entre dos partes que en algún sector son incompatibles (ya sea en el sector de las creencias, las acciones, las cogniciones, las conductas, etcétera). Si fuéramos más precisos en nuestro lenguaje, no deberíamos hablar de conflicto sino de proceso conflictivo, es decir una incompatibilidad que nace, crece, se desarrolla y a veces puede morir, y otras simplemente quedar estacionaria. Si utilizamos la terminología de Ilya Prigogine, podríamos suponer que lo que he llamado incompatibilidad entre las partes saca al sistema del equilibrio, y si las fluctuaciones llegan a ser mayores, se generan las bifurcaciones y una nueva estructura, la estructura disipativa, el conflicto, puede auto-organizarse.

Otra de las características del proceso conflictivo es que se co-construye entre las partes, es decir que las dos o más partes que intervienen en el conflicto están involucradas en la co-construcción, hay involucración y no necesariamente consentimiento. Hay que pensarlo como participación. En los casos en los cuales una de las partes puede ser considerada como la víctima, no necesariamente ésta tiene la responsabilidad, pero sí la posibilidad de pensar cuál es su forma de participación que co-construye el conflicto. La peor situación es cuando la víctima está obligada de una manera u otra a co-construir su propia opresión.

Esta idea de co-construcción del conflicto lleva a otra idea, que es la de gerenciamiento o *conducción del conflicto*, es decir las interacciones entre las partes van dándole forma al conflicto. Cuando estas interacciones se hacen repetitivas, cuando crean una "pauta de interacción", van trazando "un canal" por el cual circula el conflicto. Es decir que, dada una interacción, ésta tiende a repetirse. Cuando las interacciones se hacen repetitivas crean una pauta de interacción, y luego esta pauta de interacción favorece la emergencia de aquellas interacciones que le dieron origen. Las pautas de interacción restringen la aparición de otro tipo de interacciones. Este aspecto restrictivo de las pautas es una de sus características más importantes. El conflicto es conducido por las partes a partir de las interacciones que entre ellas se generan, lo cual lleva mu-

chas veces a aumentar el conflicto, sintiéndose las partes "presas" de las propias interacciones que ellas generan. La cruda ley de Deutsch de las relaciones sociales, dice:

"que las características del proceso y los efectos producidos por un tipo dado de relación social, también tienden a producir este tipo de relación social".

Comúnmente en la bibliografía sobre mediación se habla de *resolución de conflictos*. Surgen algunas preguntas: ¿qué quiere decir resolución?, ¿qué es lo que se soluciona?, ¿la solución implica la desaparición?, ¿es deseable que desaparezcan los conflictos?, ¿el ideal sería la ausencia total de conflictos?

Pero vayamos por partes. ¿Qué quiere decir resolución?

Es la acción de resolver. Dentro de las diferentes acepciones que tiene la palabra "resolver", encontramos:

- ✓ a) Tomar una decisión. No creo que sea usada en este sentido.
- ✓ b) Encontrar una solución. Lo cual implica que hay un problema; ¿conflicto es igual a problema? ¿todos los conflictos causan problemas?
- ✓ c) Fallar en una diferencia o disputa. (Sentenciar: Esto pertenece al campo de la justicia y no de la mediación.)
- ✓ d) Medicina: Hacer desaparecer poco a poco, por ejemplo tumores. (Quizás en este sentido, como veremos más adelante, la mediación pueda ser vista como una resolución o desaparición de la disputa, pero no necesariamente del proceso conflictivo.)

¿Qué es lo que se soluciona? Los problemas se solucianan, pero muchos conflictos no son problemáticos, y muchos problemas no son conflictivos. No pueden usarse como sinónimos.

¿La solución implica la desaparición? ¿Es deseable que desaparezcan los conflictos? ¿El ideal sería la ausencia total de conflictos?

Estas tres preguntas pueden ser tomadas en conjunto, y creo que ya han sido en parte contestadas. Se pueden solucionar los problemas que se generan a partir de un conflicto, pero muchas veces los conflictos quedan sin resolver, por ejemplo: los procesos conflictivos de un matrimonio en transacción de divorcio, que se generaron a partir de diferencias ideológicas, pueden generar problemas, a los cuales se les puede encontrar soluciones como por ejemplo la tenencia de los hijos o la división de bienes pero el proceso conflictivo en el cual predominan las interacciones antagónicas es muy posible que continúe, por ejemplo en todo el campo que se refiere a las relaciones de pareja, o las relaciones con las

respectivas familias de origen, y sin embargo estas situaciones pueden no perturbar mayormente las relaciones de estas personas en cuanto padres, es decir que el proceso conflictivo continúa, quizás amortiguado, aunque los problemas originados en él se hayan solucionado. Los conflictos, como las situaciones de crisis, son partes de la vida. Es utópico e imposible pensar que pueden desaparecer, pero además creo que no sería deseable.

Asimismo si aceptamos que el conflicto es un proceso debemos aceptar que un proceso no se puede solucionar. Los procesos de cualquier tipo, no sólo el conflicto interaccional, pueden producir problemas, pero ellos mismos no son un problema. Los procesos tienen una lógica de evolución-involución: los problemas tienen la lógica de las soluciones o no soluciones. Proceso y soluciones son dos órdenes diferentes.

Por último, creo que el pensar en solución para los conflictos proviene de la tendencia que tenemos a la reificación. Parecería que necesitamos pensar el mundo como si fueran "cosas". Los conflictos no son cosas, son ideas acerca de procesos.

Por todo esto creo que la expresión de resolución de conflictos no es adecuada, pese a ser muy utilizada en el campo de la mediación.

A medida que reflexionamos acerca del conflicto parecería que éste se complejiza. La idea vulgar que tenemos acerca del conflicto es simple, se asimila a la idea de lucha de intereses. Pero cuando reflexionamos acerca de él, cada vez se hace más complejo. Pero esto no ocurre sólo con el conflicto, todo nuestro mundo se ha complejizado o, mejor dicho, nuestro conocimiento de nuestro conocimiento del mundo, y nos ha llevado a tener que abandonar el sueño de que las cosas sean simples. La búsqueda de los ladrillos elementales, de los átomos elementales, debe ser abandonada. Aun los átomos físicos han resultado unidades complejas constituidas por elementos también complejos. El reciente premio Nobel de Física ha sido otorgado a dos investigadores que trabajaron con componentes subatómicos. Todos los "objetos" pueden ser considerados sistemas, y el todo tiene cualidades que no tienen las partes cuando están separadas. El todo es más que la suma de las partes. Pero el todo también impone restricciones a las partes, y por lo tanto, como nos dice Morin, el todo es también menos que la suma de las partes, o sea que el todo es a la vez más y menos que la suma de las partes.

Pero aún hay más: no sólo debemos abandonar nuestros áto-

mos sino que además debemos abandonar "la certeza". La ciencia parecía prometernos progreso, siempre progreso, pero a la ciencia debemos Hiroshima. Nada nos asegura que lo por venir será mejor. Debemos enfrentar la incertidumbre y el desorden, no podemos ni podremos nunca predecir todo. La teoría del caos y el ejemplo paradigmático del "efecto mariposa" nos sumen en la incertidumbre. No podemos hacer programas, sólo estrategias de pensamiento y de acción. No sólo nos hemos hecho concientes de la complejidad de todo, sino que además, debido a la intercomunicación planetaria, todo lo complejo se complejiza más.

Ya no nos sirve pensar en entidades simples. No debemos pensar a los conflictos como entidades simples sino como *procesos complejos*, a los que no podremos nunca conocer totalmente, ni predecir certeramente su evolución. Además, al ser procesos, debemos sumarle el elemento de aleatoriedad, el azar, con lo cual se suma aún más incertidumbre.

### Una posible definición

En el campo de la mediación vamos a entender por *conflicto*:

-Un *proceso interaccional*; que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer relativamente estacionario.

-Que se da *entre dos o más partes*, entendiendo por partes a personas, grupos pequeños, grandes grupos; la interacción puede darse entre dos personas, entre dos grupos, entre una persona y un grupo, etcétera.

-En el que predominan las *interacciones antagónicas* sobre las interacciones atrayentes o atractoras.

-Interacciones en las cuales las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus *acciones*, sus *pensamientos*, sus *afectos* y sus *discursos*.

-Que algunas veces, pero no necesariamente, pueden ser procesos conflictivos agresivos.

-Que se caracteriza por ser un proceso *co-construido* por las partes.

-Y que puede ser *conducido* por ellas o por un tercero.

-Por todo esto decimos que el conflicto es un *proceso complejo*, y

como tal no puede ser abarcado totalmente dentro de una definición. Siempre quedarán elementos que no se han nombrado.

**Disputas** - *es parte del proceso*

He conceptualizado al conflicto como un *proceso complejo*. Dentro de este proceso hay *elementos* y *etapas* que son privadas, que no se hacen públicas, que son sordas, aunque no por ello tengan menos fuerza. La *disputa* es una de las partes de este proceso, que puede ser caracterizada como una *fase pública* del proceso del conflicto.

Por lo tanto, si la disputa es una *parte del conflicto*, no puede ser tomada como sinónimo de conflicto.

Podemos hablar de conflictos y de disputas.

### La importancia de definir qué es un conflicto

Nosotros creamos las definiciones, y después las definiciones nos crean a nosotros, y el círculo continúa.

Si definimos a la mediación como la institución para solucionar conflictos, cuando mediamos nos sentimos en la obligación de solucionar los conflictos, y vista así la tarea puede resultar inmensa y al mismo tiempo frustrante.

Surgiría además otra pregunta: *¿quién tiene que solucionar el conflicto: las partes o el mediador?* Si hablamos de "fracasó la mediación" *¿qué significa esto: que fracasaron los mediadores, que fracasaron las partes, o que fracasó la institución de la mediación?*

En cambio, si definimos a la mediación como la institución que *ayuda* a las partes a encontrar otra forma de encarar y conducir sus disputas, que les permita llegar a un acuerdo, la tarea se limita enormemente; el *protagonismo* de las partes sigue siendo lo importante, puede ser que los mediadores que intervinieron no hayan podido mover a las partes de sus rígidas posiciones, pero no necesariamente es culpa de los mediadores, y la institución de la mediación no se ve alterada porque no se haya producido un acuerdo entre las partes. El mediador, es una parte más, la tercera, que trabaja activamente, a veces para derribar un dique, otras para abrir "otro canal", pero el abrirlo o no es responsabilidad de

*Problema*

las otras dos. De no ser así, sería una imposición del mediador, y la mediación perdería su carácter esencial de "voluntaria".

La tarea del mediador es <sup>prohibida</sup> ayudar a las partes a que se "desempantanen" de las posiciones que han tomado en el proceso del conflicto y que las han llevado a estar en esta "disputa". No es que estas posiciones sean malas en sí, sino que en el momento de la mediación han resultado no ser operativas y han creado un problema. En muchos casos, cuando las partes se desempantanán, gracias a la tarea desarrollada por el mediador, pueden ver el problema desde otro ángulo, encontrar una solución para él, y terminar con la disputa, aun en casos en los cuales el proceso conflictivo continúa.

Si por "resolver", entendemos: terminar, finiquitar con la disputa, entonces la mediación puede ser también resolución de disputas o la disolución de disputas. Y digo "también", porque el lograr un acuerdo que finiquite una disputa es uno de los objetivos de la mediación pero no el único. El protagonismo de las partes es otro de los objetivos de la mediación y es lo que la diferencia sustancialmente de otras formas de conducir las disputas, como el juicio, en el cual también se finiquita la disputa pero en la mayoría de los casos sin el protagonismo de las partes.

### Clasificación de conflictos

He dicho anteriormente que una de las características del conflicto es ser un proceso interaccional complejo. Por lo tanto se pueden realizar diferentes clasificaciones de los conflictos en función de cuál sea el elemento que se tome para hacer la clasificación.

Es decir que no hay una sola clasificación de conflictos, sino múltiples clasificaciones.

Cada clasificación puede resultarnos de utilidad para diagnosticar, como mediadores, frente a qué tipo de conflicto nos encontramos, y este diagnóstico puede ayudarnos para seleccionar el tipo de modelo de mediación y aun la "técnica" que utilizaremos.

No debemos olvidar que una clasificación es "un concepto", "una idea", en el sentido de Bateson, que no aplicamos sobre un hecho sino sobre una idea de un hecho, como quien aplica una re-

ja sobre algo, que permite que veamos determinadas características, pero que al mismo tiempo nos oculta otras.

I) En función del elemento "agresividad".

Pueden dividirse en:

1) Agresivos: cuando hay intención de daño entre las partes. En muchos casos el daño no es sólo intencional sino efectivo, por ejemplo en los "conflictos bélicos".

2) No agresivos: el daño no es ni efectivo ni está en las intenciones de las partes.

Es cierto que es difícil, por no decir prácticamente imposible, determinar en los encuentros de mediación "las intenciones" de las partes, no sólo porque después de Freud todos sabemos que hay intenciones concientes e inconcientes, sino porque la meta de la mediación no es determinar la responsabilidad que han tenido las partes (esta asignación de responsabilidad es una meta en el campo de la justicia) sino ayudarlas a encontrar un camino alternativo para conducir la disputa y el conflicto de forma constructiva.<sup>6</sup>

II) En función del elemento "interés por el otro".

En todo conflicto hay por lo menos dos partes, y por lo tanto por lo menos un doble juego de intereses: el interés por uno mismo y el interés por el otro. Estos intereses son interdependientes, y pueden ser a su vez clasificados como bajo o alto, o sea:

a) Cooperación: está asociado con un alto interés por uno y por el otro.

b) Acomodación: un bajo interés por uno y un alto interés por el otro.

c) Competición: Alto interés por uno y bajo interés por el otro.

d) Evitación de Conflicto: bajo interés por los dos.

Deutsch dice que, en principio, habrá poco conflicto (en nuestra terminología: "poca disputa") en los casos en los cuales el interés por uno mismo sea pequeño, como ocurre en el caso de la evi-

6. Cobb, Sara: "La construcción social de las intenciones en las narrativas legales. Un análisis comparativo de las teorías deductivas e inductivas de la responsabilidad". Este artículo es parte del material dado en el curso "Negociación y Resolución de Conflictos", dictado por Sara Cobb y Deborah Kolb en la Universidad de California, Santa Bárbara, en agosto-septiembre de 1995.

tación y de la acomodación. Las dos orientaciones que veremos más a menudo en los casos de mediación serán las de cooperación y competición (que implica ganarle al otro).

### III) En función del elemento "conducción".

Esta clasificación toma como elemento fundamental la forma como se conduce, gerencia o maneja el conflicto, y ha sido clasificada teniendo en cuenta si lleva a la aniquilación de una de las partes o a la supervivencia de ambas partes.

En función de esto hablamos de:

1) La conducción destructiva de conflictos, que implica la aniquilación de por lo menos una de las partes. Se produce también el aniquilamiento de las relaciones colaborativas entre las partes. Esto puede lograrse de diversas formas:

- a) Dominación: una de las partes intenta imponer su voluntad sobre la otra parte por medios físicos o psicológicos.
- b) Capitulación: una parte unilateralmente cede la victoria a la otra.
- c) Inacción: una parte no hace nada o aparenta no hacer nada.
- d) Retirada: una parte decide no continuar participando en el conflicto.
- e) Competición: las dos partes quieren imponerse, aunque signifique la destrucción del otro.

2) La conducción constructiva de conflictos, que implica la supervivencia de las relaciones colaborativas entre las partes.

La conducción constructiva de conflictos es, ha sido y siempre será una respuesta a problemas sociales críticos.

### IV) En función del elemento "partes intervinientes".

1) Si sólo intervienen las partes se la llama negociación: las dos o más partes intercambian ideas para llegar a un acuerdo.

Es muy antigua; su origen está en el trueque, y su desarrollo más sofisticado pertenece al campo de la diplomacia. En los últimos años ha tenido un crecimiento impresionante, y la negociación ha comenzado a integrar el vocabulario común, tanto en la familia, como en las empresas, en cuestiones de medio ambiente, etcétera. Todo el mundo en la actualidad negocia.

Hay dos tipos de negociación:

a) El modelo distributivo: el ejemplo paradigmático sería la división de una torta entre los dos hijos, en la cual el padre dice: "Uno corta y el otro elige" o cualquier "negocio" en el cual las partes tratan de distribuir las ganancias y las pérdidas. También se lo llama convergente, en la medida en que las dos partes tratan de converger en un punto, llamado medio, por ejemplo: Una parte pide 800, la otra ofrece 600 y arreglan en 700.

b) El modelo integrativo, o de ganancia mutua, en el cual las dos partes pueden salir ganando. El ejemplo paradigmático es el citado por Fisher y Ury acerca de dos personas que están disputando por una fruta, pero uno quiere la cáscara para hacer una torta y el otro quiere el interior de la fruta para comerla. En este caso si se dividiese la fruta en dos partes (modelo distributivo) los dos perderían, en tanto que si se tienen en cuenta los intereses, los dos pueden salir totalmente satisfechos.

Estos dos modelos de negociación no deben ser tomados como uno u otro, sino que cada uno es útil en diferentes circunstancias, y debe saberse cuál es el modelo más conveniente para usar en cada situación.

2) Intervención de una tercera parte. Cuando las partes están atascadas y no es posible continuar las negociaciones, la intervención de una tercera parte resulta de gran utilidad. Hay diferentes formas de intervención:

a) La mediación: la tercera parte ayuda a las otras dos para que puedan recomenzar las negociaciones. Su intervención no es vinculante, o sea que las partes no están obligadas a seguir las directivas.

b) El arbitraje: las decisiones del árbitro son vinculantes para las partes.

c) La judicación: es también vinculante para las partes, pero el proceso es mucho más formal que en el caso del arbitraje.

### V) En función del elemento "protagonismo".

El protagonismo implica no sólo la actuación directa de las partes en el conflicto, sino que además hace hincapié en la responsabilidad por las acciones realizadas y por las consecuencias que esas acciones puedan tener.

El protagonismo puede darse tanto en las actuaciones directas de las partes, es decir sin inclusión de terceros, como en aquellos casos en los cuales intervienen terceros.



## 1) No protagonismo en intervenciones directas:

- a) Evitación
- b) Dominación
- c) Retirada

## 2) No Protagonismo en intervenciones con terceras

partes:

Se refieren a aquellos casos en los cuales interviene una tercera parte, que tiene como función "dar la solución". La siguiente clasificación va desde lo más informal hasta lo más formal:

- a) Alquiler de jueces
- b) Ombudsman
- c) Arbitraje

d) Judicación (debemos exceptuar a la conciliación judicial, ya que es un intento protagónico dentro del sistema de Judicación.)

## 3) Protagonismo en intervenciones directas.

Negociación: hemos mencionado previamente que hay dos formas típicas de conducir la negociación constructiva: a) la distributiva, y b) la integrativa. Es en esta última en la cual el protagonismo entre las partes es mayor.

## 4) Protagonismo en intervenciones con terceras partes:

- a) Facilitación: uno de los integrantes de una de las partes actúa como facilitador de la reunión. Este tipo de conducción de disputas se encuentra entre la negociación y la mediación.
- b) Mediación: en los tres modelos de mediación (Tradicional de Harvard, Transformativo y Circular-Narrativo de Sara Cobb) se busca el protagonismo de las partes en la conducción de la disputa, aunque los dos últimos insisten en el protagonismo más que en el Modelo Tradicional.

## VI) En función del elemento "cantidad de integrantes".

He citado precedentemente que los conflictos pueden suscitarse entre dos personas o dos grupos, pequeños o grandes, dos naciones, etcétera. Por lo tanto la conducción de la disputa será diferente si tenemos a dos personas o si estamos en medio de una guerra entre dos países.

1) Entre individuos

2) Entre grupos: generalmente corresponden a casos

de mediación en política pública, mediación comunitaria o mediación social:

- muy pequeños (pueden concurrir todos los integrantes);
- pequeños (es preferible la presencia de representantes);
- grandes (siempre deben estar representados).
- muy grandes (naciones, etnias). Se trabaja únicamente con representantes.

## VII) En función del elemento "flexibilidad".

1) No-flexibles: las historias que narran son cerradas, sólo están interesados por "sí mismos" (o por los de su grupo), el "otro" no aparece y están "posicionados" rígidamente: no hay lugar para alternativas. No hay lugar para que intervengan otras instituciones, que pudieran estar de una manera u otra involucradas en el conflicto.

2) Flexibles: las historias que narran son abiertas, hay interés por "sí mismo", por "el otro" y por los "otros". Existe la posibilidad de intervención de otras organizaciones, que están involucradas o pueden estarlo en el conflicto, aunque no sean parte de la disputa.

## VIII) En función del elemento "contenido".

El "tema" o "contenido" de los conflictos puede variar enormemente. Lo que nos interesa determinar no es tanto el "qué" del contenido, sino "en qué" se apoyan.

1) Conflicto de objetivos: está centrado en aquello a lo que quieren llegar, en la meta. El conflicto puede desencadenarse tanto porque los dos quieran lo mismo (ambas partes quieren adquirir el mismo terreno y aducen razones diferentes para justificar que les corresponde a ellos) como porque los dos quieran cosas distintas (una de las partes de la sociedad quiere "mejorar la calidad" y la otra parte quiere "aumentar la cantidad").

2) Conflicto de valores: cada parte justifica su posición basándose en un "valor diferente", por ejemplo: belleza y rentabilidad.

3) Conflicto de creencias: cada parte sostiene su posición en función de su sistema de creencias (la igualdad de derechos del hombre y la mujer *versus* la determinación biológica de la maternidad). Las creencias son la mayoría de las veces la base de los valores.

4) Conflicto de principios: se entiende por principios a: "pautas implícitas o explícitas para la adopción de decisiones",<sup>7</sup> es decir lo que supuestamente guía la conducta, son considerados como "valores envasados", por ejemplo los famosos principios de la Revolución Francesa: Libertad, Igualdad y Fraternidad. El mayor problema con que se choca en el caso de los conflictos basados en principios es que éstos por definición no pueden ser abandonados, cambiados y ni siquiera revisados aun para ser reconfirmados. La lógica de los principios se torna rígida porque no tiene incorporada la posibilidad de reflexión acerca de ellos, esto se debe a que los principios originales eran los religiosos, y por lo tanto, absolutos.

#### IX) En función de la realidad o no del conflicto.

Ésta es una división que realiza Andrew Floyer Acland,<sup>8</sup> partiendo de un modelo de causalidad lineal, no sistémica, en el cual el mediador está ubicado en forma externa al conflicto, y por lo tanto no se cuestiona la implicancia del observador en el sistema observado. Además considera a la percepción como la representación directa, fotográfica, no construida, del estímulo, y esta consideración lo lleva a hablar de "percepciones erróneas". Su concepción de la comunicación tampoco es sistémica y por lo tanto es lineal; no circular, no tiene en cuenta la co-construcción que realizan el emisor y receptor ni tampoco el contexto; todo esto lo lleva a depositar en el "emisor" la responsabilidad de ser "exacto en expresar el mensaje". El mediador tiene como tarea determinar qué conflictos son reales y cuáles son irreales, entendiendo por éstos a conflictos basados en percepciones erróneas, comunicaciones equívocas y malentendidos. Dice Acland que éstos no son los con-

flictos con los que trabaja la mediación porque son los que ocurren "cuando no dedicamos el tiempo y la molestia necesarios a examinar nuestros procesos de pensamiento".<sup>9</sup>

No comparto esta división de conflictos por los siguientes motivos:

- utiliza una teoría de la comunicación muy simple, que no toma en cuenta la "complejidad de la comunicación";

- no tiene en cuenta el contexto cultural (histórico y espacial) de las partes, que puede ser diferente del que posee el mediador;

- no tiene en cuenta el carácter de "construcción de la percepción";

- ubica al mediador como alguien situado en una posición superior, que puede determinar "la realidad" o "irrealidad" de un conflicto;

- ha invisibilizado todos estos elementos, y no se da cuenta de que lo ha hecho.

X) En función de la forma como se ha construido el conflicto.

Barnett Pearce ha realizado una clasificación de conflictos que lo lleva a dividirlos en "disputas incompatibles" y "conflictos morales".<sup>10</sup> Parte de la hipótesis de que los conflictos se generan por la forma como tratamos nuestras diferencias. Las diferencias por sí solas no generarían conflictos, sino que éstos son construidos a partir de las diferentes maneras que los seres humanos utilizan para lidiar con ellas.

1) Las disputas incompatibles: son aquellas que se generan cuando enfrentamos las diferencias manteniendo un acuerdo sobre el tema, pero cada parte tiene opiniones diferentes acerca de él. O sea que alguien está "a favor" de algo, y la otra parte está "en contra" de ese algo. Estos son los casos más fáciles para mediar y en los cuales la mediación tiene más éxito y puede haber una resolución mutuamente satisfactoria.

2) Los conflictos morales (en nuestra terminología hablamos de disputas morales), son aquellos en los cuales no sólo están en

7. De Bono, Edward: *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*, Buenos Aires, Deusto 1994.

8. Acland, Andrew Floyer: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 1993.

9. Ob. cit., pág. 87.

10. Estos conceptos fueron aportados por Barnett Pearce en un seminario dictado en la Fundación Interfas en Buenos Aires, en octubre de 1994.

desacuerdo en un tema sino que también existe desacuerdo en cuanto a la forma de tratar los desacuerdos.

Los divide a su vez en:

a) Incomparables: son aquellos casos en los cuales las partes al tratar sus diferencias no están de acuerdo acerca de qué se está discutiendo. No hay posibilidad de comparación. Por ejemplo: uno discute sobre el dinero y otro sobre un valor.

b) Inconmensurables: son compatibles en cuanto al tema, pero a su vez son incomparables. Por ejemplo: se discute acerca del aborto, pero se basan en principios tan diferentes, que es imposible comparar las posiciones de las partes, y por lo tanto, llegar a algún acuerdo.

Esta clasificación de Pearce es muy importante, porque él dice que los llamados "conflictos morales" no pueden ser abordados en los procesos de mediación si antes no se hace "algo" que permita transformarlos en disputas incompatibles. Estas últimas son las que pueden ser "trabajadas" con éxito en los procesos de mediación.

Esta lista de clasificaciones de conflictos está limitada a las características que pueden resultarnos más útiles para diagnosticar qué tipo de conflicto y/o disputa estamos observando y ayudarnos a elegir los modelos y las "técnicas" que puedan resultar más beneficiosos para que las partes que se encuentran empantanadas puedan volver a ser protagónicas y encarar la negociación. También nos sirve para comprender en qué tipo de conflicto nos encontramos inmersos en nuestro cotidiano vivir, y conducirlo de forma tal que podamos no llegar a una disputa.

### ¿Resolución alternativa de disputas?

Ya he mencionado las críticas relacionadas con las palabras "resolución" y "disputa"; aún queda la palabra "alternativa".

Esta palabra sugiere que hay un camino "principal" para la "resolución de disputas". Supongo que este camino es el Judicial, y que los otros caminos (arbitraje, alquiler de jueces, mediación, negociación, etcétera) son caminos-no-principales.

Creo que si hiciéramos la "deconstrucción derrideana" de esta afirmación llegaríamos exactamente a lo opuesto, o sea que el camino principal debería ser la negociación, luego la mediación, luego el alquiler de jueces, etcétera y por último el juicio.

El no poder ver a la negociación y a la mediación como los caminos principales en la conducción de disputas, nos aleja del protagonismo de las partes para conducir las, y por lo tanto de la responsabilidad por los acuerdos a los que arriban; nos aleja de la creatividad y los devalúa al considerarlos caminos alternativos, y no principales.

### 3 COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN

( *El lenguaje es una parte de nuestro organismo,  
) y no menos complicado que éste.<sup>1</sup>*

LUDWIG WITTGENSTEIN (14-5-1915)

#### Introducción

**L**a comunicación es un tema central del proceso de la mediación. La disputa, considerada como una de las etapas del conflicto, es un proceso comunicacional. Se desarrolla en la comunicación, se conduce en la comunicación y, si se logra un acuerdo, éste es también un acto comunicacional.

La mediación se da dentro de un contexto, y por lo tanto la comunicación entre el proceso de mediación y el contexto en el cual se da, también es importante.

Se lo llama al siglo XX el siglo de las comunicaciones, y esto ha hecho que en los últimos cincuenta años se hayan producido importantísimos adelantos, en alguna medida apabullantes, en este campo.

Pero no menos importantes son los adelantos que se han producido en el campo de las teorías de la comunicación.

Los progresos tecnológicos que se han registrado en estos años son en gran medida los responsables de estos adelantos. Voy a recordar brevemente esta historia. El punto de bifurcación parte de la incorporación del concepto de computación, en su sentido más amplio, a la tecnología. Esto se debió a la posibilidad de concreción del principio de retroalimentación en la tecnología. La conceptualización de la causalidad circular y el fenómeno de la retroalimen-

1. Wittgenstein, Ludwig: *Diario filosófico* (1914 - 1916), Barcelona, Ariel, pág. 84.

tación fueron los que permitieron a Norbert Wiener crear en 1948 una nueva disciplina, la cibernética, que en sus comienzos generó adelantos increíbles en la tecnología de las computadoras, en la información y en las máquinas autorreguladas, pero Wiener, junto con los otros integrantes de las "Conferencias Macy's", no se detuvieron en esto, sino que llevaron los conceptos cibernéticos mucho más allá de los campos de la tecnología, y los generalizaron a los dominios biológico y social.

Simultáneamente –y/o a consecuencia de esto– se dio un cambio paradigmático en la comunidad científica, que nos ha llevado desde el paradigma de la simplicidad al paradigma de la complejidad. La causalidad lineal ha quedado como una parte de la causalidad circular. La palabra "paradigma", como tantas otras, tiene múltiples significados. Kuhn ha privilegiado dos de ellos y la tomó en ambos sentidos: en el primero en tanto que por "paradigma" se entiende una constelación de creencias, valores y técnicas que no afecta a un tema sino a una comunidad científica o un grupo dentro de ésta; en el segundo, en tanto que el nuevo paradigma se constituye en modelo paradigmático.<sup>2</sup>

He dicho que no sólo se produjo un cambio en los medios técnicos que permiten la comunicación, y en las teorías que posibilitan la construcción de dichos medios, sino que también se ha producido un cambio importantísimo en las reflexiones acerca de la comunicación en general y especialmente de la comunicación humana.

Siendo la mediación un proceso comunicacional, no podemos abordarla sin reflexionar acerca de este tema.

Se podrá objetar que, de forma innata, todos sabemos comunicarnos. Es cierto, pero si queremos ser más efectivos en nuestros abordajes, si queremos comprender mejor y más rápido a las personas que están con nosotros en el proceso de la mediación, si queremos que nuestras preguntas sean bien entendidas, si queremos trabajar profesionalmente, no podemos obviar reflexionar acerca del único instrumento que utilizamos en la tarea de la mediación: la comunicación.

2. Kuhn, Thomas: *La estructura de las revoluciones científicas*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, Posdata 1969, 4ª reimpresión, pág 269.

Es un tema que nos concierne a todos, y especialmente a aquellos que trabajamos en el campo de las ciencias sociales. Los sociólogos, los psicólogos, los psicólogos sociales han reflexionado acerca de dicho tema, y sus aportes lo han enriquecido. Para los mediadores la comunicación es esencial, y en la actualidad no podemos obviar las conceptualizaciones basadas en la causalidad circular; quizá podamos no estar de acuerdo, pero es indispensable que conozcamos esta forma de verla, para después criticarla o modificarla y, quizá, complejizarla más.

Comenzaré esta especulación partiendo de conceptos cotidianos acerca de este tema, que nos permitan el planteamiento de preguntas. Luego me referiré a la "Teoría de la comunicación humana" tal como fue desarrollada y sistematizada por Paul Watzlawick, quien lo hizo a partir de los primeros trabajos realizados por Bateson y el "Grupo de Palo Alto". Incluiré en esta sección aportes de otros estudiosos tales como Humberto Maturana, Virginia Satir, etcétera. Y finalizaré con los recientes aportes realizados específicamente al tema de la mediación por el comunicólogo Barnett Pearce.

### Parte A: Conceptos cotidianos y preguntas

Se dice que estamos en la "era de la comunicación". Los avances que han surgido en este siglo, en este campo, son apabullantes. Pero al haber crecido tanto, creo que hemos perdido la claridad de su conceptualización.

Estoy sentada en el *living* de mi casa y creo estar comunicada con todo el mundo, con sólo prender el televisor o la radio, o leer los diarios del día. Es imposible procesar la cantidad de información que por día llega a través de estos medios. No hay tiempo material para ello. Si a esto le sumo las revistas de circulación masiva y las revistas especializadas, el problema crece en progresión geométrica. Y si a esto le agrego la cantidad de libros, algunos acompañados con vídeos, que puede traerme el diarero a mi casa, podría necesitar un año o más para ver, leer y procesar toda la información que llega a mi *living* en una semana.

Si entro en una librería me siento aún más apabullada: la cantidad de libros que me interesan es inmensa. Aunque no se publi-

case nada más, no me alcanzaría el resto de mi vida para leerlos, y todos los días se editan libros nuevos.

Y si camino una o dos cuadras seguramente me encontraré con un videoclub, y si multiplico por dos horas cada una de esas cajitas que veo expuestas, no sé cuántos años necesitaría para ver lo que hay en su interior.

Y mejor no pensar qué es lo que uno siente al entrar en una biblioteca...

Y me quedan aún la música, la pintura, la escultura, la danza, el teatro....

Pero pese a todo esto, la gente se queja de: "falta de comunicación".

Hace muchos años realicé una entrevista a una familia en la cual una de sus integrantes tenía una larga historia de problemas psíquicos, por los cuales había sido medicada reiteradamente. Yo estaba conmovida por el tipo de comunicación, altamente disfuncional que tenía la familia y estaba interiormente evaluando por cuál de las múltiples interacciones comunicacionales iba a comenzar, cuando me sorprendió la siguiente pregunta de esta paciente: "¿Usted me va a curar sin darme remedios? ¿Sólo con hablar?". Yo soy psicóloga, y mi "herramienta" fundamental es la conversación. Para mí era claro, pero ella no podía creer que "con sólo hablar" se pudiera solucionar algo.

Quienes hemos asistido a una escuela de psicología social, nos hemos sorprendido en las reuniones de grupo operativo con las múltiples interpretaciones que se realizan sobre la clase teórica. ¿Cómo es que, si todos hemos escuchado la misma clase, si a todos se nos comunicó lo mismo, podemos tener impresiones diferentes? En las primeras reuniones hemos tratado de buscar la verdadera interpretación.

Hay una canción que tuvo una clara significación para los que vivimos el período de la última dictadura militar. Era una canción de protesta: "Como la cigarra"; sin embargo, me sorprendí cuando su autora, María Elena Walsh, declaró que al componerla había tenido en mente la vida de los artistas.

En mi casa se repite diariamente una ceremonia: el gato maulla, le abrimos la puerta-ventana y entra desde el jardín, va a la an-

tecocina, a un rincón determinado, maullando de una forma especial, y alguno de la familia debe dirigirse a la heladera y darle leche. Este ritual tiene algunas variaciones, por ejemplo cuando encuentra la puerta abierta y no hay nadie cerca, busca primero a mi hija; si ella no está, busca a alguno de los integrantes de la familia, maullando sin parar, hasta que alguien concurre a la heladera.

Surgen entonces las siguientes preguntas: ¿La radio, la televisión, los diarios, las revistas, los libros, etcétera, son medios de comunicación? ¿Qué es la comunicación? ¿Cómo era antes de esta era? ¿Hay comunicación con el gato? ¿Quién le da sentido a una comunicación; el que la emite, el que la recibe, los dos? ¿Cuáles son los "efectos" que tiene en los seres humanos?

Los seres humanos vivimos en medio de la comunicación. Somos lo que somos en virtud de la comunicación. Debemos, por lo tanto, reflexionar sobre este tema, intentar encontrar respuestas a todos estos interrogantes y plantear nuevos interrogantes acerca de qué es esto que llamamos comunicación.

La mediación surge para conducir problemas de comunicación, y esta conducción se resuelve "en" la comunicación.

### Reflexiones y co-construcción de términos

Como la comunicación es nuestro tema, todo lo que hemos dicho y lo que digamos a continuación va a estar referido al mundo de los seres vivos, al mundo biológico, al que Jung llamara *creatura*, en el cual los sucesos son causados por la percepción de las diferencias, y en el cual la ausencia es una especie de diferencia, y no al *pleroma* de Jung, al mundo físico de las cadenas de causa-efecto, en las cuales las causas son los impactos físicos directos, como el caso de las bolas de billar.

Los terapeutas solemos escuchar en nuestro consultorio, bastante a menudo, la siguientes frase:

- "Nuestro problema es que no nos comunicamos".

Pero Paul Watzlawick en su libro de 1967, ya transformado en

un clásico en el tema, nos dice que el primer axioma de la teoría de la comunicación es que es imposible no comunicarse, y entonces chocamos con la primera contradicción:

- o los pacientes no dicen la verdad,
- o Watzlawick estaba equivocado (¡Dios no lo permita !)
- o yo entiendo las cosas mal,
- o se están refiriendo a cosas diferentes (los pacientes y Watzlawick).

Podemos intentar explicarles a nuestros pacientes que ellos están equivocados y que de acuerdo con lo que dice Watzlawick es imposible no comunicarse. Pero ellos insistirán en que es así y se sentirán frustrados porque ahora tienen dos problemas: 1) no tienen comunicación entre ellos, y 2) el terapeuta no los entiende.

Si somos más competitivos, trataremos de ver cómo es esto que demostraría que Watzlawick no tiene razón, pero inmediatamente se nos viene abajo cuando nos damos cuenta de que la pareja está corporizada delante de nosotros, sus miembros nos miran y, aunque no lo digan, nos sentimos cuestionados; por lo tanto, nos estamos comunicando. Su sola presencia es comunicación.

Y entonces optamos por la tercera posibilidad: no entendemos bien las cosas, debemos buscar en los libros.

Pero cuanto más avanzamos en la producción que sobre este tema se ha realizado en estos casi treinta años, nos encontramos aún más confundidos.

Por ejemplo, leyendo los clásicos de la comunicación, Watzlawick y otros,<sup>3</sup> Virginia Satir,<sup>4</sup> o la compilación realizada por Don Jackson<sup>5</sup> en 1968 de artículos propios, de Gregory Bateson, de Jay Haley, John Weakland, y también de Virginia Satir y Paul Watzlawick, etcétera, nos encontramos con más complicaciones, por ejemplo que no están definidos claramente los significados de palabras tales como "interacción", "interrelación" y "relación", que tienen distintos significados entre los diferentes autores o que

3. Watzlawick, Paul y otros: *Pragmatics of Human Communication*, W.W.: Norton & Company, 1967. [Trad. cast., *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder, 9ª edición, 1993.]

4. Satir, Virginia: *Conjoint Family Therapy*, Palo Alto USA, Science and Behavior Books, 1967. [Trad. cast., *Terapia familiar conjunta*, México, La Prensa Médica Mexicana, 1980.]

5. Jackson, Don y otros: *Comunicación, familia y matrimonio*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1968.

cambian su significado en un mismo autor a través de los años (por ejemplo en Bateson, que escribió a lo largo de cuarenta y cinco años), o que, aun en un mismo párrafo, se utilizan casi como sinónimos. O puede ser error o diferencia de criterio de los traductores. Como ejemplo de esto último tenemos los títulos de los dos libros de Bateson: *Steps to an Ecology of Mind* y *Mind and Nature*, en los cuales la palabra "Mind" ha sido traducida en un caso como "mente" (*Pasos hacia una ecología de la mente*) y en otro como "espíritu" (*Espíritu y naturaleza*).

Es decir que quizá sería más adecuado combinar las últimas opciones: que puede ser que yo no entienda bien las cosas y que los autores se estén refiriendo a cosas diferentes con la misma palabra, y también que diferentes palabras son utilizadas como sinónimos.

Y, por lo tanto, es posible que tanto los pacientes como Watzlawick tengan razón, y que se estén refiriendo a cosas diferentes.

Quiero comunicarme con los lectores acerca de la comunicación. Por lo tanto antes de comenzar a tratar de explicar cómo entiendo lo que los diferentes investigadores han pensado acerca de cómo ella "funciona", antes de contestar las preguntas que hicimos, vamos a tratar de aclarar el significado que les daré a estos términos a lo largo de este trabajo.

Como estoy absolutamente convencida de que el significado de las palabras no es algo en sí, sino que es producto de una convención, de una interacción, de una co-construcción propongo co-construir el léxico de la comunicación, para poder comunicarnos mejor sobre ella. Mi parte está en tratar de definir los términos; la de ustedes en aceptarlos y utilizarlos con esta significación. Si esto se logra al menos con alguna persona, bueno, con esta persona nos estamos "comunicando" de forma clara. Si nadie lee esto, este escrito será sólo letra en un papel, pero no un mensaje, porque "los mensajes dejan de serlo cuando nadie puede leerlos".<sup>6</sup> El mensaje,

6. Bateson, Gregory: *Espíritu y naturaleza*, Buenos Aires, Amorrortu, 1980, pág. 41.

el bit de información, es una diferencia que genera diferencias, y por lo tanto, si no genera diferencias en otro, no es un mensaje.

¿Será éste el verdadero significado de las palabras? No, no es el único, ni el verdadero ni el inmutable; si logramos un acuerdo será el significado acordado entre nosotros para estas palabras, pero que permitirá que nos entendamos.

Muchos han sido los campos que intervinieron en las reflexiones sobre este tema. Esto ha enriquecido indudablemente a estos estudios, al aportar las diferentes miradas sobre el mismo, pero también han creado dificultades semánticas, ya que un mismo término tiene connotaciones diferentes de acuerdo con cada campo.

Uno de dichos problemas se presenta cuando hablamos del término "interacción". ¿Qué es una interacción? La primera idea que surge es: acción recíproca. Esto implica, por lo menos, dos elementos A y B y una acción que afecta a A y a B. Esto marcaría una diferencia entre acción e interacción. La acción puede ser teóricamente de un solo elemento, por ejemplo el gesto que hago a solas, la edición del diario que nadie lee, es decir: A y la acción, pero sin un B que lo reciba. Pero cuando existe un otro que recibe la acción (simultánea o sucesivamente) siempre hay una interacción, y sea cual fuere la respuesta del otro, afectará las futuras acciones de A. O sea que para los fines didácticos podemos decir que tenemos a A, que realiza una acción, que la recibe B, quien reacciona y realiza una nueva acción, a la cual llamaremos retroacción, que acciona sobre A, el cual a su vez retroacciona. Podemos decir que A y B están interaccionando. Como veremos más adelante, determinar cuál es la acción y cuál la retroacción va a depender de la puntuación que hagamos de la secuencia. Bateson dice que

"la unidad mínima de interacción contiene tres componentes... Llamaremos a estos tres componentes 'estímulo', 'respuesta' y 'refuerzo'. De ellos el segundo es el refuerzo del primero y el tercero es el refuerzo del segundo".<sup>7</sup>

Éste es, obviamente, un esquema muy simplificado, porque siempre son procesos complejos, en los cuales además de la inte-

racción de A y B están las interacciones de cada uno de estos elementos con el contexto.

En realidad nosotros, los seres vivos, estamos siempre en interacción, y cuando dejamos de estar en interacción dejamos de ser, nos morimos. Pero esta idea de que estamos en permanente interacción con nuestra biosfera es un concepto relativamente nuevo para la humanidad. Los hombres creyeron que podían hacer cualquier cosa, que el planeta era algo inagotable, y ahora estamos pagando las consecuencias, y si no modificamos esta actitud el futuro de la humanidad y del planeta en su totalidad está en grave peligro. Hemos estado accionando y el planeta nos está retroaccionando, y recién en los últimos años estamos retroaccionando a la retroacción del planeta. Nosotros y el planeta pertenecemos al mismo sistema, al mismo ecosistema, y todo sistema se caracteriza porque sus elementos están en interacción.

Quando el sistema está formado por seres humanos, a esta interacción la llamamos comunicación humana.

¿Y qué es la relación? En la mayor parte de la bibliografía sobre el tema están considerados como sinónimos, pero Bateson en sus últimos escritos considera a la relación como "una cualidad emergente" un producto de la doble descripción.

"Es correcto (y constituye un gran avance) comenzar a pensar en los dos bandos que participan en la interacción como dos ojos, cada uno de los cuales da una visión monocular de lo que acontece, y juntos dan una visión binocular en profundidad. Esta doble visión es la relación."<sup>8</sup>

No hay posibilidad de observar nada, ningún objeto, si no es en relación. En la relación, la unidad es por lo menos dos. No existen objetos aislados, porque si están aislados; ¿de qué (cuál es lo otro) están aislados? El estar aislado es ya una relación. Una relación de aislamiento, pero relación al fin.

! Nuestro lenguaje nos lleva a engaños, decimos que la leche es blanca y el café es negro, que Fulano es alto y Mengano, flaco, como si fueran cualidades de las cosas o de las personas. Y lo que ocurre es que estamos siempre realizando comparaciones, o sea

7. *Ibíd.*, pág. 120.8. *Ibíd.*, pág. 119.



relaciones comparativas, y no nos damos cuenta de que las hacemos, invisibilizamos al otro elemento de la comparación, al otro elemento de la relación.

También hablamos de interrelaciones. La interrelación sería la relación entre las relaciones. Estaríamos entonces completamente en el campo de la *creatura*, de la información, y dejaríamos de lado el campo del *pleroma* en el cual resulta válido el concepto de energía. Es una idea de tercer orden, porque como dice Bateson, sólo tenemos ideas y nada más que ideas; dentro de nuestra cabeza —o dentro de nuestro corazón o donde fuere— no tenemos cocos sino la idea de cocos, pero siguiendo con el ejemplo de Bateson, tenemos también la idea de palmera, y entonces teniendo estas dos ideas podemos construir otra idea de segundo orden: los cocos se caen de las palmeras (ésta sería una relación de segundo orden). Pero si también tengo las ideas de uvas y de parra, y de la relación entre ellas, o sea que tengo la idea de que las uvas también se caen de las parras (otra idea de segundo orden), entonces puedo construir una idea de tercer orden que podría ser la siguiente: las uvas tardan más en caerse de las parras que los cocos de las palmeras. Estoy interrelacionando o relacionando dos relaciones.

Después de todo este recorrido sobre estas palabras, podemos decir que, generalmente, se utilizan como sinónimos las palabras Interacción = relación = interrelación (aunque podemos hacer las diferencias que hicimos, a efectos de precisar más claramente los términos). O sea que, al leer los libros sobre comunicación, tendremos que contextualizar los términos y tratar de entender en qué sentido el autor los usó, si como sinónimos o teniendo en cuenta estas diferencias que he apuntado.

En la medida en que todo "concepto" es producto de una construcción social, muchas veces es deseable sacrificar su significación lexical debido al reconocimiento y difusión que ha alcanzado. La precisión lingüística no siempre da mayor rigor o mayor comprensión conceptual, pero creo que es bueno tener en cuenta estas diferencias para tratar de comprender este complejo tema; esta falta de exactitud en los términos no es más que una muestra de su complejidad.

Una de las formas de la comunicación humana es el lenguaje. ¿Pero qué es el lenguaje? Según el diccionario, "es el conjunto de

sonidos articulados con el cual el hombre manifiesta lo que siente o piensa".<sup>9</sup> Si observamos los restos fósiles de los primates que vivieron en nuestro planeta hace aproximadamente 3.500.000 años, con un volumen cerebral de aproximadamente 430 centímetros cúbicos, y los comparamos con el volumen actual de los cerebros humanos, que es de aproximadamente 1450 o 1500 centímetros cúbicos, surge la pregunta: ¿a qué se debió este desarrollo? Para Humberto Maturana la transformación del cerebro se debe no al uso de las manos para la fabricación de instrumentos, como se había pensado, sino que está principalmente relacionado con el lenguaje. Maturana define al lenguaje como "un operar en coordinaciones de acciones consensuales de coordinación de acciones consensuales". Él entiende a las coordinaciones de acciones como comunicación, o sea cuando dos o más personas pueden coordinar sus acciones, se comunican (en este instante) para coordinar sus acciones futuras, por ejemplo: yo le hablo a él en este momento y él me escucha (coordinación de acciones), y lo que hacemos es coordinarnos para poder coordinar una salida juntos o separados mañana. Según Maturana, cuando se puede hacer esto estamos en el lenguaje, lenguajamos.<sup>10</sup> El lenguaje como fenómeno no consiste en un conjunto de reglas, sino que tiene lugar en el espacio de las relaciones y pertenece al ámbito de las coordinaciones consensuales de acción como un modo de fluir en ellas: no se da en la cabeza, en el cerebro o en la estructura de mi cuerpo ni en la gramática ni en la sintaxis.

"El lenguaje surge cuando se incorpora al vivir, como modo de vivir, este fluir en coordinaciones conductuales de coordinaciones conductuales que surgen en la convivencia como resultado de ella, es decir, cuando las coordinaciones conductuales son consensuales."<sup>11</sup>

O sea que el *lenguajear* es típicamente humano y es un grado más elevado, más recursivo que la comunicación.

La comunicación es un proceso que en parte lo compartimos con los seres vivos en general y con los mamíferos en especial.

9. *Diccionario Larousse Moderno*, Colombia, Larousse.

10. Maturana, Humberto y von Foerster, Heinz: "Comunicación, biología y cibernética", Conferencia dada en Buenos Aires, en mayo de 1988.

11. Maturana, Humberto: *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago, Chile, Hachette, 1991, pág. 55.

¿El lenguaje es sinónimo de hablar? No. Hablar es una acción. Podríamos compararla con el lenguajear. Pero el habla en realidad es un tipo de lenguaje, el lenguaje oral. Yo puedo coordinar mi coordinación de acciones a través del lenguaje escrito por ejemplo a través de cartas o fax. Y por otro lado, no todo hablar es un lenguajear; muchas personas hablan pero no lenguajean, para lenguajear tiene que haber coordinación de coordinación de acciones.

¿Desde esta perspectiva: ¿cuando lenguajeamos nos comunicamos? Sí.

¿Y cuando hablamos nos comunicamos? A veces sí, pero muchas otras veces no. Muchas son las palabras que se dicen y que nadie escucha, y por lo tanto nadie responde a esas palabras, por ejemplo lo que se habla o informa por los mal llamados medios masivos de comunicación,

¿Qué tienen de común el lenguajear y la comunicación?

Que los dos son formas de transmitir, de compartir ideas; en los dos transmitimos información. Los dos pertenecen al campo de la creatura. El lenguajear es uno de los tipos de comunicación. El lenguajear es típicamente humano, pero no es la única forma de comunicación que tenemos los humanos. Los humanos nos comunicamos con los animales, fundamentalmente con los mamíferos, porque nosotros somos mamíferos humanos, y compartimos con los mamíferos la comunicación típica de éstos, que se llama analógica.

Y entonces, ¿qué es comunicación?

La comunicación es un proceso, no es una acción, es un conjunto de acciones en la cual están comprometidos por lo menos dos seres vivos, que se relacionan y mutuamente producen modificaciones que son producto de interacciones.

¿Ésa es la comunicación humana?

No, ésa es la comunicación en general. La comunicación humana, por haber tenido acceso al lenguaje, es más completa pero también mucho más compleja.

¿El ver televisión, escuchar la radio o leer un libro o un diario es comunicación?

Estrictamente hablando, no. Porque no hay interacción, hay sólo acción. Sólo en el caso en el que el receptor "refuerza" la acción a partir de una retroacción, la cual recibe un nuevo "refuerzo" del primer emisor -insisto sólo en ese caso- hablamos de comunicación, por ejemplo cuando escuchamos un programa y llamamos por teléfono, o enviamos una carta que a su vez es contestada.

¿Y por qué las clases teóricas de las escuelas de psicología social son entendidas de forma diferente?

Las escuelas de psicología social se caracterizan, entre otras cosas, por tener una didáctica especial, llamada didáctica de emergentes. Esta didáctica es en sí misma un verdadero proceso comunicacional, ya que incluye por lo menos las tres etapas: la primera es la acción, el teórico dado por el docente al grupo vasto, la totalidad de los alumnos de un año; la segunda es el retrabajo del material del teórico dado por el docente que se hace en los pequeños grupos operativos (quince personas aproximadamente) en que se divide el grupo vasto, pero no sólo a través del razonar sino incluyendo el sentir y el hacer; de este retrabajo el coordinador del grupo, con la ayuda de los observadores, selecciona los "emergentes", los cuales son comunicados al docente, o sea que funcionan como retroacción (refuerzo) y este último, el docente, en función de los emergentes que le han pasado todos los coordinadores acerca de lo retrabajado y del proceso grupal, construye su nueva clase teórica, que será una nueva retroacción, un refuerzo de lo anterior, y el ciclo continúa. No puede haber una sola interpretación de la clase teórica, porque en toda comunicación el receptor co-construye el mensaje, por lo tanto, dadas las características individuales de cada receptor, será la co-construcción que realice del teórico. Tendremos un "multiverso" del teórico que se produce como una nueva co-construcción de todas las versiones de los alumnos.

¿Y el conversar?

El conversar es sinónimo de lenguajear. Y sobre el concepto de conversación trabajaremos en la tercera parte de este capítulo.

## Parte B: La comunicación humana

### Características de la comunicación humana

La comunicación humana es un proceso que se caracteriza por:

- a) incluir a dos o más emisores - receptores,
- b) entre los que circulan mensajes,
- c) en una serie de idas y vueltas,
- d) por diferentes canales al mismo tiempo o sucesivamente,
- e) siendo, en el mejor de los casos, congruentes los mensajes que se envían a través de diferentes canales,
- f) pero que siempre se influyen mutuamente,
- g) el proceso ocurre dentro de un contexto espacial,
- h) y está afectado por un contexto histórico.
- i) El conjunto de todo esto genera una historia o narrativa.

En un proceso de comunicación se construye una micro o macrohistoria o narrativa, la cual a su vez se transformará en contexto histórico y afectará las relaciones entre quienes se comunicaban y, por lo tanto, afectará los mensajes. A veces estas historias o narrativas construidas en el proceso de comunicación afectan retroactivamente historias pasadas.

Para poder comprender este tema de la comunicación humana, siguiendo a Watzlawick y otros, a los efectos didácticos vamos a dividirlo, tomando en cuenta las divisiones que se han realizado en la semiótica, o sea:

Sintáctica, Semántica y Pragmática.

### Sintáctica de la comunicación humana

Si entendemos por sintáctica de la comunicación, los canales que utilizamos para transmitir información, nos encontramos con los siguientes:

- 1- verbal (palabras),
- 2- para-verbal (tonos, volumen, etcétera),
- 3- no-verbal (gestos, posturas, distancia, etcétera),
- 4- contexto.

En cada uno de los canales por separado, se pueden hacer me-

diciones, en cada canal puede haber "ruidos" que perturben la comunicación, y los mensajes ("bit de información es una diferencia que hace una diferencia") deben ser concordantes, para que podamos lograr una comunicación clara. Como veremos más adelante, apoyándonos en la teoría de los tipos lógicos de Russell, deben ser congruentes. La incongruencia (no la contradicción, que es cuando en un mismo nivel se producen dos mensajes de signo contrario) causa grandes problemas de comunicación.

En algunos idiomas la sintáctica que se utiliza transmite información, por ejemplo en el inglés hablado si tengo las palabras: "I am" (yo soy) tienen un significado muy diferente si las pongo en esta posición o si las invierto: "Am I" (soy yo), ya que en el primer caso he generado una afirmación, y en el segundo una interrogación, o sea que la ubicación de las palabras genera la relación de afirmación o de interrogación. En el castellano, por no tener una construcción de este tipo, tenemos que darle el énfasis con el tono de voz. En este sentido podemos decir que los canales para-verbales y/o no-verbales de la comunicación tienen una función sintáctica.

He dicho que podíamos diferenciar varios canales:

1) El canal verbal: el lenguaje, las palabras, etcétera. Son el componente digital de la comunicación. (Nos sirven para nombrar las cosas.) Bateson considera como el gran salto de la humanidad, la posibilidad de nombrar una mesa; de ahí a las abstracciones —dice— hay sólo un paso. Es muy pobre para nombrar relaciones, amor, odio, cariño, etcétera. Pero aun estas palabras confunden, porque tienen un carácter monádico, o sea cosifican o reifican la relación, como si fuera algo en sí y no el producto de la interrelación de, por lo menos, dos seres. Un buen ejemplo de palabra relacional es la palabra acuñada por la psicología social: "enseñaje", en la cual queda claro que el proceso está constituido por dos partes: enseñar y aprendizaje. El canal verbal es el canal privilegiado para transmitir información acerca del "contenido" de la comunicación: "lo que se quiere decir", por ejemplo en este escrito las palabras ayudan a transmitir el "qué" del mismo. El hecho de que la humanidad haya accedido a este tipo de comunicación es lo que le ha permitido evolucionar más que a los otros mamíferos, porque se ha producido una transmisión más rica de información. En los pueblos que no tenían escritura, por ejemplo, los ancianos de la tribu cumplían un papel importantísimo porque eran la memoria

o los "libros humanos" que podían ser sumamente efectivos en momentos de catástrofe, por ejemplo: "Hasta dónde llega el agua cuando se desborda el río". Ellos lo habían vivido quizá varias veces a lo largo de sus vidas, y eran los que sabían. Ahora no se recurre a los viejos, sino que se buscan los datos en libros que los contienen. Una vez una correntina, en un momento de gran inundación me dijo: "Yo no tengo problema, vivo donde vivían los guaraníes, y ellos sabían hasta dónde puede llegar o no el río, en tanto que esos barrios que se inundan fueron construidos en lugares indicados por agrimensores de Buenos Aires, y éstos han deducido hasta dónde puede llegar el río, pero no lo han vivido".

La posibilidad del lenguaje (hablado o escrito) nos permite *continuar*; no es necesario que siempre volvamos a empezar de cero. Nosotros podemos seguir especulando sobre la comunicación, gracias a que otros construyeron gran parte de la teoría, y otros se informaron de lo que habían construido los primeros y continuaron, y otros..., y otros..., y otros..., y ahora nosotros podemos partir desde el último punto, y quizás avanzar un poco más, para que después otros continúeh.

A) Nos encontramos también con lo que Virginia Satir llama "problema denotativo", o sea que a una misma palabra le asignamos distinto significado; una palabra puede denotar cosas diferentes. "Denotar" quiere decir se refiere a, por ejemplo la palabra "mesa" se refiere a la mesa en la cual apoyo mi computadora. Pero una misma palabra puede denotar distintas cosas, acciones o calificaciones. Por ejemplo: Watzlawick dice: "El término comunicación se utilizó de dos maneras: como título genérico de nuestro estudio y como una unidad de conducta definida de un modo general",<sup>12</sup> o "Di en el blanco" o "El delantal blanco" o "Está en cuarto grado" o "Está en el cuarto de al lado" o "Tomé el rápido (del Sarmiento)"<sup>13</sup> o "Llegué rápido". Vale la pena observar, a esta altura, que la misma palabra cumple funciones de sustantivo común o de adjetivo. O sea que denota "cosas" de diferente grado de abstracción: el sustantivo es una idea sobre un animal, vegetal o cosa, en tanto que el adjetivo es una idea sobre una cualidad de la idea de ese animal, vegetal o cosa. Y por supuesto hay adjetivos que son de

mayor grado de abstracción que otros. En inglés esta situación se complica aún más, porque una misma palabra puede ser al mismo tiempo sustantivo común, adjetivo o verbo, por ejemplo la palabra, por todos conocida: "*mother*", corresponde al sustantivo "madre", pero también se utiliza como adjetivo "con amor de madre" o como verbo, que no tiene traducción literal al castellano y que sería algo así como "criar".

B) También Satir nos habla del "problema connotativo". Ella habla de "connotar": Cuando una misma palabra puede ser utilizada para calificar, a algo o a alguien, de dos formas distintas, por ejemplo: "Es un tipo rápido". Dependerá del contexto determinar si se quiere decir que es un tipo inteligente o si se quiere decir que es ladrón.

Esta característica de "connotación" es de suma importancia para la mediación, ya que una de las técnicas (microtécnica afirmativa), como veremos más adelante, es la connotación positiva.

Quisiera volver a destacar que "lenguaje" y "comunicación" no son sinónimos. Hablamos de comunicación, como decía Watzlawick, como genérico, como el gran genérico, cuando nos referimos a todos los tipos de comunicación, luego lo usamos como un genérico, cuando nos referimos a la comunicación humana, y también usamos el término "comunicación" cuando hablamos de "comunicación digital" (lenguaje) y de "comunicación analógica" (gestos, posturas, tonos de voz, etcétera) y hay quienes hablan de "comunicación contextual". De esta forma, cuando decimos "comunicación" en realidad no sabemos qué es lo que estamos diciendo. Estamos en este caso en una confusión de tipos lógicos, ya que utilizamos la misma palabra ("comunicación") tanto para designar a la clase (genérico comunicación), como a la subclase (comunicación humana), o al miembro de esta subclase (comunicación analógica). Para poder entendernos, vamos a hablar de comunicación humana, cuando nos refiramos al genérico, y seguiremos usando los términos de "comunicación digital" y "comunicación analógica", por la tradición que tienen dentro de la bibliografía sobre el tema.

Los términos: "subcomunicación digital" y "subcomunicación analógica", si bien nos darían la idea de que forman parte de un sistema mayor, que es la comunicación humana, establecen una cuestión de jerarquía: sub y meta, que nos puede llevar a otro tipo de confusiones, porque muchas veces —es más, la mayoría de las veces— la comunicación analógica es metacomunicación, o sea que

12. Watzlawick, Paul y otros: ob. cit., pág. 49, 9ª edic., 1993.

13. Se refiere a un tren llamado El rápido o Rápidos, que unen la Estación de Castelar con Once sin parar en todas las estaciones intermedias.

se transforma, como llamaba Bateson, en marcador de contexto, y califica a toda la comunicación. Quizá resultaría más claro hablar de los componentes analógico, el componente digital y el componente contextual de la comunicación, y entonces podríamos inmediatamente imaginarnos que nos estamos refiriendo a una parte, un componente de un todo, y no se presentarían problemas cuando nos enfrentamos con los niveles metacomunicativos.

(2) El canal para-verbal (tono de voz, volumen, ritmo, etcétera) y el canal no-verbal (gestos, posturas, ritmos y cadencia de movimientos, etcétera) son los componentes analógicos de la comunicación. Los tenemos en común con los animales, sobre todo con nuestros próximos antepasados, los mamíferos. Por este motivo es que podemos comprender qué relación quiere tener un animal con nosotros mirándolo; si mueve la cola podemos acercarnos confiados, pero si tiene los pelos erizados, es mejor que pensemos alguna estrategia para que no nos ataque. Estos componentes analógicos son los más utilizados y más efectivos para transmitir información acerca de las relaciones. Están más rígidamente programados, son más inconcientes, en el sentido no-freudiano del término, y más difíciles para simular.

(3) El canal contextual también constituye un canal de comunicación. Nos da una pauta de cómo debemos entender lo que se dice. La misma afirmación expresada en un contexto o en otro se significa de forma diferente, por ejemplo: "Arriba las manos" dicho en un contexto de robo tiene una significación absolutamente diferente de si es dicho en una clase de gimnasia. La posibilidad de entender "el contexto" en el cual se da una comunicación, puede tener consecuencias en cuanto a la supervivencia. La película de Woody Allen *La rosa púrpura de El Cairo* es un maravilloso ejemplo de los embrollos que pueden ocurrir cuando alguien se traslada de un contexto a otro, y nos muestra cómo las acciones que pueden resultar válidas en uno son aberrantes en otro. Aunque corresponde a otro tema, vale la pena también citar a este filme como ejemplo de cómo se modifica una historia, una narración, cuando alguien sale de ella.

Cuando un elemento, cualquiera que sea (contexto, gesto, etcétera) se transforma en indicador en cuanto a la forma en la cual debe ser entendido el mensaje, decimos que es un "marcador de

contexto" y se transforma en un mensaje metacomunicativo, por ejemplo, si yo digo: "No te quiero" con una sonrisa, estoy indicando: esto es una broma, no debes tomarlo en serio. Los animales, de acuerdo con lo estudiado por Bateson con las nutrias, tienen la posibilidad de crear este tipo de metacomunicaciones, y pueden mediante gestos indicar el modo en que quieren que se entienda lo que va a pasar. Esto se observa cuando, por ejemplo, vemos a dos gatos que juegan a pelearse: uno de los gatos, que juega a atacar al otro, lo hace con las uñas escondidas, o sea que le está comunicando al otro gato algo así: "Esta acción que podría tomarse como un ataque no debes significarla como ataque, porque lo estoy haciendo con las uñas escondidas".

Generalmente, entre los humanos, los canales no-verbal y para-verbal son utilizados para metacomunicarse acerca de la forma como debe ser entendido lo que se dice en el canal verbal.

Pero también el canal verbal se utiliza para metacomunicar sobre él mismo, o sobre los otros canales (no-verbal, para-verbal o contextual). Por ejemplo, cuando yo digo o escribo: "por ejemplo" estoy diciendo: "Lo que viene a continuación es una situación que debe ser tomada como ejemplificación de lo que he estado diciendo y por lo tanto de un orden distinto de lo anterior". O sea que estoy indicando el modo, en el cual quiero que sea entendido lo que digo.

El modo y los cambios de modo dan lugar a la mayoría de los chistes. Casualmente la gracia que causa el chiste se debe a un repentino e inesperado salto en el modo, que connota de una forma diferente una palabra: Por ejemplo:

–"Mamá, están golpeando a la puerta".  
–Déjala que se defienda sola.

En toda comunicación se dan dos niveles:

(1) un mensaje referencial [report],<sup>14</sup> en cuanto al contenido (por ejemplo todo lo que he escrito). Se utiliza el lenguaje digital.

14. "Los términos del original en inglés *Report* y *Command* que literalmente son 'informe' e 'instrucción', respectivamente, han sido traducidos como 'referencial' y 'conativo', siguiendo en buena medida los criterios de Roman Jakobson para incorporar tal nomenclatura". Nota al pie de Watzlawick, Paul y otros, *Teoría de la comunicación humana*, ob. cit., pág. 52, 1993, 9ª ed.

(2) Mensajes que indican cuál es la relación que quiere establecer [command] el que emite el mensaje con el que lo recibe. A esta indicación se la llama nivel conativo (orden, indicación, comando) de la comunicación. Es la forma en que cada emisor-receptor quiere definir la relación. Determinados volúmenes de voz indican: "Lo que viene a continuación debe ser entendido como una orden", y por lo tanto estoy definiendo nuestra relación de la siguiente forma: "Yo soy alguien que puedo mandarte a vos". Por supuesto que la forma como el otro responda va a ser también un mensaje en cuanto a la definición de la relación, ya que puede aceptarla o no. De hecho, si alguien obedece a un mensaje de este tipo está implícitamente aceptando la definición de la relación y ratificándola, pero si alguien se rebela puede intentar definir la relación de otra forma, la cual podrá ser o no aceptada por el primer emisor-receptor. Esto va creando una pauta histórica, que se transforma en contexto en el cual pueden ser entendidas las definiciones de la relación para las comunicaciones futuras. Cuando se define una relación, ésta comienza a reproducirse para abreviar el problema de estar constantemente definiéndola, esto es un beneficio pero también puede actuar como desventaja, porque se hace más difícil cuando queremos modificarla, por ejemplo cuando los hijos crecen y quieren interactuar con nosotros de una forma más simétrica y menos complementaria.

### Semántica de la comunicación humana

La semántica se interesa por la atribución de significado.

En uno de los trabajos de Bateson titulado "Estilo, gracia e información en el arte primitivo"<sup>15</sup> define al significado como la redundancia o patrón que le permite a un observador conjeturar a partir de lo observado, con un éxito superior al previsible por el azar, qué es lo que hay del otro lado. O sea que la atribución de significado es una restricción en la medida en que limita las interpretaciones que podemos hacer de un significante. Cuanto mayor sea la restricción, más cargado de "significado" estará un significante.

15. Bateson, Gregory: "Estilo, gracia e información en el arte primitivo", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, 1976, ob. cit., pág. 157.

La transmisión de una serie de mensajes no implica que se dé un acuerdo en la adjudicación de significado; para ello es necesario que exista una convención semántica. La convención es entendida como una restricción a la infinidad de significaciones que puede tener un significante.

Al realizar un "glosario" estamos intentando establecer una convención semántica. Muchos malentendidos se deben a que se presupone que compartimos dicha convención. O sea, muchos "sobrentendidos" se transforman en "malentendidos".

La lingüística posmoderna, a diferencia de la lingüística tradicional de Saussure, establece que no existe una relación fija y única entre significante y significado; esta relación se construye permanentemente en la "conversación". Harry Goolishian nos dice:

"Conversar es siempre mantener intercambios dialógicos, es en esta participación dialógica en donde se crean nuevos significados [...] Es posible hablar de manera tal que no se está en una conversación: en este hablar, en el que no hay diálogo, no existe necesariamente generación de significados, sino que puede ser monológico. Cuando nos referimos a conversaciones, estamos hablando siempre de intercambios".<sup>16</sup>

El diálogo siempre implica una intención de los participantes de involucrarse en un proceso de comprensión mutua, para lo cual deben intentar compartir los significados que les otorgan a los significantes. Desde esta perspectiva al conversar estamos siempre intercambiando y creando significados, o sea que en el sentido de Bateson estamos creando nuevas restricciones.

Para Goolishian hay diferentes clases de conversación.

En la conversación dialogal tiene que haber siempre una mutualidad, es decir una elección mutuamente compartida de estar en un diálogo de comprensión y generación de nuevas significaciones. La conversación, así entendida, sería diferente del hablar retórico, donde lo que se hace o lo que se intenta hacer es cambiar el significado de lo que el otro dice para los propósitos que uno tiene. También suele ser diferente de la conversación pedagógica, en sentido tradicional, en el cual uno de los integrantes de la conversación se supone que sabe y conduce al otro u otros hacia la adquisición de una verdad. Éste no sería el sentido que le da Paulo Frei-

16. Goolishian, Harry: "Diálogos sobre conversaciones terapéuticas, entrevista con Harry Goolishian", *Sistemas Familiares*, año 7, nº 1, abril, 1991, pág. 67.

re en "Hacia una pedagogía de la pregunta", ya que critica esta postura del "profesor" como el detentador de la verdad, apoyando en cambio la necesidad de preguntar, de estimular la curiosidad, para crear una cadena de preguntas que estimule a otros investigadores no tanto a buscar las respuestas que cierren, sino a continuar en esta conversación del preguntar.

He dicho que la atribución de significados es el tema central de la semántica, y me ha resultado interesante el significado diferente que le atribuyen Goolishian y Morin a la palabra "dialógica". Para Goolishian esta palabra derivaría del intercambio que se da en el proceso del diálogo, en tanto que Edgar Morin entiende por "relación dialógica" algo totalmente diferente; Leonardo Schvarstein siguiendo a Morin, dice que: "La dialógica hace a la descripción de estados en tanto la dialéctica da cuenta de los procesos dinámicos",<sup>17</sup> por lo tanto, cuando habla de relaciones dialógicas se refiere siempre a estados estáticos, y además toma de Morin las relaciones dialógicas como relaciones "complementarias y antagónicas, al mismo tiempo".<sup>18</sup> "La unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario que se convocan y se fagocitan mutuamente."<sup>19</sup> La palabra "dialógica" en este caso proviene de "lógica", y no de "diálogo". O sea que para comprender el significado del signifiante "dialógico" deberíamos observar en qué contexto se dice, y quién lo dice, si Goolishian o Morin, y entonces sabremos cuál es el significado pertinente.

También puede resultar interesante comparar el conversar de Goolishian, que como he dicho implica la intención de comprensión, con el *lenguajear* de Maturana, que desde la biología llega a que se está en el lenguaje siempre y cuando se puedan coordinar coordinación de acciones, o sea que se están poniendo de acuerdo, que tienen la intención de ponerse de acuerdo para coordinar acciones. Dice Maturana:

"Si nosotros miramos por una ventana a dos animales interactuando, a dos perros, que corren y se persiguen, ¿diríamos que están en el lenguaje? Fácilmente diríamos que se comunican. ¿Pero cuándo diríamos que están en el lenguaje?... ¿Qué esperaríamos, en el fondo, que ocurriese para poder decir que están en el lenguaje?

je? Y si vemos a dos personas; no las oímos, hay una ventana, pero las vemos a través del vidrio, ¿en qué momento decimos que están conversando, que están en el lenguaje? Digo yo que diríamos que están en el lenguaje en el momento en que viéramos en ellas, en sus interacciones recurrentes, *coordinaciones de acciones de coordinaciones de acciones consensuales, en el momento en que las viésemos coordinando sus acciones y coordinando sus coordinaciones de acción* (es decir coordinando sus futuras acciones) entonces sí, diríamos: 'Mirá, están conversando', se están poniendo de acuerdo para hacer tal cosa".<sup>20</sup>

Por ejemplo cuando mi hijo viene y me pide algo y yo no le contesto, porque estoy ocupada escribiendo esto, estamos en una comunicación, pero no aún en el lenguaje. Cualquier observador externo podría suponer que lo que ha pasado es que yo le he comunicado a mi hijo que no quiero continuar en este proceso de comunicación. Pero si en lugar de no atenderlo yo le digo: "Espera que termine este párrafo, y después hablamos", el observador, aunque no oiga lo que digo, verá que yo estoy haciendo algo, una conducta: hablar, que tiene como efecto que mi hijo se quede parado a mi lado, y que yo continúo escribiendo hasta un momento en el cual, casi simultáneamente (yo pondré el punto y él comenzará a hablar), comenzamos una nueva forma de interacción. El observador podría suponer, con probabilidades superiores a las del azar, que yo le he lenguajeado algo semejante a esto: "Para decirme lo que tengas que decirme espera hasta que yo termine el párrafo; en ese momento conversaremos". Es decir que, hemos coordinado nuestras coordinaciones de acciones, hemos coordinado cuándo conversaremos. Cuando esta secuencia sucede en nuestra vida de forma recurrente, llegará un momento en que mi hijo esperará pacientemente hasta que yo ponga el punto, para interrumpirme y comenzar a conversar. Se habrá creado una pauta de interacción. (¡Al menos es mi esperanza que algún día suceda!). Si él que está al lado mío es mi gato, y maulla insistentemente, aunque yo le explique que espere a que termine el párrafo, seguro que seguirá maullando hasta que se canse y busque a otra persona para que le dé leche, pero no podré coordinar coordinaciones de acciones.

La adjudicación de significado se realiza utilizando los diferen-

17. Schvarstein, Leonardo y Etkin, J.: *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1989, pág. 167.

18. Morin, Edgar: *El método. La naturaleza de la naturaleza*, Barcelona, Cátedra, 1981.

19. Morin, Edgar, ob. cit.

20. Maturana, Humberto: "Biología, cibernética y comunicación," desgrabación textual de parte de la conferencia dada con Heinz von Foerster en Buenos Aires.

tes canales que he descrito en la sintáctica. Un mismo significante puede tener diferentes significados en virtud de cuál sea el componente analógico, o el componente contextual, que acompaña al significante verbal.

También el componente verbal puede cambiar el significado de una conducta. Esto se ve claramente en el caso de los deportes, por ejemplo, cuando el árbitro de un partido de tenis dice "Match", está indicando que empieza el partido, y a partir de ese momento las acciones cambian, es decir que, la misma acción que estaba realizando una de las partes, por ejemplo un saque, cambia de significado y deja de ser un "ejercicio" o "prueba" para transformarse en un "tanto", y el hecho de saber que puede ser un tanto, cambia la conducta de la persona, a pesar de que todos los demás elementos permanezcan iguales (contrincante, raqueta, pelota, público, cancha, etcétera). O el marcador de contexto puede ser un sonido, por ejemplo, en el caso del boxeo podemos ver a dos personas que se están pegando con toda la potencia que tienen, y de pronto, los dos boxeadores pueden cambiar totalmente su interacción y abrazarse y saludarse. Ha sonado el gong, que significa que la pelea ha terminado.

Gregory Bateson ha dicho que en la comunicación es la persona que recibe la información la que le atribuye el significado, quien luego lo chequea con el primer emisor. Cuando lo que el primero ha querido transmitir coincide con lo que ha recibido el segundo y éste se lo hace saber al primero, nos encontramos con una comunicación clara.

Pero esto que es tan sencillo de decir es mucho más complicado a nivel de lo que sucede realmente, porque ya hemos dicho que existen múltiples mensajes transmitiéndose simultáneamente por diferentes canales, y además porque al ser el receptor el que atribuye el significado, dependerá de cuál sea el hemisferio que utilice para decodificar el mensaje.

Y con esto entraríamos en un nuevo y apasionante tema que tiene que ver con las diferencias en la forma de emitir y/o procesar información, de cada hemisferio. Paul Watzlawick dedica todo su libro *El lenguaje del cambio* a analizar las formas de procesamiento de información de los dos hemisferios, y las posibilidades de utilizar esta doble función con el fin de procurar una mejor comunicación. Observaciones realizadas en el campo de la neurofisiología han llegado a postular que el hemisferio izquierdo, o sea el hemisferio dominante en el caso de una persona diestra, tendrá como

función todo cuanto se relaciona con la comunicación digital. En la bibliografía se lo designa también como el hemisferio verbal; es analítico, detallista, lógico-deductivo, es el hemisferio de los procesos secundarios de la teoría psicoanalítica, etcétera,<sup>21</sup> es el hemisferio de la ciencia; en tanto que en esta misma persona su hemisferio derecho, el no dominante, tendrá como función el procesamiento de conjuntos complejos, configuraciones, estructuras, totalidades (intuye la totalidad a partir de una de sus partes; es lo que se ha dado en llamar *pars pro toto*), es atemporal e inductivo. En la bibliografía se lo designa como el hemisferio analógico, o sea que tiene las características de los procesos primarios de la teoría psicoanalítica, es el hemisferio del arte.

Si bien las personas utilizamos los dos hemisferios, en algunas la predominancia de uno de ellos es tan clara que parecería que siempre descodificarán los mensajes con su hemisferio predominante; éste es por ejemplo, el caso de los artistas, quienes pueden escribir frases tales como: "No creo en las cenizas del deseo", que obviamente no tiene sentido para el hemisferio izquierdo, ya que el deseo no puede quemarse. A esta capacidad que da lugar a las manifestaciones artísticas, Bateson la llama "transcontextualidad", que puede ser un don transcontextual, y entonces tenemos el arte, o que puede ser una confusión transcontextual, y entonces estamos en la patología.<sup>22</sup> Otras personas, en las que domina el hemisferio izquierdo y que se caracterizan por ser lógico-deductivas, entenderán fácilmente una ecuación matemática, pero no "comprenderán" y permanecerán inmutables frente a una obra de arte. Pero la mayoría de las personas, si bien tenemos una predominancia, usamos los dos hemisferios de forma alternativa, con lo cual resulta aún más difícil predecir cómo podrá interpretarse un mensaje.

En síntesis, podemos decir que dentro de las teorías de la comunicación el significado no es entendido como algo que esté unido al significante, sino que es algo que, como dicen las teorías posmodernas de la lingüística, se crea y recrea permanentemente

21. Watzlawick, Paul: *El lenguaje del cambio*, Barcelona, Herder, 1980, pág. 24.

22. Bateson, Gregory: "Doble Vínculo", 1969, en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 302 y siguientes.



en la comunicación humana, que involucra múltiples canales de transmisión de la información y también a los dos hemisferios que actúan en su procesamiento. Específicamente, la asignación de significados se da en la conversación en forma de diálogo, en la cual se producen nuevas restricciones en cuanto a la forma de entender un significante.

### Pragmática de la comunicación humana

El libro ya citado de Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas y Don D. Jackson que es un "clásico" de la bibliografía sobre el tema, fue titulado por los autores *Pragmatics of Human Communication*. La traducción literal es *Pragmática de la comunicación humana*, sin embargo fue traducido como *Teoría de la comunicación humana*. No sabemos cuál fue el motivo que llevó al traductor a realizar este cambio. Watzlawick en otro libro hace referencia al aforismo "*Traduttore traditore*",<sup>23</sup> y creo que podríamos aplicarlo a este caso.

Si bien es cierto que el libro es una teoría de la comunicación humana, quizá lo más significativo de esta teoría sea, casualmente, el efecto pragmático que ellos consideran que tiene la comunicación sobre los seres humanos. En las primeras páginas del capítulo I, dicen:

"Quisiéramos sugerir que el estudio de la comunicación humana puede subdividirse en las tres áreas, sintáctica, semántica y pragmática [...] establecidas para el estudio de la semiótica [...]. Este libro se referirá a las tres áreas pero se ocupará en particular de la pragmática, esto es de los efectos de la comunicación sobre la conducta."<sup>24</sup>

Todo el libro está construido de forma tal que después de la explicación teórica, se observa la aplicación pragmática, por ejemplo cuando se refiere a la paradoja, y a la paradoja pragmática conocida con el nombre de doble vínculo (capítulo 6).

\*(Toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir es comunicación.)<sup>25</sup>

23. Watzlawick, Paul: *¿Es real la realidad?*, Barcelona, Herder, 1979, pág. 14.

24. Watzlawick, Paul y otros: *Teoría de la comunicación humana*, ob. cit., págs. 23 - 24.

25. *Ibid.*, pág. 50.

### Los axiomas de la teoría de la comunicación

Llaman axiomas a algunas propiedades simples de la comunicación que encierran consecuencias interpersonales básicas. Cuando las personas intentan dejar de lado estos axiomas surgen conductas que han sido calificadas como trastornos conductuales.

#### 1) AXIOMA: no es posible no comunicarse

Cuando estamos en presencia de otra persona no podemos dejar de comunicarnos. Cualquier conducta que el receptor de un mensaje haga o deje de hacer es interpretada como un nuevo mensaje que contesta al primero. O sea que entramos en el proceso comunicacional.

El caso típico utilizado para ejemplificar esto es la situación que se da al ingresar a un avión para realizar un viaje (contexto que no podremos abandonar hasta el próximo aterrizaje). Dos personas que se encuentran en esta situación, y a quienes les han correspondido asientos contiguos, pueden realizar un número limitado de conductas, que determinarán el tipo de relación que mantendrán mientras dure el viaje (y algunas veces puede ser el surgimiento de una relación que se perpetúe más allá del viaje, y de esto pueden hablar largamente las azafatas).

O sea que, frente a un mensaje, tenemos un número limitado de reacciones posibles:

a) Aceptar la comunicación, y entablar una conversación aceptando ingresar en el proceso. Esta interacción puede comenzar con preguntas tan impersonales como "¿Este es el asiento 27 D?", a lo cual la otra parte puede contestar: "Sí, creo que sí, porque el mío es el 27 E, pero me he tenido que arreglar sola porque la azafata estaba ocupada... etcétera, etcétera". Con lo cual no sólo está respondiendo a la pregunta, sino que agrega algo más que podemos interpretar como la creación de un campo para continuar la conversación.

b) Rechazar la comunicación, o sea comunicarle que no queremos continuar la comunicación. Frente a la misma pregunta del apartado anterior, puede el interpelado mirar a su interlocutor con cara de bronca y ponerse a mirar por la ventanilla, si tiene la suerte

de tener una ventanilla, o si no, puede mirar algún punto fijo. Se establece un contexto en el cual no habrá conversaciones durante el viaje, ni después.

c) Descalificar la comunicación, que abarcará una amplia gama de conductas, tales como incongruencias, cambio de temas, autocontradicciones, oraciones incompletas, malentendidos, etcétera. Siguiendo con el mismo ejemplo, nuestra pasajera puede contestar: "Supongo que sí, mi marido (remarcando estas palabras con un ritmo lento, mientras mira fijamente a los ojos del ocasional interlocutor) me dijo que era éste el mío y él sabe todo", o también podría contestar: "Creo que sí, aunque no sé", etcétera. Nuestro interlocutor, descodificará el mensaje acertadamente si se da cuenta de que no lo consideran un interlocutor interesante, dado que la pasajera tiene un marido que lo sabe todo o simplemente que no lo están teniendo en cuenta, que no tienen interés en continuar la conversación.

d) Tener un síntoma, o sea le comunicamos que no nos comunicamos porque no podemos, algo nos lo impide, que es ajeno a nuestra voluntad, por ejemplo la pasajera puede desmayarse o tener un dolor de cabeza que le impida continuar hablando, etcétera. A veces podemos simular que tenemos un síntoma y de esta forma evitamos continuar con el proceso de comunicación.

e) "Negar" que nos comunicamos y luego negar que la primera negación fue una negación. Es el caso de la comunicación llamada esquizofrénica, en el cual se obliga al interlocutor a elegir entre muchos significados posibles que no sólo son distintos sino que incluso pueden resultar incongruentes. En nuestro caso la pasajera podría contestar con cualquier incongruencia, por ejemplo: "Y le llaman el rey del sol". Y entonces el interlocutor podrá preguntarle si por algún motivo se niega a contestarle la pregunta. A lo cual nuestra pasajera negará que estaba negándose a contestarle, que de hecho le contestó. (Nótese que estamos utilizando la palabra "contestar" con dos significaciones diferentes, una de ellas es el hecho de contestar, que podríamos utilizar como metáfora de hablar, y la otra significa dar una respuesta adecuada.) En este momento el pasajero puede optar por algunas conductas, por ejemplo volver a preguntar, y esto desencadenaría todo de nuevo, o pensar que debe haber un sentido en lo que dijo y tratar de deducirlo, o permane-

cer callado. Quizá si se da esta última reacción, nuestra pasajera puede preguntar: "¿Es que he dicho algo incorrecto, para que usted no comprenda? Usted debería haber comprendido". Y bueno, a esta altura es probable que nuestro interlocutor se acerque a la azafata y le solicite desesperadamente un cambio de asiento, y si no lo logra, tratará de abandonar el campo, aunque sólo sea por un rato, retirándose al baño.

II AXIOMA: toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación.

Ya he citado anteriormente que en toda comunicación hay dos niveles: el referido al contenido: *report*, y el referido a la definición de la relación: *command*.

Por lo tanto en toda comunicación nos vamos a encontrar con alguna de las siguientes variaciones:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te invito a comer</li> <li>- Bueno</li> </ul>	<p>1 - Los participantes acuerdan en contenido y acuerdan en la relación</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te invito a comer</li> <li>- No quiero comer ni salir con vos</li> </ul>	<p>2 - Los participantes desacuerdan en el contenido y desacuerdan en la relación</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te invito a comer</li> <li>- Quiero comer pero no con vos</li> </ul>	<p>3 - Los participantes acuerdan en el contenido y desacuerdan en la relación</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te invito a comer</li> <li>- No quiero comer, prefiero pasear con vos</li> </ul>	<p>4- Los participantes desacuerdan en el contenido y acuerdan en la relación</p>

El último de los casos es el más sencillo de solucionar y es la forma más adulta de resolver una situación. No se ve afectada la relación. No se está de acuerdo con lo que se dice, pero se acepta que las personas puedan tener opiniones diferentes sin que eso afecte la relación.

El tercer caso, desacuerdo en la relación, es común en las dinámicas familiares, en las cuales existe un chivo emisario, que sirve para desviar la explicación de los desacuerdos en la relación. Por ejemplo en los casos en los que no se está de acuerdo con la definición de la relación que da una de las partes, pero no se aclara esta diferencia, y se trata de mantener un acuerdo a nivel del contenido. "Él es un machista que impone la opinión, pero como nuestro hijo es varón no es momento de discutir esto, porque él (nuestro hijo) nos necesita, por lo tanto apoyo lo que el padre dice."

Un caso que presenta dificultades es cuando se quieren resolver a nivel del contenido problemas que tienen que ver con el nivel de la definición de las relaciones. En muchas discusiones lo que realmente se discute no es lo que aparentemente se discute, sino que están discutiendo problemas relacionales. Por ejemplo:

"-Debe ponerse un tenedor para sacar las aceitunas del recipiente.  
-Creo que lo que no hay que hacer es usar ese tenedor para la mayonesa.  
-El tenedor es para las aceitunas, para la mayonesa se necesita una cuchara".

Y la discusión continúa. En realidad lo que están discutiendo es quién tiene derecho de decir qué es lo que debe ponerse o no ponerse en la mesa."

El caso quizá más problemático por las consecuencias clínicas que trae es cuando alguna persona se ve obligada a dudar de sus propias percepciones para no poner en peligro la relación. Esto lleva a tipos de comunicación llamada paradójica.

Por ejemplo: una mujer encuentra, al pagar la cuenta de una tarjeta de crédito, el cargo de un hotel alojamiento (al cual ella no concurrió). Si interpreta esta información debe suponer que su marido es infiel, salvo que empiece a dudar de si realmente leyó bien (a dudar de sus percepciones); quizá lo alucinó, y esto sería para ella preferible que aceptar la infidelidad. A partir de aquí puede comenzar a dejar vencer las liquidaciones de la tarjeta, para no verse en el compromiso de leerlas.

El desacuerdo a nivel de la definición de la relación tiene efectos pragmáticos mucho más importantes que las diferencias a nivel del contenido. Está en juego la confirmación del self, porque en

cualquier comunicación hay una definición de uno mismo que equivaldría a "así es como me veo". Frente a esta aseveración, el otro puede:

a) Confirmar: "Yo también te veo así".

b) Rechazo: "Yo no te veo así".

c) Desconfirmación: es la más importante: niega la realidad del self, es decir niega al emisor la posibilidad de ser fuente de definición de la relación, equivale a un "no existís". En la película *La familia* de Ettore Scola, se da una secuencia en la cual el tío abuelo busca al sobrino nieto por todas partes, mientras éste grita desesperadamente: "Acá estoy"; no sólo este tío sino que otros miembros de la familia se unen a la búsqueda del chiquito, con lo cual éste se desespera aún más. La secuencia continúa en este tipo de interacción hasta que el chico comienza a llorar enloquecidamente. El padre del chico concurre en su ayuda, él comprende lo que pasa, porque el mismo juego se lo hacían a él cuando era chico.

III AXIOMA: la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

Si tenemos en cuenta el carácter circular de la comunicación y el hecho de que acontece dentro de un contexto histórico, nunca podemos determinar en qué momento empezó, porque siempre se pondrá un hecho anterior, y a éste, otro hecho anterior, y así hasta el infinito. Las personas en sus procesos comunicacionales suelen (no puntuar desde el mismo punto) la secuencia comunicacional, y esto da lugar a una cantidad de malentendidos.

Una persona puede decir:

-Yo me fui porque él llegó tarde.

Y el otro, contestar:

-Yo no llegué tarde, lo que pasa es que no habíamos acordado explícitamente la hora, porque cuando traté de hacerlo vos estabas apurada, cortaste nuestra comunicación telefónica.

Y ella, responder:

-No es que estuviese apurada, lo que pasa es que vos das muchas vueltas para hablar.

Y él, continuar:

-Yo doy muchas vueltas, como decís, porque vos sos tan escueta que, nunca se te entiende bien.

Y ella, continuar:

-Yo soy escueta...

Una persona  
desde el  
mensaje  
el otro hace el  
metamensaje

133.  
Yo no fui  
fui yo.

Y así se prosigue, sin saber cuál fue el punto en el cual se inició esta interacción que dio como resultado el desencuentro.

IV AXIOMA: los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. La comunicación digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

El mayor obstáculo que encontramos es la dificultad para traducir desde lo digital hasta lo analógico y viceversa.

La comunicación analógica es la comunicación por excelencia para el tema de las relaciones. Esta comunicación la tenemos en nuestra calidad de mamíferos. Bateson sostiene que la comunicación analógica ha florecido paralelamente al lenguaje y se ha transformado en más rica y más compleja, en las distintas formas de arte, ya sea la música, el ballet, la poesía, etcétera. Esta evolución y el hecho de que no ha sido suprimida cuando apareció el lenguaje entre los mamíferos humanos sería una indicación de que este componente de la comunicación está al servicio de funciones totalmente diferentes de las del lenguaje, y además "cumple funciones para cuya ejecución el lenguaje hablado es inadecuado".<sup>26</sup>

Pero estos dos componentes de la comunicación no pueden intercambiarse. La traducción de uno a otro es muy difícil.

¡Cuántas palabras serían necesarias para explicar "el soplo de vida" que se transmite en el fresco de la Capilla Sixtina, que alude a la creación del hombre por Dios, pintada por Miguel Ángel, para referirnos al carácter sobrenatural que la Iglesia confiere a la vida humana!

Como hemos expresado antes, en una comunicación se entrecruzan mensajes digitales y analógicos que se dan siempre dentro de un contexto, pero muchas veces estos mensajes no coinciden, unos expresan una cosa y otros, la opuesta. Un ejemplo de esto puede darse cuando un familiar llega a casa con cara larga, el entrecejo fruncido, los ojos brillosos, con ojeras, etcétera, y le preguntamos: "¿Cómo estás?", y nos contesta: "Muy bien". En este caso, ¿a qué atendemos: a lo que nos dice o a lo que nosotros observamos?

26. Bateson, Gregory: "Redundancia y codificación", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 442.

Este tipo de comunicación se llama doble mensaje que no debe confundirse con el doble vínculo, del que hablaremos más adelante. El doble vínculo constituye una pauta de interacción, o sea una secuencia de comunicaciones que han creado una historia.

V AXIOMA: todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

Las observaciones sobre la interacción realizadas y publicadas en 1935 por Bateson, lo llevaron a la conceptualización de que existían dos tipos de interacción:

\* la simétrica: en la cual frente a una acción de A, B respondía una acción de igual tipo e intensidad, por ejemplo: él grita, y entonces ella grita igual que él;

\* la complementaria: en la cual frente a una acción de A, B respondía con la conducta opuesta. Por ejemplo: dominio - sometimiento: él grita - ella se calla.

Estas dos forma de interacción, cuando se mantienen puras, llevan a todo el sistema a un colapso. A este proceso que tiende al colapso lo denominó esquismogénesis.<sup>27</sup> Si dentro de una pauta simétrica se pueden introducir interacciones complementarias, o dentro de una pauta complementaria se pueden introducir interacciones simétricas, se produce una disminución del proceso de esquismogénesis y se previene el colapso del sistema.

Desde esta última perspectiva es no sólo posible sino también necesario que las personas se relacionen simétricamente en algunas áreas y de manera complementaria en otras.

Según Watzlawick, las patologías de las relaciones complementarias son más importantes desde el punto de vista psicopatológico porque se acercan a la desconfirmación.

En el campo del feminismo se han realizado trabajos para analizar el llamado vínculo de "codependencia" que implicaría la corresponsabilidad de las mujeres en la estructuración de la relación complementaria y discriminatoria que han sufrido a lo largo de los siglos. Son interesantes los trabajos de Marianne Walters<sup>28-29</sup> en los

27. Bateson, Gregory: "Contacto cultural y esquismogénesis", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 87.

28. Walters, Marianne: "The codependent Cinderella and Iron John", Washington DC, *The Family Therapy Networker*, marzo de 1993.

29. Walters, Marianne: "The codependent Cinderella who loves too much... fights back", Washington DC, *The Family Therapy Networker*, julio de 1990.

cuales demuestra la importancia del componente social en la construcción de estas *pautas* de interacción.

### La comunicación paradójica

El tema de la paradoja ha suscitado la atención de los pensadores desde la antigüedad. Un ejemplo de paradoja es: "Todos los cretenses son mentirosos. Firmado: Epiménides de Creta". Si Epiménides era cretense, él también es mentiroso, por lo tanto está mintiendo, y entonces lo que dice (que todos son mentirosos) es verdad, pero si es verdad, entonces es mentira. Y se entra de esta forma en un círculo vicioso.

La paradoja puede definirse como una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes.

Watzlawick dice que las paradojas tienen consecuencias pragmáticas, o sea que tienen consecuencias en la conducta de las partes que quedan entrampadas en una pauta paradójica.

Cita tres tipos de paradojas:

1) Las paradojas lógicas o antinomias: son aseveraciones que desde el punto de vista de la lógica son contradictorias y demostrables.

2) Las paradojas semánticas, antinomias semánticas o definiciones paradójicas: son semejantes a las anteriores pero surgen de algunas incongruencias ocultas en la estructura de los niveles del pensamiento y del lenguaje. Quizá la más conocida de estas paradojas es: "Estoy mintiendo".

3) Las paradojas pragmáticas: son las que menos se han estudiado; surgen en el curso de las interacciones y determinan la conducta. Han sido divididas en:

1) Instrucciones paradójicas: Reichenbach cita el caso de un soldado al cual se le da la orden de afeitarse a todos los soldados que no se afeitan a sí mismos. ¿Dónde se ubica el soldado-barbero? Porque si no se afeita a sí mismo, debe ser afeitado por el barbero, que es él mismo, y si el barbero-él mismo se afeita a sí mismo ya no debería afeitarse.

Los ingredientes esenciales para que sea una paradoja pragmática fueron aportados por la teoría del doble vínculo<sup>30</sup> en 1956,

30. Bateson, Gregory y otros: "Hacia una teoría de la esquizofrenia", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 236.

que surgió del estudio realizado por el grupo de Palo Alto, integrado por Gregory Bateson, Don Jackson, Jay Halley y John Weiskland, sobre la comunicación llamada esquizofrénica que era la que mantenían los esquizofrénicos con sus familiares, principalmente con sus madres.

Este estudio se ha transformado en un clásico de la teoría de la comunicación por los aportes que le ha brindado, y también en un clásico de la psicopatología, porque determinó una nueva forma de comprender y abordar la patología esquizofrénica.

Sintéticamente, las características de esta *pauta* llamada doble vínculo son:

- Una fuerte relación complementaria (oficial-soldado).
- Dentro del marco de esta relación, se da una instrucción que se debe obedecer, pero también desobedecer para obedecerla (la orden define al soldado como alguien que se afeita a sí mismo si y sólo si no se afeita a sí mismo, y viceversa).
- La persona que ocupa la posición de inferioridad en esta relación no puede salir fuera del marco y resolver así la paradoja haciendo un comentario sobre ella, es decir metacomunicando acerca de ella (lo cual implicaría insubordinación).
- Cuando la pauta se ha establecido no es necesario que se repitan todos los elementos; cualquiera de ellos puede, por sí solo, desencadenar el colapso.

Los primeros estudios se realizaron sobre la base de conversaciones, pero ha resultado interesantísimo el estudio de las cartas de las madres a sus hijos,<sup>31</sup> en las cuales se puede identificar esta *pauta* o parte de ella.

Dentro de este tipo de instrucciones paradójicas entrarían todas aquellas que pueden sintetizarse en "*se espontáneo*", por ejemplo: "Yo quiero que me ames, pero no porque yo te lo digo, sino porque vos lo deseás" o "Yo quiero que mi marido me haga un regalo, pero porque él quiere, no porque yo se lo pido". En el momento en que el marido aparece con un regalo, la esposa se siente desdichada porque no puede saber si el regalo él lo hizo porque quiso o porque ella lo pidió, pero si el marido no aparece con un regalo, porque aún no quiso, ella también se siente desdichada por-

31. Jackson, Don y otros: "Cartas de madres de esquizofrénicos", en *Comunicación, familia y matrimonio*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1977, pág. 151 y sgtes.

que él no quiere hacerle un regalo. A partir de formular un pedido en esta forma, quedan entrapados como Epiménides el cretense.

Las consecuencias pragmáticas de este tipo de paradojas hace que se haga lo que se haga siempre se pierde, o sea que podríamos resumirlo en "pierde si lo hace - pierde si no lo hace".

Otro tipo de instrucciones paradójicas son las llamadas "ilusiones de alternativas", como: "¿Qué querés limpiar primero, la cocina o el baño?". La persona que recibe esta instrucción no se da cuenta de que casualmente lo que le han quitado es la posibilidad de elegir, porque no puede elegir no limpiar; por la forma como ha sido construida la instrucción se le hace pensar que elige, cuando en realidad es una ilusión: sólo se le permite elegir dentro de un mismo conjunto, pero no se le permite salir de ese conjunto. El "Cuento de la mujer de Bath" de Chaucer, es un hermoso relato de cómo el hombre y la mujer pueden quedar entrapados en una *pauta* de este tipo.

Ⓜ Predicciones paradójicas: llevan a la imposibilidad de predecir qué puede acontecer, en virtud de que los diferentes enunciados se contradicen entre sí, y si se acepta uno el otro se resignifica de otra forma, pero si se acepta el otro, el primero también se resignifica, y en ambos casos se pierde. Un ejemplo de esto pueden ser cierto tipo de amenazas:

*Padre:* - Vos sabés que yo siempre soy justo y mantengo lo que digo, y esta forma de ser mía es la que te dará confianza.

*Hijo:* - Yo sé que sos justo, y que valorarás mi franqueza, así que me animo a contarte que he cometido tal acto, y como eres justo, no me castigarás como lo has dicho.

¿Qué puede hacer el padre? Si lo castiga, parecería que no es justo porque no valora la franqueza, pero si no lo castiga, no mantiene lo que ha dicho (que lo castigaría si hacía tal cosa).

Cualquiera de las dos cosas que haga lo llevaría a que el hijo perdiera la confianza que le infunde la forma de ser del padre. Nuevamente estamos en la *pauta* *perdo si lo hago - pierdo si no lo hago.*

Esto suele aparecer en los contextos terapéuticos y de mediación que son definidos como neutrales (imparciales-equidistantes), y por lo tanto cualquier alianza que se realice con el fin de que las

partes mantengan igual posibilidad de expresarse, lleva irremediablemente a una situación paradójica, en la cual pierden si no hacen alianzas que aseguren la igualdad de oportunidades y pierden si las hacen, porque se afecta la neutralidad.<sup>32</sup>

### Un mensaje sobre el mensaje

Ya he mencionado la definición de Bateson sobre mensaje: es un bit de información, es una diferencia que hace una diferencia.

El grupo de Palo Alto y en especial Jay Halley definen cuatro elementos en todo mensaje:<sup>33</sup>

- yo ( el emisor) —
- estoy diciendo algo (el mensaje) —
- y te lo digo a vos (el receptor) —
- en esta situación (contexto). —

Los mensajes pueden ser incompletos cuando les falta alguna de estas partes.

Aunque resulte repetitivo, quiero volver a aclarar que esto no es una comunicación: necesitamos la retroacción del receptor y la retroacción del primer emisor.

### Parte C: La perspectiva comunicacional de Barnett Pearce

Barnett Pearce es un comunicólogo que dice que si sus teorías resultan interesantes es porque él "toma siempre los pensamientos y las consideraciones de los mejores autores". Por ello, basándonos en sus propias aseveraciones propongo ésta, su perspectiva comunicacional, porque creo que él es también un excelente autor, que merece que lo "tomemos".

32. Cobb, Sara: "Hacia un nuevo discurso para la mediación: Una crítica sobre la neutralidad". Este artículo es parte del material dado en el curso de "Negociación y Resolución de Disputas" ya mencionado.

33. Satir, Virginia: *Terapia familiar conjunta*, México, La Prensa Médica Mexicana, 1980, pág. 97.

Barnett Pearce se ha pasado más de cinco años en retrocámaras, observando detrás de un espejo de mirada unidireccional las comunicaciones que se daban en los encuentros de mediación, ya sea entre las partes, entre las partes y los mediadores y/o entre los mediadores, y después de reflexionar sobre estos datos y las teorías comunicacionales, ha elaborado una perspectiva comunicacional<sup>34</sup> que considero interesante, coherente, útil y práctica para aplicarla a la conducción de disputas.<sup>35</sup>

Su perspectiva comunicacional es: sistémica, es parte de una construcción social, y toma diferentes formas.

1) Es sistémica: porque parte de los conceptos fundamentales de la teoría general de los sistemas.

2) Es constructorista social: porque parte del hecho de que la conversación es:

- a) algo que yo hago
- b) seguida por algo que el otro hace
- c) seguida por algo que yo hago.

A esto él lo llama el *tripleto conversacional*: que es la unidad más pequeña de observación de una conversación. (Ya Bateson había hablado de estímulo - respuesta - refuerzo.) Esto lo lleva a una *circualarización de la puntuación* (véase el III axioma de Watzlawick).

Generalmente pensamos que estamos respondiendo a alguien, pero en realidad podemos organizar las cosas de forma tal que lo que el otro "emitió" sea entendido como una "contestación" a algo que nosotros ya habíamos planteado primero.

Esto lo lleva a que uno *no controla totalmente sus propias conversaciones*, porque éstas se dan en un constante interjuego con las personas con las que conversamos. Lo que uno dice depende del otro que lo escucha y de cómo reacciona a lo que él nos dice que escuchó de nuestra primera aseveración. Y en realidad, ¿podemos decir que fue la primera aseveración?; ¿no será ésta también una contestación a una aseveración anterior?

Esta forma de conceptualizar la comunicación, nos da "poder" dentro de ella, en la medida en que considera que estamos involucrados dentro de las conversaciones. Cuando nos referimos al poder lo hacemos en el sentido foucaultiano del término: como es-

34. Pearce, W. Barnett: *Interpersonal Communication, Making Social Worlds*, Nueva York, Harper Collins College Publishers, 1994.

35. Los conceptos que se desarrollan a continuación corresponden a los seminarios dictados por Barnett Pearce en la fundación Interfas, Buenos Aires, en 1994 y 1995.

tructura, o como decimos nosotros: co-construcción. Éste es un principio problemático, porque a veces a pesar de nuestra involucración dentro de la construcción del poder no podemos variar situaciones. Cuando hablamos de involucración no implica que demos nuestro consentimiento. En algunos casos, los más penosos, nos vemos involucrados en co-construir, en participar en nuestro propio sometimiento.

Representamos un rol en las conversaciones, pero muchas veces nos olvidamos de que tenemos un rol y nos vivimos pasivos, es decir actuamos con "adaptación pasiva".

Si aceptamos esta premisa de que somos co-constructores de las conversaciones en las que participamos, no podemos aceptar la idea de ser "neutrales" en ellas. Este concepto se enfrenta con el concepto de neutralidad tan apreciado en la mediación. (Véase capítulo 4, "De la Neutralidad a la DeNeutralidad".)

3) Toma diferentes formas: lo vamos a ver más adelante, cuando articulemos los distintos elementos que toma en cuenta para clasificar las comunicaciones.

### La conversación

Pearce dice que la conversación es la primera, la más primitiva, forma de comunicación humana. Aunque Pearce no lo dice explícitamente, parecería que la toma como la forma paradigmática de comunicación.

El análisis etimológico de "conversación" lo lleva a ver en esta palabra la idea de cambio, ya que "vert" quiere decir "girar", "cambiar", y por lo tanto "conversación" sería: "girar o cambiar con". En una conversación debemos permanentemente cambiar de lugares:

- Yo, M, te digo esto a vos R. ("M" soy yo y "R" sos vos)
- Pero yo "R" no te lo acepto. ("R" es yo y "M" pasa a ser vos)

Este cambio no es sólo un cambio "gramatical", ya que R, cuando es "yo" no puede decir determinadas cosas sobre M. Por ejemplo, después de haber sido sometida a una operación, un cirujano me discutía que yo no podía tener dolor, y "el dolor" es algo que sólo el que lo padece puede decir que lo padece o no. Hay "órdenes morales" que sólo son válidos para el sujeto de la enunciación.

En una conversación permanentemente estamos girando de

un lugar a otro. Es algo así como un partido de fútbol: un jugador debe cambiar su juego en un instante, y pasar de atacante a defensor, en función de "hacia dónde se dirija la pelota"; meter la pelota en el arco puede ser un éxito si estaba en ataque, o puede ser un desastre si estaba en defensa.

Además, las conversaciones suelen producir cambios. Somos lo que somos en la actualidad en virtud de la historia de nuestras conversaciones; éstas han tenido efectos pragmáticos en nuestras vidas. Somos la materialización de conversaciones.

La conversación es la forma primaria de comunicación. Ya he dicho anteriormente que los llamados "medios masivos de comunicación" la mayoría de las veces no producen comunicación sino sólo información. Aun antes de que ellos existieran, los seres humanos se comunicaban, y lo hacían por medio de conversaciones.

Si hay algo común a todas las personas, en todos los tiempos y en todos los lugares, eso es la conversación.

### Historias y conversación

Quando conversamos, construimos "historias". Las historias son la "tecnología primaria" de la comunicación. Cuando queremos decir algo, lo armamos en forma de "historia"; ésta tiene la siguiente estructura: esto pasó antes, esto pasa ahora y esto pasará después, es decir: principio, medio y fin.

En nuestras conversaciones las historias que armamos no son cualquier historia, no las armamos de cualquier manera. En ella podemos ver tres elementos:

1) La coherencia: en las "historias que narramos" los elementos que las componen tienen que mantener determinadas condiciones entre los personajes, las secuencias y los valores. Pero si bien yo puedo contar "una historia maravillosa" por ejemplo: "que en los encuentros de mediación las partes logran solucionar sus disputas en tres minutos y definitivamente", con esto no alcanza, se necesita otro elemento:

2) La coordinación: las historias que cuento deben estar relacionadas con las historias de otras personas, para que sean historias vividas. Las otras personas ratifican o rectifican las "historias que se cuentan". Cuando las ratifican no sólo en el relato sino en su "vivir", hay congruencia entre la coherencia y la coordinación. Pero

cuando surge una incongruencia debemos reвер las historias que contamos. Las historias que vivo requieren de otras personas. Pero esta relación entre las historias que cuento y las que vivo no es total. Hay algo que se escapa, que es el tercer elemento:

3) El misterio: es el elemento más difícil de explicar, sobre todo en nuestra cultura, porque el modernismo cree que todo puede ser aclarado, que con algo más de estudio se puede llegar a dilucidar todo. Otras culturas aceptaron el misterio, pero no pasa esto ahora. El misterio no es aceptado.

Por lo tanto, nuestras conversaciones, tienen que ver con, entre otras cosas, la manera como utilizamos estos tres elementos: cuáles son las historias que contamos, cuáles las que vivimos y cómo manejamos eso que se escapa entre las dos, cómo manejamos ese misterio.

Quando intentamos hablar sobre la comunicación, ya sea en las conversaciones en las cuales somos parte o aquellas en las que tenemos un lugar más cercano al de "observador", debemos tener en cuenta estos elementos, los cuales nos permitirán discernir entre las distintas formas de comunicación.

Quiero aclarar que digo "un lugar más cercano al de observador" y no "como observadores", porque el solo hecho de observar una conversación hace que ésta varíe. Las personas no conversamos igual cuando estamos solas que cuando alguien nos observa. Éste es un elemento para tener siempre en cuenta, porque el sólo hecho de participar en un encuentro de mediación está modificando las conversaciones que antes han tenido lugar entre las partes.

Tomemos un ejemplo que nos permita aclarar estos tres conceptos de coherencia, coordinación y misterio: en las escuelas de psicología social se cuenta una "historia" sobre lo que es un grupo; esta historia hasta tiene un nombre: "El ECRO pichoneano".<sup>36</sup> Quien transita por estas instituciones, además de aprender la historia (o teoría) sobre lo que es un grupo, vive la historia grupal. Pero cuando le preguntamos a algún alumno: "¿Por qué está tan enganchado, tan contento, etcétera? ¿Cómo es ser alumno de estas escuelas? ¿Qué es lo que pasa en "los grupos"? generalmente intenta explicarlo, pero el interlocutor no lo entiende; se insiste en explicaciones, pero no se comprende. Hay algo de "misterio" di-

36. ECRO: Esquema Conceptual Referencial y Operativo.



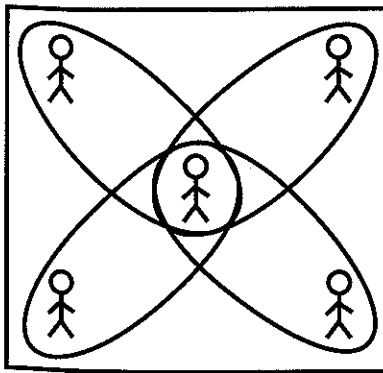
cen- que no se puede transmitir; en fin, hay que vivir el proceso grupal con todos sus avatares. Esta situación de "misterio", de pasión, que despierta el proceso de las escuelas de psicología social crea muchas reacciones en los familiares de los alumnos, quienes no aceptan que no pueda ser explicado.

Si aceptamos que las disputas, que son el "material de las mediaciones", se generan en las conversaciones que llevamos a cabo en las situaciones de conflicto, y que el proceso de la mediación se desarrolla única y totalmente a través de conversaciones, el análisis de éstas puede brindarnos una nueva perspectiva tanto para la comprensión de las disputas como para la conducción del proceso.

*El modelo atómico y los órdenes morales*

Cualquier persona es el centro de múltiples conversaciones (véase fig. 1).

Tenemos conversaciones con nuestras parejas, con nuestros hijos, con nuestros alumnos, con nuestros empleados, con nuestros empleadores, con nuestros compañeros, etcétera. Y cada una de estas conversaciones evoca un orden moral diferente.



Por "orden moral" Pearce entiende el conjunto de derechos y obligaciones que conciernen a los lugares, a las relaciones que tenemos. Por ejemplo, mis derechos y obligaciones con una determinada persona van a depender de la relación que tenga con ella en esa situación. Yo tengo diferentes derechos y obligaciones si mi interlocutor me llama: mamá, profesora o licenciada.

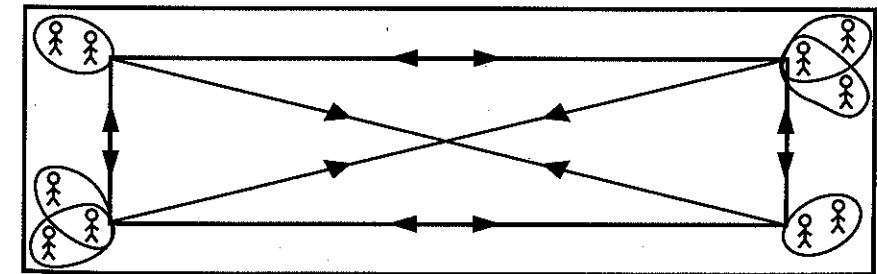
Soy la persona que soy en función de la conversación en la cual me encuentro involucrada con otra persona, y esto va a generar un "orden moral" con obligaciones y derechos diferentes de los que tengo cuando me involucro en otra conversación con otra persona diferente, con la cual tengo una relación diferente. Por lo tan-

to, no debo atender sólo al contenido de la conversación sino también a la relación en la cual se da esa conversación.

Muchas veces las conversaciones con una misma persona generan diferentes órdenes morales, en función de los roles que en ese contexto se están desempeñando. Por ejemplo, en una oportunidad dos hermanos discutieron por el uso de una chalina. Triunfó el hermano menor, que se la llevó al colegio; ambos iban al mismo establecimiento, con la diferencia que el hermano mayor era uno de los maestros, en tanto que el menor, un alumno. Ya en el colegio, el mayor le pidió la chalina, y el menor debió pacíficamente entregársela a su hermano mayor, "el maestro".

*Las conversaciones y las organizaciones*

Si somos parte de una organización nos encontramos involucrados en diferentes relaciones al mismo tiempo o sucesivamente. Pearce dice que se establece una "red de conversaciones" dentro de la organización.



Pero al mismo tiempo cada una de estas personas, a su vez, es el centro del átomo de otras múltiples conversaciones. Y la red se complejiza aún más.

Las organizaciones a las que pertenecemos determinan qué conversaciones podemos tener. Una forma de conocer a las organizaciones es conocer las conversaciones que en ellas tienen lugar.

Para conocer a una organización, desde esta perspectiva comunicacional podemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las conversaciones que tienen lugar? En una organización se puede hablar de determinadas cosas, a las cuales se consi-

dera pertinentes. En algunas podemos hablar de dinero, de estudio, de eficiencia o de salud. Debemos observar el espectro de conversaciones que aparecen como pertinentes.

¿Quiénes tienen acceso a las conversaciones? El organigrama de una organización es mentiroso. Si vemos quiénes hablan, de qué hablan y con quién hablan, etcétera, es probable que tengamos mayor conocimiento de la organización que si pedimos el organigrama. La persona que está en el centro de las conversaciones es la más importante, independientemente del lugar que ocupe formalmente.

¿Cuáles son las reglas de las conversaciones? Hay cosas que se pueden decir y otras que es conveniente callar. Todas las organizaciones tienen reglas; la mayoría de las veces estas reglas son implícitas, hay que descubrirlas para poder "conversar".

Todas las organizaciones tienen "una historia que cuentan" de sí mismas. Para conocer la coherencia de esta historia debemos atender a las metáforas que utilizan para hablar de sí mismas; también debemos atender al vocabulario que utilizan.

Pero las historias no sólo se cuentan sino que se viven, y esto nos lleva a ver la coordinación. La forma como se viven las historias se conoce a través de la "puesta en escena". Para escenificar una historia necesito protagonistas y co-protagonistas. Yo puedo decir que en mi organización o en mi familia el tema fundamental es la obediencia a las jerarquías, pero para esto necesito un co-protagonista que viva esta obediencia.

En las organizaciones hay una retórica normal; ésta es la forma común de conversar aceptada en una organización dada. Esta retórica sirve para muchas cosas, pero no es útil para otras. Cuando aparecen problemas, generalmente se insiste con la retórica normal, pero ésta no sólo no soluciona los problemas sino que aun puede aumentarlos.

Esta retórica normal produce una serie de restricciones. Pearce, siguiendo a Deetz, dice que estas restricciones se producen a través de cuatro procesos:

a) Naturalización: oculta a la organización el hecho de

que las cosas las ven porque han "creado un sistema para funcionar, y permanece invisible que este sistema es creado, o sea que no es el único. Los otros sistemas son vistos como raros y alienados. Si alguien quiere hacer algo de forma diferente, debe fundamentarlo. Estas fundamentaciones tienen distintas formas de acuerdo a las organizaciones; en algunas podrían ser: "Porque lei"; "Porque lo he probado"; "Porque se utiliza en tal organización", etcétera. No sólo es importante la "fundamentación dada", sino que también es importante ver cuáles son las fundamentaciones aceptadas y cuáles las fundamentaciones exigidas.

b) Legitimación: diferentes personas están "legitimadas" para hacer o decir determinadas cosas. No sólo dependen de la genialidad de la idea, sino del lugar que tienen "dentro" de la organización para decir lo que dicen. También la legitimación depende del lugar en que se dice (en una reunión de empleados, al jefe, al asesor externo, etcétera) y del momento en que se dice.

c) La neutralización: todas las organizaciones tienen valores, pero dentro de la retórica normal los valores se han invisibilizado. Parecería que se debe hablar de hechos solamente. Los valores no son en sí mismos ni buenos ni malos, pero parecería que no deben estar involucrados dentro de la retórica normal, y de hecho siempre lo están; lo que pasa es que no se los ve, y -como diría Heinz von Foerster- ni siquiera se ve que no se los ve.

d) La sociabilización: las organizaciones "sociabilizan" a sus integrantes para que reproduzcan esta retórica normal, la que a su vez los reproduce a ellos, que a su vez reproducen la retórica normal, etcétera, en un proceso recursivo.

Una de las formas más útiles de conocer esta retórica normal es a través de las llamadas preguntas circulares. (Véase capítulo 8, "Preguntando sobre el preguntar".)

Entonces, un punto muy importante es que estamos en múltiples conversaciones a un mismo tiempo.

Otro punto muy importante es que vivimos en las conversaciones y no fuera de ellas.

Antes se pensaba que las comunicaciones eran "algo" que tran-

sitaba entre las personas, que estaba por afuera de ellas. Las especulaciones de Gregory Bateson acerca del concepto de mente son aplicables al tema que nos ocupa.<sup>37</sup>

Pero las conversaciones no están por afuera de nosotros, estamos inmersos en ellas, dentro de ellas. Nosotros generamos las conversaciones y éstas nos generan a nosotros, que las generamos a ellas, que nos generan a nosotros, etcétera, etcétera, etcétera, en una rueda sin fin. No somos observadores de conversaciones cuando conversamos. No es que veamos las conversaciones sino que las tocamos, estamos en medio de ellas, somos parte de ellas. Las "hacemos" y ellas a su vez nos "hacen" a nosotros.

### Formas de comunicación

Pearce construye una matriz de tipos de comunicación. Distingue cuatro tipos, a los que llama: monocultural, etnocéntrica, modernista y cosmopolita.

En la construcción de esta matriz, además de los elementos ya mencionados, de coherencia, coordinación y misterio, toma:

- a) Tratamiento de los otros
- b) Tratamiento de los recursos
- c) La fuerza lógica del significado y de la acción utilizada
- d) Sobre qué mitos se basa.

#### a) Tratamiento de los otros

El modelo de Pearce, como se señaló al comienzo de esta parte del capítulo, es sistémico, o sea que no sólo tiene en cuenta las relaciones sino que éstas son un elemento fundamental. Por lo tanto la relación que se establezca con el "otro" o los "otros" que forman parte de una conversación será un elemento fundamental.

Pearce dice que en las conversaciones hay dos formas de tratar al otro o los otros:

- 1) como un nativo
- 2) como un no-nativo.

Se considera "nativo" cuando el otro tiene los mismos "parámetros" que uno. Esto de nativo no es peyorativo, sino que, por el

37. Bateson, Gregory: "Criterios del proceso espiritual", en *Espíritu y naturaleza*, ob. cit., pág. 81.

contrario, el ser considerado o no como nativo en una conversación puede tener beneficios o no tenerlos, según el caso. Por ejemplo: En una oportunidad estando en Zurich me metí con el auto dentro de algo así como una playa de estacionamiento de tranvías. Esto ocasionó una serie de líos dentro de esa playa, y de uno de los tranvías bajó una persona con un fierro en la mano, que miraba la chapa del auto (que como era alquilado tenía chapa de Zurich); por lo tanto esta persona dedujo que yo era de Zurich y me consideró "nativa". Probablemente se asustó o se indignó por lo insólito de la situación (ningún suizo se animaría a entrar en ese lugar), pero bastó que yo dijera "Bitte Herr", para que mi pronunciación, es decir mi mala pronunciación, inmediatamente lo "notificara", de que yo no era una "nativa" y su conducta cambió completamente, es más; me ayudó a salir de semejante embrollo. En este caso el no ser "nativa" fue beneficioso. Los diferentes grupos tenemos distintas "jergas" para conversar, y dentro de las jergas hay determinadas palabras que actúan como "marcadores de contexto" que nos indican si estamos entre nativos o no, y esto puede ahorrar mucho tiempo en las conversaciones que mantenemos. Por ejemplo, basta con que leamos algunas frases de un artículo para que sepamos que pertenece a alguien que ha transitado por una escuela de psicología social, y por lo tanto podemos tratarlo como un nativo, por ejemplo "Las concretas condiciones de existencia", "Sujeto productor y producido", "El ECRO", etcétera. También el hecho de utilizar mal la "jerga" nos informa que el otro es un "no-nativo", por ejemplo en un entrenamiento de mediación, una de las alumnas le preguntó a una docente que estaba dando una clase sobre el aspecto jurídico de la mediación, "¿Se puede homologar el acuerdo ante un escribano?". Esta pregunta denota que la alumna no pertenecía al ámbito del derecho, no por la calidad de la pregunta sino por utilizar "homologar" y "escribano".

Dentro de una organización se van a mantener ciertos tipos de conversaciones con las personas a las que se considera "nativas", y se evitarán otras, en tanto que con las consideradas "no-nativas" se mantendrán otras conversaciones diferentes, y también serán diferentes las conversaciones evitadas.

O sea que una pregunta para hacernos es:

Cuando entramos en conversaciones:

¿Cómo consideramos al otro, nativo o no-nativo?

¿Cómo nos considera el otro nativo o no-nativo?

¿Hay acuerdo en las consideraciones mutuas?  
Si no hay acuerdo en las consideraciones mutuas, ¿qué hacemos?  
¿Qué malentendidos se generan a causa de esto?

b) *Tratamiento de los recursos*

Pearce utiliza la palabra recursos, siempre dentro del campo de las conversaciones —es decir desde la perspectiva de la comunicación— en un sentido muy amplio: son recursos todos aquellos elementos a los que apelamos para hacer una historia más completa, más firme, y esto incluye mi forma de pensar, de sentir, mis matrices de aprendizaje, etcétera, pero también cosas materiales y relaciones personales (familiares, amigos, etcétera); en fin, elementos que conciernen a la propia construcción de mi identidad. Muchas veces entramos en conversaciones y de pronto advertimos que no entendemos nada, no cerramos a nuevas comprensiones; generalmente esto ocurre cuando algún elemento fundamental de nuestra identidad es cuestionado y comienza a tambalearse.

Los que hemos tenido que pasar de una epistemología lineal, en la cual habíamos sido formados, a una epistemología circular, que aparecía hace veinte años como incierta y/o loca, que cuestionaba todos nuestros aprendizajes previos pero que sin embargo “nos emocionaba” (en el sentido que le da a este término Maturana), sabemos las movilizaciones que esto produce. En el grupo en el que comencé mis aprendizajes sistémicos a estas nuevas teorías las llamábamos “La herejía”. Bateson, hablando de Jung dice: “Si su epistemología se confunde, usted se psicotiza”.<sup>38</sup> Y cuando sentimos que nos “psicotizamos” generalmente apelamos a los mecanismos de defensa y nos cerramos a la comprensión de las conversaciones en las cuales somos parte, o nos enojamos, o simplemente aceptamos que estamos confundidos, y a veces es necesario que pase un tiempo para que podamos procesarlas.

Otras veces los recursos son “cosas”, por ejemplo: nuestra oficina, nuestra lapicera, el auto, etcétera. En algunas conversaciones los ponemos en riesgo, y sentimos que “jugar de locales” nos da seguridad, y que “el tamaño de nuestra oficina” va a informar a nuestro interlocutor acerca de “quiénes somos”, lo cual ayuda a dar “coherencia” a la “historia que contamos”.

38. Bateson, Gregory: “Forma, sustancia y diferencia”, en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 486.

Nuestros amigos y/o familias también pueden ser considerados como recursos. Son los llamados “recursos humanos”. Hay conversaciones en las cuales no entramos porque pueden poner en riesgo “nuestros recursos familiares, nuestras parejas”, etcétera. Por ejemplo, en una oportunidad una mujer se sacó una foto con unos compañeros, en la que aparecía uno de ellos tomándola del hombro. El marido de esa mujer se puso muy celoso al observar la foto, y como esta señora no quería arriesgar su tranquilidad matrimonial, cada vez que se encontraba con “el del abrazo” prácticamente huía, para no entrar en conversaciones con él, y si no quedaba más remedio que conversar, la conversación era monosilábica por parte de ella.

Cada vez que entramos en alguna conversación ponemos en mayor o menor medida en riesgo algunos de estos recursos, desde los más profundos e importantes (en cuanto a constitutivos de nuestra identidad) a los más superficiales o intrascendentes. Las personas tenemos diferentes formas de valorar qué es lo superficial y qué es lo profundo. Y esto también varía en función de aquellos con quienes estamos involucrándonos en conversaciones. Si volvemos a tomar en cuenta el modelo atómico, podemos comprender cómo en cada una de las conversaciones en las cuales nos involucramos, nos animamos a poner en riesgo determinados recursos y no otros.

Pearce nos habla de dos formas diferentes de tratar los recursos: ponerlos en riesgo y no ponerlos en riesgo.

c) *La fuerza lógica del significado y de la acción utilizada*

Este concepto de “fuerza lógica” es difícil de definir. Pearce no ha encontrado una palabra que pueda definirlo mejor. Quizá la única forma de entenderlo es dando ejemplos.

Alguien comienza a contar un chiste, y nos preparamos para reír. Hay como una fuerza interna en la construcción de la conversación que nos hace predecir el tipo de final. Quizá puedan decirme que los mejores chistes son aquellos en los cuales no nos damos cuenta de que es un chiste, hasta que llega al final. Pero esto es casualmente la fuerza lógica del chiste: no seguir la lógica “común”. Si voy a una Iglesia espero encontrarme con una ceremonia religiosa. Si quiero poner en movimiento un auto, pongo la palanca de cambio en la velocidad que corresponda (marcha atrás o prime-

ra); si no es automático aprieto el embrague y luego aprieto el acelerador, y si es automático sólo pondré la marcha y apretaré el acelerador; la “fuerza lógica” de mi experiencia en manejar autos no me llevaría nunca a apretar el freno para poder arrancar. (En la actualidad en Estados Unidos hay autos automáticos en los cuales para comenzar a andar hay que apretar antes el pedal del freno. ¡Estuve media hora antes de poder arrancar, y necesité la “información” de otra persona!)

La fuerza lógica es una combinación de lo que debe ser con lo que se debe actuar. Nos podemos referir a ella con palabras tales como: “debería...”, “tengo que...”, “es probable que...”, “no debería...”, “no voy a...”, etcétera.

Pearce dice que hay cinco tipos de fuerza lógica:

1) Prefigurativa es el caso en que se mira hacia atrás, a lo que sucedió previamente o lo que acaba de suceder, para saber qué hacer.

2) Contextual son los contextos los que determinan o indican qué es lo esperable, lo que debería ser. Por ejemplo, si me piden que dé una clase, voy a preparar un material diferente del que prepararía si el pedido es de realizar un taller, y el material que prepare también dependerá de la Institución convocante. Los contextos van a determinar el tipo de conversaciones que se espera.

3) Práctica en función de qué es lo que quiero que los otros hagan, voy a realizar determinadas acciones o desarrollar determinadas conversaciones. Por ejemplo, si mi intención es dar una clase no voy a poner música a todo volumen. A veces si como docente quiero que presten atención es probable que comience a hablar bajo, o que me quede callada al frente mirando, etcétera. Hay un propósito, una meta hacia la cual nos dirigimos.

4) Implicativa: es la que se observa cuando queremos “crear” o “modificar” un contexto. Si nuestra intención en un proceso de mediación es que las partes puedan volver a negociar, intentaremos “crear un nuevo contexto” que sea diferente de los anteriores para poder lograr este objetivo. Por eso es que todos los modelos de mediación le dan mucha importancia al llamado “discurso inicial del mediador”.

5) Reflexiva: nuestras intenciones construyen nuestros resultados, los que a su vez reflexivamente vuelven a construir nuestras intenciones, y el proceso continúa. Esto es lo que ocurre cuando queremos “mantener” el contexto, o al menos no hemos aún pensado en modificarlo.

d) *Sobre qué mitos se basa*

El cuarto elemento de la matriz de comunicación son los mitos. Pero Pearce sólo ha encontrado tres mitos; dice que aún está ciego para poder ver cuál es el mito del cuarto tipo de comunicación.

1) Mito de la similitud: todos somos iguales;

2) Mito de la escasez: no hay suficiente para todos. Si pensamos que no va a haber trabajo para todos, no compartimos con los otros los avisos de pedido de trabajo; si pensamos que lo que no va a alcanzar son las vacantes para un curso, hacemos cola toda la noche para lograr un lugar; si estamos frente a una beca, no compartimos toda la información, etcétera.

3) Mito de las infinitas posibilidades o posibilidades sin fin: las riquezas naturales son inagotables o el conocimiento que da la investigación nos va a permitir conocer todos los secretos del universo.

En función de todos estos elementos Pearce construye, como hemos dicho:

LA MATRIZ DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

	Monocultural	Etnocéntrica	Modernista	Cosmopolita
Tratamiento de los otros	Nativo ↙	No-nativo	No-nativo	Como nativo y no-nativo
Tratamiento de los recursos	No se ponen en riesgo	No se ponen en riesgo	Se ponen en riesgo	Se ponen y no se ponen en riesgo
Lógica del significado y de la acción	Prefigurativa y contextual	Prefigurativa y contextual	Implicativa, práctica y reflexiva	Práctica y reflexiva
MITOS	Similitud	Escasez	Infinitas posibilidades	????????

### Proposición de una nueva metáfora "Del átomo al trébol y a la rosa"

*Tratar a [...] los discursos [...] como prácticas que forman sistemáticamente los objetos de que hablan.*

MICHEL FOUCAULT<sup>39</sup>

Nunca he visto un átomo, sólo en dibujos, y si bien comprendo y comparto lo que quiere decir Pearce cuando nos habla del "modelo atómico" de nuestras conversaciones, siento una suerte de rechazo interno a las metáforas que tienen que ver con "lo atómico". Es probable, o mejor dicho, seguro que este rechazo está multideterminado: por este desconocimiento del átomo; porque lo asocio con Hiroshima y esto me estremece; porque pienso que cuando se rompe la estructura del átomo los efectos son catastróficos; porque me ha costado mucho el cambio epistemológico que significó abandonar las teorías que buscaban el elemento último, elemental, atómico; porque quiero abandonar la utilización en las ciencias sociales de metáforas que provienen de las llamadas ciencias duras, y prefiero utilizar metáforas más vivientes; porque soy mujer, porque amo la vida, y también porque me fascina ese otro concepto central de Pearce de que "somos el producto de nuestras conversaciones".

Y porque soy producto del contexto en el cual he pasado el 90 % de mi existencia, en el cual me he criado (Pueblo -hoy Ciudad- de Castelar, cuya construcción característica ha sido y sigue siendo de casas con jardines), porque al escribir esto estoy disfrutando de una explosiva primavera, que está presente, sobre mi escritorio, en un florero que compensa la frialdad de mi (hoy imprescindible) computadora, y quizá por muchas otras cosas más... prefiero abandonar la metáfora de lo atómico y quedarme con la de una "rosa".

Pero esta elección tiene que ver con la idea que tengo de las múltiples conversaciones en las cuales hemos estado y estamos involucrados, y que nos han construido en ser lo que hoy somos.

Kenneth Gergen, en su magnífico libro *El yo saturado*,<sup>40</sup> nos ha-

bla de la "multifrenia del yo", y del cambio que hemos experimentado con relación a nuestros antepasados, en la medida que ellos sólo se involucraban en unas pocas conversaciones "cara a cara" con las personas que estaban a una distancia que podía ser recorrida a pie, en tanto que nosotros, para bien o para mal, estamos "globalmente interconectados" (lo cual no quiere decir que estemos menos solos). Por esto pienso que nuestros antepasados eran algo así como un trébol, con tres o cuatro hojas, y que cada hoja era una de las conversaciones en las se involucraron, en tanto que nosotros somos como una rosa con una cantidad de pétalos, y cada uno de estos pétalos es una conversación, semejante y diferente al mismo tiempo, cuyas características dependerán de la centralidad que tengan. Y también porque la rosa pierde pétalos, así como nosotros perdemos conversaciones, que han sido parte nuestra, que ya no están, pero que han dejado su marca en nosotros mismos, así como los pétalos caídos, muertos, de las rosas dejan su marca en ella.

En el centro de las flores se desarrollan semillas, que si caen en tierra fértil producirán otras plantas que producirán otras flores, de la misma forma en que las conversaciones, de aquel famoso grupo de las Conferencias Macy's, cayeron en suelos fértiles, que produjeron muchas de las flores que he citado a lo largo de este capítulo (Bateson, Watzlawick, Satir, White, Epston, etcétera), y cuya flor más reciente es Pearce.

Pero no todo empezó ahí, sino que quienes intervinieron en estas famosas conferencias, eran, a la vez, el producto de otras conversaciones.

Estamos en múltiples conversaciones al mismo tiempo, tenemos múltiples pétalos, somos el producto de las conversaciones que hemos tenido, aun de los pétalos caídos, y puede ser que generemos semillas, plantas, otras rosas de futuras conversaciones.

### Comentario: comunicándonos sobre lo que comunico de la comunicación

He realizado un largo camino a través de diferentes momentos y de diferentes autores que han pensado y escrito sobre el tema de

39. Foucault, Michel: *Arqueología del saber*, México, Siglo XXI, 5ª edición, 1991, pág. 81.

40. Gergen, Kenneth: *El yo saturado*, Barcelona, Paidós, 1993.

la comunicación, pero es mucho más lo que he necesitado dejar en el camino para sintetizar y hacer un todo relativamente coherente.

También son muchas las preguntas que me han surgido, y espero que también sean muchas las que les surjan a ustedes como lectores.

Una de las situaciones más difíciles que enfrenté fue tratar de mantener los temas dentro de los títulos. Pero fue imposible. Cuando hablé de sintáctica, y quise crear un contexto especial para ésta, se mezclaron temas que deberían estar en el contexto de la semántica o en el de la pragmática, y viceversa. Y llegué a la conclusión de que esto que me ocurría se debía precisamente a la naturaleza del tema, no hay algo que sea netamente semántico, porque el significado de algo está relacionado con su sintáctica y tiene efectos pragmáticos, los cuales, recursivamente, vuelven a afectar ese significado y todo en conjunto se ve afectado por el contexto al que a su vez también afecta. La complejidad del tema está analógicamente demostrada en estos entrecruzamientos de contextos, pese al interés didáctico de mantenerlos separados.

Y todo se complejizó aún más al introducir las nuevas elaboraciones de Barnett Pearce, pero al mismo tiempo considero que estas aportaciones son fundamentales para la conducción del proceso de mediación.

## 4 DE LA NEUTRALIDAD A LA DENEUTRALIDAD

*El reconocimiento de que algo es necesariamente como es, origina una especie de libertad; una vez que se reconoce eso, se aprende cómo se debe actuar.*

GREGORY BATESON<sup>1</sup>

### **Deconstrucción de la neutralidad. ¿Qué se entiende tradicionalmente por neutralidad?**

Uno de los conceptos que aparecen repetitivamente en los escritos sobre mediación es el de neutralidad, aunque en la mayoría de los casos se da por supuesto qué es lo que con ella se quiere especificar, sin deconstruir este concepto. En la ley recientemente sancionada por nuestro Congreso Nacional para la Mediación Judicial para asuntos patrimoniales de aplicación en la Capital Federal, se establece que el mediador es una "tercera persona neutral". Como dice Sara Cobb, la mediación se ha construido sobre un dispositivo "neutral". Y esto ha ocurrido también en nuestro país. De allí surge la necesidad ineludible de reflexionar acerca de este tema.

Al ser el campo de la mediación, un campo aún compartido con otras disciplinas, éstas aportan distintos criterios sobre este polémico tema.

Trabajos recientes realizados por Sara Cobb en Estados Unidos y por David Greatbarch y otros en Gran Bretaña cuestionan, desde diferentes ángulos, qué es lo que se entiende por Neutralidad, y la posibilidad de ejercerla y hasta qué límites en el contexto de la mediación. Estos autores, entre otros, hablan de la participación

1. Bateson, Gregory: *Espíritu y naturaleza*, ob. cit., pág. 194.

o involucración necesaria del mediador en las disputas en las que media.

Este tema es tan polémico dentro del campo de la mediación que recientemente, en la primera reunión de mediadores de la Argentina, se cambió en el programa el título "Neutralidad" por el de "Imparcialidad".

### *Construcción de la oposición*

En síntesis, este tema ha generado una oposición: *neutralidad/involucración*.

### *Jerarquización de la oposición*

Tradicionalmente en esta oposición entre neutralidad / involucración, el primer término ocupa el lugar superior; o sea que ubica lo positivo, lo esperable, lo valioso, en la neutralidad y lo negativo, lo devaluado, lo discriminado está en la involucración.

### *Desedimentación de los términos de la oposición*

"Desedimentación" es un término utilizado por Jacques Derrida.

Pero creo que antes de hablar de ella debemos aclarar el proceso opuesto, es decir la sedimentación, de la cual proviene. Ésta es un proceso del mundo físico por el cual materias sólidas que en un momento han estado suspendidas (y posiblemente visibles) en la superficie, poco a poco se han ido depositando en el fondo, quedan en la profundidad, y por lo tanto muchas veces ya no son visibles estos elementos, que en el caso de las teorías, serían aquellos conceptos en los cuales ellas se apoyan.

La desedimentación del concepto de neutralidad nos llevaría a analizar los principios fundamentales, básicos, muchas veces invisibilizados, en los cuales se apoya. Heinz von Foerster nos dice que no hay peor ceguera que "el no ver lo que vemos". Por lo tanto la desedimentación sería un intento de ver lo que no vemos, porque ha sido sedimentado, pero que es importante porque constituye la base teórica sobre la que se apoya lo que hacemos.

No es sólo una especulación "teórica". La teoría y la práctica es-

tán, o deberían estar, ineludiblemente interconectadas. El cuestionar, el desedimentar un concepto teórico puede tener gran influencia en nuestro "hacer", en nuestra práctica como mediadores.

### Neutralidad - Involucración

Según el diccionario,<sup>2</sup> la neutralidad proviene del derecho internacional y es "la situación jurídica de un Estado que no interviene en una guerra promovida entre otras naciones y se obliga a no participar en las hostilidades ni en contra ni a favor de ninguno de los beligerantes" o "la calidad de neutral", y con respecto a neutral dice: "Que no interviene en la guerra promovida por otros".<sup>3</sup>

El concepto de neutralidad tiene su origen en el campo del Derecho Internacional Público.

La neutralidad es una institución tradicional que se remonta a algunos pactos del siglo XII, y fue retomada en 1856 en el tratado de París sobre derecho marítimo, pero es en este siglo XX cuando toma real importancia en los tratados internacionales, tanto en la llamada vertiente negativa: el deber de abstención de intervenir en los conflictos, de los estados que se han declarado neutrales, como en la vertiente positiva: impedir que en el ámbito de soberanía de una potencia neutral tengan lugar acciones de guerra.

Por otra parte, quienes sostienen que la neutralidad es el dispositivo preferido para la mediación se basan en las teorías correspondientes al Paradigma de la Objetividad, o sea a valorizar, en la totalidad del campo científico, la "objetividad" del observador, la causalidad lineal, etcétera.

Al aplicar a la mediación la vertiente positiva del concepto de neutralidad podría suponer que en el ámbito del proceso de mediación no se permitirá la realización de hostilidades.

Desde la perspectiva negativa de la neutralidad, previamente citada, resulta obvio para los mediadores que vienen del campo de la psicología en general y de la terapia familiar en particular que este concepto de neutralidad no puede ser aplicado al contexto de

2. *Enciclopedia Universal Danae*, Madrid, Danae, 1973.

3. *Laurousse Moderno*, Colombia, Printer Colombiano.



la mediación, ya que por definición la mediación es intervenir como tercero en una situación de conflicto y/o disputa, que se da entre otros dos o más disputantes. Al mediador se recurre y se le paga para que intervenga.

La teoría general de los sistemas y los trabajos realizados por Andolfi, entre otros, han demostrado que siempre la inclusión de un tercero crea un nuevo sistema, que en el caso de la terapia familiar se ha llamado sistema terapéutico, y que este nuevo sistema, es diferente del que existía antes de su inclusión. Obviamente, al intervenir un tercero modifica el sistema, el cual por principios de la teoría general de los sistemas, no puede no modificarse.

Si reflexionamos sobre nuestra experiencia en la vida cotidiana, llegamos a la misma conclusión: si estamos discutiendo con alguien por algo y llega otra persona, difícilmente la discusión siga igual. La importancia del "tercero llamado neutral" es tal que es en ella en la que se basa la Cruz Roja Internacional, pues se espera que su sola presencia produzca modificaciones.

Es decir que, el tercero está "involucrado" en el conflicto, aunque con un rol diferente del de las partes. Es más: es precisamente esto lo que se busca al solicitar una mediación, o sea que alguien intervenga para, si es posible, terminar o al menos disminuir las hostilidades. Por lo tanto, desde esta perspectiva, "neutralidad" no es el término más adecuado para definir la modalidad de inclusión del mediador, porque ser neutral implicaría no incluirse, no involucrarse.

Entonces supongo que cuando hablan de neutralidad en la mediación se están refiriendo a otra cosa.

#### Neutralidad - Imparcialidad

Sara Cobb, en su trabajo titulado "Toward a New Discourse for Mediation: A Critique of Neutrality" el cual es parte de un proyecto de investigación titulado *The Social Construction of Neutrality*, dice que la neutralidad ha sido tradicionalmente entendida como incorporando dos cualidades que el mediador debe ser capaz de emplear. La primera es la imparcialidad. La mayoría de los mediadores equiparan neutralidad con imparcialidad, la que explican como la habilidad para interactuar en ausencia de sentimientos, valores o protagonismo de ellos mismos. En otras pala-

bras, el mediador debe mantener el caso sin favorecer ni sostener a una parte, para seguridad de la totalidad del grupo.<sup>4</sup>

Vemos que una de las palabras utilizadas como sinónimo y/o componente esencial de la neutralidad es "imparcialidad". Con este concepto se quiere expresar que el mediador no debe colocarse a favor o en contra de alguna de las partes. Dicho en otros términos (que también nos traen resonancias guerreras), no debe establecer alianzas ni por supuesto, mucho menos coaliciones. Estos términos de alianzas y coaliciones han sido también utilizados por los terapeutas familiares para explicar las pautas de interacción de las familias.<sup>5</sup> Para poder tomar esta postura imparcial es necesario que el mediador deje de lado sus propios prejuicios, valores, creencias, etcétera, que podrían llevarlo a "tomar partido" por alguna de las partes. Esta "creencia" en la posibilidad de que los mediadores (o cualquiera otra persona) puedan dejar de lado sus prejuicios, valores, creencias, etcétera parecería ignorar los aportes más elementales del psicoanálisis, en cuanto a motivaciones inconcientes, de la década del '20.<sup>6</sup> Parecería que también ignoran los aportes realizados por Bateson y Margaret Mead<sup>7</sup> en la década del '40, en cuanto a las formaciones de creencias como "subproductos de aprendizajes", los cuales dependen y varían según los diferentes contextos en los cuales realizamos nuestras experiencias de aprendizaje, y quedan "duramente programados", o sea, sin la rutina de ser cotidianamente cuestionados. Estos "subproductos de aprendizaje" impregnan nuestra forma de percibir la realidad, de construir la realidad, y en este sentido debemos entender que estos conceptos son un anticipo de lo que luego será conceptualizado como construccionismo social. Un ejemplo puede ayudar a comprender esto: una persona, argentina, que no comprendía el inglés, hace varios años, llega a un aeropuerto de Estados Unidos y se acerca al mostrador que ve vacío. El empleado le contesta en

4. Cobb, Sara. Transcripción literal de la desgrabación del Seminario en Buenos Aires en Interfas, 1992.

5. Minuchin, Salvador: *Familias y terapia familiar*, Barcelona, Granica, 1977, cap. III.

6. Freud, Sigmund: *El yo y el ello* en *Obras Completas*, tomo I, Madrid, Biblioteca Nueva, 1948, pág. 1191. No debemos de olvidar que el Superyó, que es la instancia del aparato psíquico que está relacionada con la justicia, surge como consecuencia del complejo de Edipo y es en gran parte inconciente, ya que al reprimirse el Edipo se reprime también parte del superyó.

7. Bateson, Gregory: "La planificación social y el concepto de deuteroprendizaje", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 187.

inglés en muy mala forma y como asustado, el argentino se enoja por la mala forma en que le han contestado y reclama que acuda en su ayuda alguien que hable en castellano, para exigirle disculpas al empleado; éste a su vez exige explicaciones del argentino. La cosa continúa hasta que surge la siguiente aclaración: el argentino (que no había reparado en la "Yellow Line" ni sabía que existía) se acerca a un mostrador con un empleado desocupado. El empleado no está desocupado sino que está esperando una "contestación de la computadora" (sistema casi desconocido en ese momento en la Argentina), antes de hacer pasar a la primera persona que esté detrás de la "Yellow Line". Cuando ve venir a una persona, que sin respetar las normas se abalanza sobre su mostrador, el empleado dice que primero se asustó al verlo venir, y luego se enojó. Debemos aclarar que en aquella época estaban en auge los secuestros aéreos. O sea que cada uno de ellos "califica" y "valora" la conducta del otro y la suya propia sobre la base de un conjunto de principios, los cuales están "duramente programados" y por lo tanto no sujetos a revisión, de los cuales ni siquiera son conscientes (en el sentido no freudiano del término) y que ha adquirido por el solo hecho de pertenecer a una cultura, y sin que, posiblemente, nadie se los haya enseñado. Para el norteamericano, la "Yellow Line", las computadoras, y los secuestros aéreos forman su contexto; para el argentino todo esto no es conocido, y no sabemos cuáles han sido los prejuicios que lo hicieron suponer que un empleado puede estar atrás de un mostrador sin hacer nada. Es en este sentido en el que hablamos de un subproducto del aprendizaje.

Desde estas perspectivas, para ser imparcial uno debería dejar de ser humano, quizás una computadora pueda actuar "imparcialmente", o sea dejando de lado la valoración inconsciente, y aun el "emocionar" en el sentido que le da a este término Humberto Maturana, que es aquello que nos inclina hacia algo y que no pasa por la razón, pero que es la razón de todas las razones.

Además la imparcialidad sólo podría ser entendida como una abstracción, y no como algo que sucede o que pueda suceder en el transcurso de un proceso de mediación. De hecho, el análisis de vídeos de entrevistas de mediación permite observar y señalar cuáles son las maniobras de los mediadores que ponen de manifiesto la existencia de creencias, valores, etcétera. Es cierto que solamente aquellos que creen que los valores están desempeñando su parte en una mediación son capaces de marcar las secuencias en las cuales se "pone de manifiesto" la influencia de los valores.

En los escritos sobre mediación también se deslizan estas contradicciones. Por ejemplo: "La mayoría de los mediadores suelen orientarse en la dirección de que los chicos tengan acceso a ambos padres y que ambos padres se mantengan integralmente involucrados en la vida de los hijos.<sup>8</sup> Éste es obviamente "un valor o creencia" de "la mayoría de los mediadores", que puede no coincidir con el de muchos padres, dado que conocemos muchos padres que se "borran" después de divorciados. Al estar los mediadores orientando hacia esa dirección, ¿están siendo imparciales? Pienso que no, sus creencias están formando parte del sistema. Sin embargo, en la página siguiente dice: "...perderá neutralidad y honestidad, tan esencial para una mediación honesta".<sup>9</sup> Entendamos que no estoy criticando el criterio de la necesidad que tienen los hijos de ambos padres, sino el hecho de la casi imposibilidad de actuar sin valores.

#### Neutralidad - Equidistancia

En el trabajo de Sara Cobb ya citado, vimos que ella dice que otro de los elementos que se consideran parte de la neutralidad, además de la imparcialidad, es la equidistancia. La equidistancia identifica la habilidad del mediador para asistir a los disputantes para expresar su "lado" en el caso. Para asegurar que la información sea develada, algunas veces es necesario que el mediador se alíe temporariamente con las partes para poder elaborar sus posiciones... la equidistancia es un proceso activo por el cual la parcialidad es utilizada para crear simetría.<sup>10</sup> Nosotros entendemos por equidistancia "estar a igual distancia", o sea no "acercarse" más a uno que a otro, no tener diferentes "distancias" con las partes, es decir -nuevamente- no realizar alianzas.

Dentro del contexto de la mediación se ha entendido que una forma de mantenerse equidistante es otorgar las mismas posibilidades a las dos partes, y se podría medir la equidistancia del me-

8. Kaslow, Florence W.: "La mediación en el divorcio y su impacto emocional en la pareja y sus hijos", *Terapia Familiar*, Buenos Aires, año IX, n° 15, agosto de 1986, pág. 65.

9. *Ibid.*, pág. 66.

10. Cobb, Sara. Transcripción literal de la desgrabación del Seminario en Buenos Aires en Interfas, 1992.

diador computando si éste utiliza, por ejemplo: el mismo tiempo para que hable uno y luego el otro, el mismo tiempo en la entrevista individual, la misma proximidad física, la misma forma de mirar, el mismo lenguaje, etcétera.

O sea que a esta altura, podríamos decir, teniendo en cuenta el concepto de neutralidad, que se le solicita al mediador, que inter venga de forma imparcial, dejando de lado sus valores, creencias, etcétera y que mantenga la misma distancia con cada una de las partes.

#### Neutralidad - Equidad

Por otra parte, sabemos que el principio básico de la justicia es la equidad, entendida como un concepto fundamental de justicia que va más allá de lo legal. Es tan obvio que al mediador se le solicita que actúe con equidad, que se da por supuesto.

Una de las tareas del mediador es ayudar a que las partes puedan expresarse, que sean protagónicas, y para esto muchas veces debe apoyar a alguna persona para darle fuerza, para que cuente cómo ve el conflicto. En función de ser equitativo y dar lugar para que una mujer o un hijo sometido y miedoso puedan expresarse el mediador a lo mejor deberá pedir al padre que se calle, o quizá le tomarán mucho más tiempo las entrevistas individuales que mantenga con el hijo o la madre para lograr establecer un ámbito de confianza que ayude a esas personas inhibidas o temerosas a explicar sus posiciones. Estas "maniobras" serían realizadas para poder lograr un contexto de equidad, justo, pero no podemos decir que serían equidistantes. Son las llamadas maniobras de simetrización. Es más: no tener en cuenta estas diferencias individuales sería totalmente injusto, no respetaría el principio de la equidad, por ejemplo si un abogado debe hablar ante un juez lo hará de una forma absolutamente diferente de la de su empleada doméstica, por lo tanto, un juez equitativo deberá otorgarle a la empleada doméstica otro tiempo y otros "permisos" en cuanto a la forma de expresarse y en cuanto al cumplimiento o no de las normas procesales. Hay un caso de un abogado que no lograba disuadir a su representada correntina para que al dirigirse al juez no le dijese "che Usía" aunque por supuesto ella lo decía con todo respeto.

El protagonismo y el reconocimiento del protagonismo de las partes, la creación de interdependencia entre las mismas o entre sus na-

rrativas, son fundamentales para algunos modelos de mediación, como el Modelo Circular-Narrativo o el Modelo Transformativo, y para lograr esto es necesario que realicen algunas maniobras que ayuden a que las partes construyan una relación simétrica, o sea que tengan igual o semejante poder en las decisiones que tomen. Al buscar este protagonismo simétrico, los mediadores suelen realizar alianzas con una y/u otra de las partes.

O sea, por lo dicho anteriormente podríamos decir que la mentada neutralidad, entendida como imparcialidad y equidistancia, puede contradecir el principio fundamental de la equidad.

#### Neutralidad como medio y/o como fin

Pero acá no terminan las dificultades con este término, sino que, además, en los escritos sobre mediación surge una confusión acerca de si la neutralidad es algo a lo que se debe llegar, o sea un fin, o si es un medio para llegar a un fin. Y esto no tiene poca importancia, porque si es un fin podemos permitirnos tomar diferentes caminos y establecer diferentes estrategias, que nos permitan llegar a adquirir una posición de "no intervención" en el acuerdo.

#### Neutralidad como medio

Si la neutralidad es un medio, el mediador deberá actuar imparcial y equidistantemente durante todo el proceso, como si fuera de piedra, y sin que sus valores, prejuicios, creencias, etcétera, trasciendan.

Desde las teorías llamadas los nuevos paradigmas de la ciencia (teoría de la comunicación, teoría del observador, cibernética de segundo orden, construccionismo social, etcétera) esto resulta imposible, ya que el mediador está siempre actuando; aun en el caso en que no haga nada está interviniendo, de acuerdo con el primer axioma de la teoría de la comunicación que dice que es imposible no comunicarse.<sup>11</sup> También debido al efecto pragmático<sup>12</sup> que tiene toda comunicación, ya que el mediador no puede dejar de la-

11. Watzlawick, Paul, y otros: "Pragmatics of Human Communication", 1967, traducido al castellano como *Teoría de la comunicación humana*, ob. cit., pág. 49 y sgtes.

12. *Ibid.* Todo el libro versa sobre los efectos pragmáticos de la comunicación.

do sus creencias y sus valoraciones, las cuales no pueden no trascender en sus actuaciones. O sea que el mediador siempre está de una forma u otra aliándose o no, convalidando o no, las declaraciones de los disputantes.

Por lo tanto, la neutralidad en cuanto medio, entendida como imparcialidad, desde estas conceptualizaciones teóricas es imposible de lograr.

### Neutralidad como fin

Si pensamos que el objetivo de la mediación es lograr un acuerdo, y es para este acuerdo para el cual se reserva el concepto de neutralidad, o sea que nuestras diferentes formas de intervención estarían justificadas en vista de obtener el total protagonismo de los participantes en el momento del acuerdo, entonces sí podría resultar válido permitir a los mediadores realizar distintas maniobras que pasen por alto los conceptos de imparcialidad y equidistancia, o sea se les permitirá realizar alianzas, siempre y cuando esto tienda a crear un papel neutral a la hora del acuerdo y reforzar la equidad del contexto de mediación.

Pero aun en este caso se nos crean problemas.

El primero, y no sin importancia, es: muchos casos no llegan hasta el momento del acuerdo, por lo tanto el proceso de la mediación quedaría viciado.

El segundo problema es: ¿Quién define, y bajo qué parámetros, la neutralidad en el momento del acuerdo?

Debemos tener en cuenta que la mediación, como organización, en la forma en que está implementada en Estados Unidos, no tiene una estructura jerárquica, o sea que si bien está muy cerca del sistema de la justicia formal, no tiene los contralores que éste posee (instituciones que en el sistema judicial argentino equivaldrían a Cámara de Apelaciones, Corte Suprema y/o Suprema Corte de Justicia u otros tales como la Asesoría de Menores). La forma como se está organizando en nuestro país respeta también este modelo no-jerárquico, que por otra parte es intrínseco a la ideología de la mediación, en tanto proceso extrajudicial. Asimismo, no hay leyes ni jurisprudencia en la cual se deban basar para alcanzar los acuerdos logrados, y por lo tanto tampoco, sobre la base de éstos, calificarlos de justos o no. Si bien es cierto que desde los distintos modelos de mediación que se están enseñando en este momento en la Argentina se establece en ellos una etapa de

“pasantías” que incluyen trabajos de observación en vivo de procesos de mediación y luego las primeras mediaciones realizadas en equipos constituidos por principiantes y expertos, y se crean espacios de “supervisión”, ya sea esta última realizada por un “experto mediador” o como grupo autogestivo, de hecho la institución de la mediación no está sujeta a “contralores”.

Otro tema interesante es el presentado por Sara Cobb, bajo el título de “Paradoja de la neutralidad”,<sup>13</sup> en el cual expresa que dado que se metacalifica al contexto de mediación como contexto de neutralidad, todo lo que en él ocurra debe ser entendido como neutral, y al realizarse las alianzas ya citadas con el fin de lograr equidad, esto no puede ser entendido como alianza, porque el contexto ha sido calificado como neutral (concepto absolutamente reñido con el de alianza). Por lo tanto esto crea una confusión en cuanto a la asignación de significados.

Por ejemplo: A= Primer nivel: metacomunicativo: Marcador de contexto: Todo lo que aquí suceda debe ser entendido como neutral.

B= Segundo nivel: conductual: Texto. Se realiza una alianza a fin de construir un encuadre más equitativo: (por ejemplo: se utiliza con un niño una técnica de mayor proximidad afectiva).

Las personas que son parte de la mediación no pueden creer en las dos cosas simultáneamente, porque:

a) Si creen en A, entonces deben dudar de sus percepciones de B (la alianza). Este comenzar a dudar de sus propias percepciones, está obviamente en contra del protagonismo que se pretende buscar en los programas de mediación, y por lo tanto vicia todo lo que ocurra en la mediación, y

b) si aceptan sus percepciones sobre B, entonces no es cierto lo que le dijeron en A, y por lo tanto todo el contexto de la mediación cae como poco confiable.

Los mediadores no están en mejores condiciones que las partes, porque quieren crear un contexto de neutralidad (no aliación) y se dan cuenta de que se están aliando a una de las partes, y por lo tanto comienzan o a dudar del marco o de sus percepciones en

13. Cobb, Sara: “Hacia un nuevo discurso para la mediación. Una crítica sobre la neutralidad. Hacia una nueva teoría de la neutralidad”. Este artículo es parte del material dado por la autora en el curso de la Universidad de California, Santa Bárbara, ya citado.

cuanto a la realización de alianza, lo cual los lleva a una situación de confusión.

Sara Cobb toma el concepto de paradoja del grupo de Palo Alto, y le otorga todas las consecuencias problemáticas que este grupo le ha otorgado.<sup>14</sup>

Greatbarch y Dingwall, en un artículo titulado "Selective Facilitation: Some Preliminary Observation on a Strategy used by Divorce Mediators" de 1989, dicen también que la neutralidad es el centro del debate sobre la utilización de la mediación en las disputas para resolver conflictos en las parejas que están en transacción de divorcio. Su trabajo se basa en la mediación realizada en Inglaterra.

Al analizar una sesión que había sido previamente grabada, comprueban cómo la acción del mediador "disuade a una parte de ofrecer un acuerdo que sería aceptado por la otra parte, y la persuade para llegar a un acuerdo diferente". Sostienen que "la idea de la Mediación como una actividad puramente neutral no puede ser sostenida como una proposición general"; llaman *facilitación selectiva* a esta estrategia, que ayuda *selectivamente* a facilitar un acuerdo antes que otro, y demuestran cómo esta *facilitación* está determinada por las creencias del mediador, o sea la imposibilidad de la imparcialidad.

### Inversión de la jerarquía

Por todo lo expuesto, por las críticas hechas al concepto tradicional de neutralidad, etcétera, podemos invertir la jerarquía en la oposición y decir que el lugar positivo, valorado, es el de la involucración en tanto, que el lugar de la neutralidad quedaría como el lugar negativo, devaluado, o sea, *involucración/neutralidad*.

Este paso de la inversión de la jerarquía es un paso fundamental en el proceso deconstructivo, pero no es suficiente.

14. Bateson, Gregory y otros: "Doble vínculo", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 236 y siguientes.

### Solicitud de la neutralidad

El concepto derrideano de solicitud, que proviene de *solicitare*,<sup>15</sup> en viejo latín -que significa "hacer temblar en su totalidad, conmover al todo"- en nuestro caso sería conmover a la oposición jerarquizada de neutralidad/involucración y luego invertida: involucración - neutralidad.<sup>16</sup>

Sobre la base de todo lo expuesto parecería preferible dejar de lado el concepto de neutralidad, pero...

Si tantas personas en el mundo lo aceptan, y nos basamos en la teoría del observador, o sea en la posibilidad de que diferentes personas construyan diferentes realidades, y la imposibilidad de rotular a una creencia como la verdadera, caerían en la paradoja de titularse "los dueños de la verdad" al decir que la neutralidad no existe, casualmente quienes se apoyan en la teoría del observador para cuestionar la neutralidad.

Desde otro ángulo, no creo que ningún mediador construiría su tarjeta personal de la siguiente forma:

Fulano de Tal	
Mediador parcial y no-neutral	
Dom:.....	TE.....,

Y no lo haría porque este análisis de la imposibilidad de la neutralidad o la aceptación de la involucración viene de teorías científicas muy nuevas, discutidas, y aún no conocidas ni aceptadas por todo el mundo.

Porque "los saberes", en el sentido foucaultiano del término, aceptan y valoran la neutralidad.

Y además porque caeríamos nuevamente en otra oposición jerarquizada, conocimiento científico/saberes, en la cual lo científico,

15. Derrida, Jacques: *Márgenes de la filosofía*, Madrid, Cátedra, 1994, pág. 56.

16. Peretti Cristina: "Jacques Derrida. Texto y Deconstrucción", Barcelona, *Anthropos*, 1989, págs. 69;112.

aunque conocido por pocos, tiene una posición superior al saber popular.

Sobre la base de todo lo expuesto, surge que el proceso de la mediación debe ser realizado de forma tal que: asegure la neutralidad, pero al mismo tiempo, reconozca la involucración del mediador en la conducción del proceso.

Ya no podemos hablar más de neutralidad o involucración, sino de neutralidad e involucración.

### La neutralidad como una práctica discursiva

El Modelo Circular-Narrativo de Mediación de Sara Cobb enfoca la neutralidad de una forma diferente, y así se sustrae a la paradoja. Esta autora entiende a la mediación como un proceso de "narración de historias" en el que es importante el protagonismo de las partes, y su legitimación, es decir su posicionamiento positivo, para poder llegar a la construcción de una historia alternativa.

Ella entiende a la neutralidad como una práctica y entonces habla de la práctica de la neutralidad.

"El proceso de negociación y mediación puede estar hecho por gente que está dentro de la disputa (en la negociación) o por una tercera parte fuera de la disputa (mediación). [...] Es una práctica que hay que practicar, ejercitar y aprender."<sup>17</sup>

El objetivo de la neutralidad ya sea desde adentro o desde afuera, es facilitar la participación [...] de manera tal que la realidad pragmática de la neutralidad es que la participación del mediador en la disputa está realizada por la participación de los otros, la práctica de la neutralidad es la manera como el mediador puede lograr que las partes participen.<sup>18</sup>

La idea es, pues, que la neutralidad es la manera de abrir el diálogo.

Sara Cobb realiza esta práctica de la neutralidad por medio de:

a) Marcar el encuadre, con lo cual establece "las reglas de juego" del proceso, especificando la estructura de éste (reuniones pú-

17. Cobb, Sara: "Sobre la neutralidad", Conferencia en Interfas, Buenos Aires, agosto de 1994.

18. Cobb, Sara, ibíd.

blicas o conjuntas, privadas o individuales, de equipo, etcétera).

b) Facilitar el diálogo entre las partes, a través de establecer "leyes de tránsito para dialogar."

c) La utilización por parte del mediador de los resúmenes y preguntas, especialmente las preguntas circulares. Con los resúmenes, el mediador fundamentalmente destila la información posicionando positivamente a las partes, y con las preguntas circulares lleva a crear interdependencia entre las historias y al reconocimiento del protagonismo de la otra parte.

La práctica de neutralidad es la práctica de construir y transformar las narrativas, de construir una nueva historia, una narrativa alternativa.

Esta historia o narrativa alternativa se caracteriza por contener:

- porciones de las historias,
- de las subjetividades,
- de las experiencias,
- del lenguaje,
- y de la cultura
- de todas las partes involucradas.

La nueva historia va a ser construida con la participación de todos. Los mediadores y los facilitadores tienen que ser increíblemente activos en la reorganización de los temas, los guiones y los roles protagónicos.

### La DeNeutralidad

Cuando un concepto cambia como consecuencia de su deconstrucción no es conveniente seguir utilizando la misma palabra, porque esto genera confusiones. Por lo tanto propongo realizar un "injerto", en el sentido derrideano del término, a la palabra neutralidad, y usar una nueva palabra, que en sí misma dé idea de este injerto: DeNeutralidad, que nos remitiría a la deconstrucción de la neutralidad, es decir a la neutralidad y a la involucración. Esto implica abandonar la monológica de esto o aquello, y aceptar la doble lógica, o dialógica, de esto y aquello al mismo tiempo, en el sentido que Edgard Morin le da a este término.

*Es decir que la DeNeutralidad es una estructura dialógica.*

Asimismo la DeNeutralidad comprendería la "determinación" de un dispositivo neutral impuesto a la mediación y el "efecto" neutral del proceso.

### La membrana de la DeNeutralidad

El tema que nos ocupa pone de manifiesto dos de los grandes campos que están presentes en la mediación: el del derecho y el de la psicología. La DeNeutralidad es como una membrana. Pero, como toda membrana, separa y al mismo tiempo permite el paso de elementos de un campo a otro. Este tema es al mismo tiempo un desafío y una posibilidad para construir una nueva idea con ideas provenientes de diferentes campos. Es una posibilidad para mediar entre estos campos. Es, en fin, una posibilidad para el trabajo interdisciplinario.

### El proceso de mediación como una práctica deconstructiva del discurso

Todas las escuelas de mediación comparten la idea de que la mediación es un proceso comunicacional, conversacional, discursivo.

Como he mencionado anteriormente, Sara Cobb entiende a la neutralidad "como una práctica". Práctica cuyo objetivo es facilitar la participación o involucración, el protagonismo, de forma tal que la participación del mediador en la disputa está realzada por la participación de las partes, por la asunción de sus protagonismos. El objetivo de la neutralidad es abrir el diálogo, de forma tal que permita la construcción de una historia alternativa.<sup>19</sup>

En el reconocido modelo propuesto por Fischer y Ury, de la Universidad de Harvard, conocido como Modelo Tradicional de Mediación, la primera recomendación que realizan es mover a las partes de las "posiciones" y luego atender a "los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes".<sup>20</sup>

19. Cobb, Sara: Conferencia "La neutralidad como una práctica discursiva", Buenos Aires, Interfas, agosto de 1995.

20. Fisher, Roger y otros: "Sí, de acuerdo", *Cómo negociar sin ceder*, Colombia, Norma, 12ª reimpresión, 1994.

Por diferentes caminos ambos modelos llevan a que las partes, de una forma u otra, reflexionen sobre sus "bases", las cuales han sido "sedimentadas" probablemente a lo largo del proceso de construcción de la disputa. La reflexión sobre esto, ya sea realizada explícitamente a través de preguntas y de resúmenes o buscando los intereses de cada parte y "re-construyendo" un interés común, puede ser entendida como una "desedimentación práctica".

Los mediadores, en cualquier tipo de disputa, utilizando cualquier modelo de mediación, pueden partir de una hipótesis que ha sido confirmada en la casi totalidad de los casos: la forma como las partes han conducido la disputa que las trae a la mediación, cualquiera que haya sido, a ellas no les ha servido. No quiere decir que esa forma de conducción de disputa sea mala per se, sino que a estas partes, en este momento, no les ha servido, porque por un motivo u otro les ha impedido seguir negociando. Por eso están en el proceso de mediación. Lo único que el mediador sabe es que debe moverlos de ahí.

Lo que cada una de las partes trae al inicio del proceso de mediación, ya sea la historia construida (según Sara Cobb) o la posición asumida (según Roger Fisher), *debe tambalearse*, y con ello se tambalea toda la disputa, a veces también el conflicto; es decir, debe sufrir la "solicitud" propuesta por Derrida, para que el proceso de mediación sea exitoso.

Sara Cobb llega a esto haciendo uso de la "lógica del complemento". Reconoce la existencia de una historia primaria, generalmente la contada por la parte que desempeña el rol de primer relator. Sostiene que esta historia primaria generalmente "coloniza" a las otras historias, las cuales justifican, niegan o buscan excusas al argumento principal, los personajes, los roles o los temas valiosos, pero no crean una nueva historia. Esta autora recomienda a los mediadores que tomen los subargumentos, es decir aquellos que no son parte de la historia principal y que permiten la creación de una historia alternativa.<sup>21</sup> Si los mediadores y las partes se

21. Cobb, Sara: "Neutrality as a Discursive Practice. The Construction and Transformation of Narrative in Community Mediation". Este artículo es parte del material dado por la autora en el curso de la Universidad de California, Santa Bárbara, ya citado.

quedan atrapados en la historia principal que ha colonizado a las historias de las otras partes, están repitiendo el proceso que las llevó a mediación. Parafraseando a Watzlawick, diríamos que "esta mediación es más de lo mismo". Cuando un subargumento contado por una de las partes es retomado por los mediadores y por la otra parte y se construye una nueva historia alternativa, el proceso de la mediación ha realizado una inversión jerárquica: lo marginal, el subargumento, se ha transformado en central, y el argumento primario ha devenido marginal.

Cuando se alcanza el protagonismo de cada una de las partes y el reconocimiento del co-protagonismo de la otra, para lo cual Sara Cobb recomienda el uso de las preguntas circulares, las partes abandonan su postura monológica: esto o aquello, ganar o perder, y acceden a una dialógica de esto y aquello, o ganar - ganar.

Esta deconstrucción práctica, que se realiza en los procesos exitosos de mediación, es la que permite que las partes recuperen de forma protagónica lo que habían perdido: la posibilidad de negociar por sí mismas, de construir un acuerdo.

Lo común, lo que siempre se da, lo que repetimos infinitas veces en nuestro cotidiano vivir, es la negociación. Algunas veces perdemos esta capacidad, y entonces recurrimos a un mediador para que con su participación nos ayude a ser nuevamente negociadores. Cuando esto también falla, entonces no queda más remedio que recurrir a una tercera persona para que decida por nosotros: el juez.

La tan mentada neutralidad del mediador sería en sí la práctica de la participación y ayuda a las partes para que se logre la deconstrucción de la disputa. La involucración es un paso necesario para llegar a dicha deconstrucción, y la neutralidad (quedarse afuera) se ejerce cuando las partes pueden volver a negociar. Es decir: involucración y neutralidad. Es decir: DeNeutralidad.

## Tercera parte

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL NUEVO MODELO CIRCULAR-NARRATIVO DE SARA COBB



## 5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL NUEVO MODELO CIRCULAR - NARRATIVO DE MEDIACIÓN

*La experiencia sin teoría es ciega,  
pero la teoría sin experiencia es un juego intelectual,  
ni más ni menos.*

EMMANUEL KANT<sup>1</sup>

### **Aportes de la terapia familiar sistémica**

#### *Mediación y terapia sistémica*

He descrito anteriormente tres modelos de mediación que forman un continuum: en uno de los extremos está el Modelo Tradicional, proveniente del campo empresarial, centrado en el acuerdo y que se encuentra más cerca de la negociación. En el otro extremo está el modelo transformativo, centrado en las relaciones, que no se preocupa por el acuerdo y que parece más cercano al campo de la terapia psicológica.

Entre ambos se encuentra el Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, orientado tanto a las modificaciones de las relaciones como al acuerdo. Como su nombre lo indica, está emparentado con la terapia sistémica (para la que es fundamental el concepto de causalidad circular, como veremos más adelante) y con las teorías postestructurales de las narrativas.

Como es éste el modelo que vamos a desarrollar, queremos aclarar algunas conceptualizaciones que provienen del campo de la terapia sistémica, así como algunas de las técnicas actualmente empleadas por este tipo de mediación que tienen la misma procedencia y que han resultado muy útiles en el campo terapéutico.

1. Citado por von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1976, pág. 104.

Varias de ellas se están aplicando desde hace tiempo (las preguntas circulares), en tanto que otras (como la externalización) son más recientes.

Quizá sea necesario aclarar, para aquellos lectores que no provienen del campo de la psicología, que en la actualidad no existe un solo tipo de terapia —ya que comúnmente se asocia a la terapia con el psicoanálisis, que fue el primer abordaje psicoterapéutico exitoso—.

Desde que Freud realizó sus primeras terapias que tuvieron éxito, a fines del siglo pasado, y a partir de que produjo la fundamentación teórica a principios de este siglo (en 1900 publicó el libro *La interpretación de los sueños*, que es uno de los pilares de la teoría psicoanalítica), muchas otras formas de terapia se han ido desarrollando. Una de ellas es la terapia sistémica, que comenzó trabajando con familias y por lo tanto se la asocia a la terapia familiar. Así como las terapias psicoanalíticas se basan en lo intrapsíquico, las terapias sistémicas se basan en lo interaccional.

Las terapias sistémicas han crecido en los escasos cuarenta años que llevan de existencia. Sus orígenes se remontan al Primer Grupo de Palo Alto, California, conducido por Gregory Bateson, cuyo trabajo sobre el doble vínculo es de 1956, y posteriormente a los trabajos realizados en el Mental Research Institute de Palo Alto, California, uno de cuyos directores y figura destacada fue Paul Watzlawick; también podemos citar a Salvador Minuchin y Carlos Sluzki (ambos argentinos), que entre otros, han sido, directores de esta prestigiosa organización. Si bien el desarrollo en Estados Unidos fue inmenso, también surgieron escuelas de terapia familiar Sistémica en Europa. Una de las primeras fue la Escuela de Milán, dirigida por Mara Selvini Palazzoli, quien se había formado en el MRI (Mental Research Institute) de Palo Alto, California; también se han destacado la Escuela de Roma, de Maurizio Andolfi; la Escuela de Estudios de la Familia en Bélgica, con la dirección de Mony Elkaïm, y el equipo de Noruega del Norte, conducido por Tom Andersen. En la última década ha surgido con fuerza propia, a tal punto que se la llama “la tercera ola de la terapia”,<sup>2</sup> en el pequeño y apartado continente de Oceanía: “la terapia narrativa” de Michel White y David Epston.

2. *The Family Therapy Networker*, Washington D.C., noviembre-diciembre de 1994.

Uno de los abordajes sistémicos terapéuticos que demostraron ser muy exitosos fueron las llamadas “Terapias Breves” del MRI, que constituyó uno de los programas de investigación más importantes de esta organización. Estas terapias se basaban en un concepto netamente sistémico: “No es necesario cambiar a la totalidad del sistema; la introducción de un cambio, por pequeño que sea, si es mantenido, produce efectos en la totalidad del sistema”. A partir de este presupuesto, las terapias breves o de objetivos limitados se focalizaban en un aspecto particular, y trabajaban para lograr cambios en ese aspecto, el cual, después, el mismo sistema “amplificará” hacia otros elementos o relaciones de éste.

Las contribuciones que estas formas de terapia pueden realizar a la mediación son múltiples, porque se basan en las relaciones entre las personas, pero haciendo un gran recorte de todos los aportes que podrían resultar válidos para los mediadores, vamos a destacar:

- a) Las ideas sobre la construcción de problemas, de Paul Watzlawick, y análisis de las soluciones intentadas.
- b) Alguna de las técnicas de abordaje del MRI: re-formulación, re-encuadre (o re-contextualización), connotación positiva.
- c) Técnicas aportadas por la Escuela de Milán: preguntas circulares.
- d) Los nuevos aportes sobre terapia narrativa de Michael White y David Epston, y la Técnica o Proceso de externalización.
- e) La técnica del equipo reflexivo, de Tom Andersen.

### Construcción de problemas

Paul Watzlawick en su libro *Cambio*<sup>3</sup> define que existen dos tipos de problemas, que necesitan diferentes formas para arribar a una solución.

Para el primer tipo de problema (*dificultades*) es suficiente que se realice lo que él llama un cambio. Son aquellos en los que es suficiente aplicar una conducta de sentido contrario a aquella que es definida como problema. Son problemas en los que el “sentido

3. Watzlawick, Paul: *Cambio*, Barcelona, Herder, 1976.

común" es el que indica la solución. Por ejemplo, si tenemos frío debemos elevar la temperatura del ambiente, o sea que el frío se combate con su opuesto, el calor. Dicho en otros términos: se aplica un *feedback* negativo al sistema, pero no se modifica el sistema.

A este tipo de problemas Watzlawick prefiere llamarlos *dificultades*, y la solución es producto del sentido común, o de aceptar que se trata de una situación de la vida, indeseable pero bastante común y con respecto a la cual no existe una solución conocida, y hay que aprender a convivir con ella.

El segundo tipo de problemas (*crisis*) son aquellos en los cuales la aplicación de una conducta opuesta no sólo no disminuye el problema sino que, por el contrario, lo aumenta: y es más, a partir de ahí se crea un nuevo problema, es decir el problema se ha creado a partir del intento de solución. Los ejemplos son numerosos; entre otros podemos citar:

- Los problemas que surgieron de la aplicación de la "ley seca" para combatir el alcoholismo, que llevó a que éste se incrementase, y al mismo tiempo originó una nueva serie de problemas, que antes de aplicar la solución no habían existido, por ejemplo: la industria clandestina, el mercado negro de alcohol, la mala calidad de los productos que se vendían de contrabando y que resultaron más perjudiciales para la salud, etcétera.

- Las soluciones que intentan las personas que no pueden dormir, que aunque se basan en el sentido común producen un efecto que podríamos llamar paradójico.

- Los intentos que, con sentido común, hacen los familiares y los amigos de una persona deprimida, que no sólo no tienen el efecto deseado de disminuir la depresión sino que además pueden aumentarla, ya que las personas deprimidas desarrollan un sentimiento de culpa por los problemas que les causan a sus familiares.

A este tipo de problemas a los cuales cualquier solución parecería agravarlos, Watzlawick los llama callejones sin salida; *crisis*.

Existirían tres formas fundamentales de enfocar mal los problemas (dificultades o crisis):

a) Intentar una solución negando que un problema lo sea en realidad: es preciso actuar pero no se emprenden acciones. Esto se ha llamado *terribles simplificaciones*, por ejemplo "decir que la inundación se debió a la gran cantidad de agua caída en pocos minutos"; esta declaración simplifica un problema, ya que no hay nada

que hacer frente a una causa de la "naturaleza" e impide ver la necesidad de enfocar una nueva red de desagües.

b) Se intenta un cambio para solucionar una dificultad cuando desde el punto de vista práctico es inmodificable, o bien inexistente; se emprende una solución cuando no se debería emprender. Por ejemplo, en casos de constituciones físicas determinadas, en las cuales no se acepta esta característica personal y se intentan soluciones que resultan perjudiciales. Podemos llamar a este tipo, *síndrome de la utopía*.

c) Se intenta un cambio pero en un nivel equivocado, o sea que frente a una verdadera crisis (en el sentido que Watzlawick le da a este término y que he citado más arriba) se intenta un tipo de cambio que correspondería a una dificultad, que es el otro tipo de problemas. Esto crea comportamientos realmente paradójicos por ejemplo, los casos en los cuales los padres no quieren "mandar" a sus hijos, porque consideran que esto va en contra de la libertad y podría ser considerado como una conducta autoritaria, pero al mismo tiempo no aceptan el comportamiento que los hijos "libremente eligen". Es decir que se encuentran entrampados, porque quieren que sus hijos se porten bien porque así lo desean, pero cuando éstos no lo desean no pueden mandarlos, pero tampoco pueden permitir su "mal" comportamiento e intentan una cantidad de soluciones que llevan a que el problema se incremente. Son típicas las interrelaciones que se dan en la calle, cuando un niño quiere comprar algo en un quiosco y su madre no puede decirle un no absoluto; entonces el niño insiste más, la madre intenta explicarle, el niño insiste más, etcétera; etcétera. Muchos problemas en las relaciones familiares se encuentran afectados por esta construcción paradójica. "Él ha dejado de amarme, pero todavía me quiere, y yo quiero saber qué tengo que hacer para que él vuelva a amarme." Este tipo de interacciones no sólo se da en los pequeños grupos, sino que existe a nivel de grandes grupos, por ejemplo también las dictaduras crean este tipo de paradojas, ya que no quieren sólo que el pueblo obedezca sino que esté contento al obedecer. Se las llama *paradojas pragmáticas*.

El error en el abordaje de estas situaciones generalmente ocurre por tomar a una parte del sistema en lugar de tomar al sistema en su totalidad. Si utilizamos la metáfora de un contrato, no se debería cambiar sólo una cláusula, sino la totalidad del contrato.

Los cambios de este tipo son los más difíciles de alcanzar, y para ellos son necesarias *técnicas específicas*.

Quisiera remarcar, aun a riesgo de parecer repetitiva, que es de fundamental importancia determinar a qué tipo de problema se refieren las partes que vienen a la mediación.

### Las soluciones intentadas

El Centro de Terapias Breves del MRI daba fundamental importancia a otro aspecto: las soluciones intentadas. Esto lo realizaba por dos motivos:

- a) porque consideraba que eran generalmente estas soluciones intentadas las que habían constituido o agravado el problema,
- b) porque al haber sido probadas y no haber solucionado el problema, ya habían demostrado su ineficacia, por lo tanto no se debían volver a probar, porque significaban una pérdida de tiempo (terapias breves) y además se corría el riesgo de agravar el problema.

No significaba que las soluciones fueran malas en sí, sino que para este sistema, en este momento, no habían funcionado.

### Técnicas provenientes de la terapia familiar sistémica

#### 1 - Re-formulación

Como su nombre lo indica, implica dar una nueva formulación, diferente de la dada por una o ambas partes.

La nueva formulación no es más correcta o verdadera que la que traen las partes, sino que posibilita continuar el diálogo.

Los aportes realizados por la teoría del observador, de Humberto Maturana y Heinz von Foerster, que más adelante cito, nos han mostrado cómo el sujeto observador construye a los objetos de la realidad, y nos habla de una "realidad entre paréntesis", ya que la realidad en sí, sin paréntesis, no puede ser aprendida.

Morin nos dice que esta construcción realizada por el observador no puede ser cualquier construcción, sino que depende también del objeto de la observación. Introduce el concepto de complejidad, por eso habla de una co-construcción realizada entre el sujeto y el objeto.<sup>4</sup>

4. Morin, Edgar: "Epistemología de la complejidad y la noción de sujeto", conferencia, Buenos Aires, Interfas, 1992.

Ahora agrego que esta co-construcción no va a depender sólo del sujeto y del objeto, sino que también dependerá de los instrumentos que se utilizan en la observación.

Estos instrumentos actúan como una *reja* que interponemos entre nosotros y los objetos de observación; esta idea deriva de un concepto foucaultiano, que ha sido traducido como "rejilla". Prefiero utilizar la palabra "reja", porque a lo que apunto no es exactamente a lo mismo a lo que apunta Foucault,<sup>5</sup> y porque en nuestro medio, "rejilla" alude más a "trapo para limpiar". Quizás hubiera podido utilizar la palabra "grilla", pero la metáfora de reja me trae, también, la imagen de encierro. Y creo que muchas veces quedamos prisioneros de nuestras propias rejas, de nuestras propias formas de pensar, de nuestras propias formas de apropiarnos de la realidad. Y esto se observa más en los casos de conflictos y/o disputas, en los cuales las partes están como prisioneras, sin poder ver los hechos de otra forma que como son vistos por ellos.

Si pensamos en esta reja como un tablero de ajedrez o un esquema de un crucigrama, en el cual las casillas blancas fuesen como moldes agujereados a través de los cuales podemos ver, y las casillas negras fuesen macizas, o sea que nos impiden ver a través de ellas, podríamos pensar que el poner esta reja sobre un objeto, o mejor dicho entre el objeto y nosotros como observadores, nos permitirá ver alguna de las partes del objeto, en tanto que otras quedarían ocultas. Cada una de estas casillas, que serían como moldes agujereados a través de los cuales podemos ver, sería una idea que hemos definido previamente; cada una sería un enunciado. Cuando calza, cuando encaja correctamente, decimos que el objeto observado tiene estas características; cuando las diferencias entre el objeto y la forma calada son mínimas, decimos que tal cosa es tal cosa. Ésta es una de las formas como el lenguaje nos confunde, porque parecería que la cosa "es" y lo que hacemos es siempre ejecutar interacciones entre las cosas, pero luego nos olvidamos de que la idea era producto de una interacción y construimos nuestro pensamiento como si las cosas fueran en sí. No tendríamos que decir que este objeto es un cuadrado sino que, en

5. Suares, Marínés: "La reja de la familia", nº 5 de *Familia*, Buenos Aires, Ediciones Cinco y La otra mirada, 1995.

6. Foucault, Michel: *Las palabras y las cosas*, Madrid, Siglo XXI, 1993, pág. 136.

virtud de que este objeto puede "atravesar" sin mayores dificultades la forma a la cual en nuestra reja hemos denominado "cuadrado", podemos decir que este objeto tiene la forma de un cuadrado. Esto, obviamente sería extremadamente complicado en nuestro vivir cotidiano, pero es importante que lo tengamos en cuenta cuando tratamos de pensar, de operar sobre el mundo externo. Por ejemplo, solemos decir que tal persona es el "líder de la tarea", y en realidad para ser precisos, deberíamos decir: "Tal persona se comporta en la forma que se adjudica al comportamiento de los llamados líderes de la tarea, según el 'discurso' de la psicología social de Pichon-Rivière".

No podemos identificar a los objetos si no tenemos los agujeros adecuados para que los objetos "pasen" por ellos. Si digo, por ejemplo "resetear", algunos entenderán a qué me estoy refiriendo; es probable que me comprendan más los chicos que los grandes, son ellos los que usan las computadoras y han "cincelado" el agujerito de resetear.

Permanentemente, en todos los campos de nuestros saberes, nos movemos de esta forma. Por ejemplo, si en nuestra reja tenemos el concepto de "luz verde de un semáforo = posibilidad de cruzar", cuando nos encontramos en una esquina y vemos la luz verde, aun sin pensar, cruzamos la calle. Pero si nos encontramos con un cartel que dice "Walk", y en nuestra reja no tenemos ninguna casilla que diga esto, no sabemos qué hacer, si cruzar o no. Entonces generalmente tratamos de pensar y de ubicar cuál de nuestras rejas puede sernos útil, y casi seguro que tomamos la reja "señales organizadoras de tránsito", y por la ubicación del cartel pensamos que puede tener que ver con los peatones. Entonces posiblemente miremos qué es lo que hacen los otros peatones y después de observarlos nos animaremos y cruzaremos, y si tenemos éxito y repetimos varias veces esta experiencia, terminaremos modificando nuestra reja previa, "sacando algunos remaches" para ampliar el cuadradito que ahora quedaría construido: "Walk = Luz Verde para peatones".

Pero hay rejas y rejas.

Cuantos menos casilleros agujereados tenga la reja, más pobre será la descripción que hagamos del objeto, y menor será el conocimiento que tengamos de él. A este tipo de reja la llamamos: *reja pobre*. Por ejemplo, cuando comenzamos a trabajar con un programa nuevo para una computadora y no lo conocemos, en realidad

es poco el provecho que le sacamos, cuanto más lo manejamos, comenzamos a obtener mayores beneficios al utilizarlo.

Asimismo, cuanto más rígida sea la reja, menores serán las posibilidades que tendremos para amoldarla a los cambios que van sucediendo en nosotros, en los objetos, en nuestro contexto; o sea que cuanto más remachada esté, cuanto más fijos y fuertes sean los remaches, menos posibilidades tendremos de modificarla. Podríamos llamarla *reja rígida*.

Pero si la reja es absolutamente flexible y está llena de agujeros, se adaptará a todos los objetos y tampoco nos resultará operativa. Podría ser una *reja laxa*.

También debemos tener en cuenta que no todas las rejas "sirven" para todos los objetos, ni para todas las circunstancias. Por ejemplo, los conocimientos de los códigos pueden ser de inestimable valor para los abogados cuando están litigando, pero no lo son cuando actúan como mediadores, así como los conceptos de inconsciente son útiles para los psicólogos cuando están realizando psicoanálisis y no lo son en el caso de las mediaciones. O sea que debemos tener un conjunto de rejas, o una caja de rejas, en la cual podamos buscar para encontrar una reja adecuada, la que resulte más operativa para poder describir y en su momento operar sobre los objetos que observamos.

Podríamos definir que el aprendizaje es "construcción de rejas que nos permitan 'leer' la realidad (siempre entre paréntesis) y operar sobre ella" y un meta-aprendizaje sería la posibilidad de reflexionar sobre los aprendizajes, es decir sobre las rejas que construimos.

Desde esta perspectiva, la re-formulación sería la posibilidad de ver el hecho con otra reja.

Muchas de las re-formulaciones generan un efecto que ha sido denominado como "re-encuadre". El re-encuadre es un efecto producido por varias técnicas.

Quizá la traducción más correcta del término inglés "reframing" no sea "re-encuadre" sino "re-enmarque", porque el término "frame" alude a "marco". El marco es en pintura aquello que separa a la "pintura propiamente dicha" del lugar en la cual está apoyada, o sea que separa a la "obra de arte" del contexto. El marco indicaría: "Lo que está acá adentro no debe entenderse como parte de la pared, sino como una pintura". El marco crea una separación y un contexto. Hemos visto en "Comunicación" como el contexto interviene en la atribución de significaciones. O sea que

el efecto de re-encuadre sería el efecto de re-contextualizar. Por esto prefiero utilizar una terminología más batesoniana y en lugar de hablar de re-encuadre hablar de "re-contextualización".

## II Connotación positiva

Esta técnica figura ya en el libro *Cambio* de Watzlawick, conocida con el nombre de "el truco de Bellac". Consiste en connotar positivamente, o sea darle un significado positivo a una declaración o un hecho presentado de forma negativa, o con atribuciones de intenciones y/o características negativas, por alguna de las partes.

Esta connotación puede realizarse tanto referida a un hecho o a un atributo de una de las partes como a las intenciones. Por ejemplo, uno puede decir: "Él realizó esa acción porque es sumamente cuidadoso" (atributo) o "Él realizó esa acción porque tenía la intención de dejar todo en perfecto orden (intención)".

Muchas veces es más fácil connotar positivamente una acción tratando de entender las intenciones que llevaron a su realización, y remarcar la intención positiva de éstas.

Esta técnica está basada en el II Axioma de la teoría de la comunicación y llevará a las partes a expresar el desacuerdo en el contenido, lo cual permitirá aclarar los diferentes puntos de vista de cada parte, y esto puede llevar a un cambio en la relación. O sea que, basándonos en el II axioma, podremos pasar de un caso tipo 2 (desacuerdo en el contenido y desacuerdo en la relación) a un caso tipo 4 (desacuerdo en el contenido y acuerdo en la relación), de forma tal que el conflicto quedaría construido de esta forma: "No concuerdo en la visión del mundo que vos tenés, pero acepto que estemos acá para tratar de encontrar una forma mejor de manejar esta situación".

Es la técnica privilegiada para crear localizaciones positivas en el proceso de mediación. Cuando se la utiliza de esta forma referida a las posiciones se la llama "legitimación". Como más adelante veremos, las localizaciones positivas son ubicaciones posibles, valoradas de forma positiva por todos los integrantes del sistema conflictivo.

La connotación positiva es una re-formulación, es decir la aplicación de otra reja, pero que posiciona positivamente.

O sea que no toda reformulación es una connotación positiva, por ejemplo, podemos decir: "Estas técnicas son confusas" (connotación negativa) o "Estas técnicas que parecen confusas pueden brindar mucha utilidad si se las comprenden y se aplican correctamente" (connotación positiva).

La Escuela de Milán llevó la técnica de la connotación positiva a sus consecuencias más extremas, realizando una connotación positiva total de la situación familiar, que era y es utilizada como técnica paradójal, con gran resultado en su aplicación en familias muy graves. La construcción de esta connotación positiva total es un arte y una ciencia de muy difícil aplicación y que sólo debe ser aplicada en casos especiales. No es a esta técnica a la que nos estamos refiriendo cuando hablamos de connotación positiva. La confusión surge porque la Escuela de Milán aplica la connotación positiva de dos formas:

1) como intervención directa (y ésta es la forma como se puede aplicar en la mediación);

2) como intervención paradójal. Las intervenciones paradójales son algo así como "cirugía mayor", solamente pueden ser aplicadas en situaciones terapéuticas y por terapeutas expertos en el uso de esta técnica, y sólo resultan útiles frente a determinadas interrelaciones familiares.

## III - Re-encuadre o re-contextualización

Si bien, las técnicas citadas producen un efecto de re-encuadre o re-contextualización, hay una técnica específica, que produce este efecto, trabajando directamente sobre los contextos o marcos que metacalifican a los hechos. Cuando se varían los contextos se varía la significación de los hechos.

Esta modificación de contexto puede producirse de diferentes formas: ampliando el contexto, achicándolo, cambiando a otro contexto, cambiando los valores, etcétera.

La técnica de re-encuadre o re-contextualización es la que se emplea cuando directamente se cambia el contexto desde el cual se entiende el problema.

## IV - Externalización

La externalización es una técnica incorporada recientemente a la terapia sistémica, por Michel White y David Epston. Estos terapeutas, que provienen del campo de la asistencia social y de la antropología, respectivamente, son los creadores –como ya he citado– de la terapia narrativa.<sup>8-9</sup>

En realidad para ser precisa debería decir que no es una simple técnica, sino la aplicación de un “proceso de externalización”, ya que no se realiza en un solo acto sino que es un tedioso pero efectivo proceso en el cual se van externalizando diferentes partes del problema, sus características y/o sus consecuencias, paso a paso. Al mismo tiempo se va realizando una “internalización del protagonismo” de los individuos afectados por el problema. Con un lenguaje pichoñeano podríamos decir que una de las metas de la externalización es producir una “adaptación activa a la realidad en la cual las personas sean protagonistas de sus propias vidas y por lo tanto responsables por ellas”, y con un lenguaje foucaultiano diríamos que ayuda a las personas en cuanto “sujetos sujetados”.

White y Epston parten de la idea de que son las historias que las personas crean sobre sus vidas las que constituyen y/o moldean éstas. Pero esas narraciones o historias no son nunca completas, sino que para realizarlas han debido dejar de lado determinados aspectos, en tanto que otros han sido resaltados. Estos aspectos resaltados son tanto las secuencias como los personajes y los temas tomados como valiosos, que constituyen la historia dominante.

Como he dicho, con la externalización se busca separar a las personas de estos relatos dominantes, y de esta forma es probable que puedan ubicar algunos otros aspectos que habían sido dejados de lado, a los cuales los llaman “acontecimientos extraordinarios”. En un lenguaje derrideano, podríamos decir que la externalización permite que se produzca una inversión jerárquica, de tal forma que los elementos “marginales” pasen a ser centrales, y al realizar esto se produce una “solicitud” de toda la historia y la posibilidad de construir una historia alternativa.

8. White, Michael: *Guías para una terapia familiar sistémica*, Barcelona, Gedisa, 1994, pág. 33 y sgtes.

9. White, Michael y Epston, David: *Medios narrativos para fines terapéuticos*, Barcelona, Paidós, 1993, pág. 53 y sgtes.

Los acontecimientos extraordinarios son buscados cuidadosamente y con una actitud de “curiosidad activa” por los terapeutas, dentro de las historias que cuentan las personas. Las retroacciones de las partes frente a las preguntas que buscan estas “partículas de oro”, que siempre existen en la vida de las personas, son las que indican si debemos continuar o no por este camino.

Estos acontecimientos extraordinarios pueden pertenecer tanto:

1) al pasado: ya sea a la “historia” de la persona como a aquellos acontecimientos que pasan entre sesión y sesión de terapia o entre encuentro y encuentro de mediación;

2) como al presente: lo que está ocurriendo en el aquí y ahora de la sesión de terapia o del encuentro de mediación;

3) como al futuro: en cuanto a las formas como cambiaría la vida si se solucionase el problema. En este caso la imaginación puede brindarnos un valioso aporte.

Podríamos definir a la externalización como: la cosificación del problema y la descosificación de las personas.

En su libro *Medios narrativos para fines terapéuticos*, Michael White la define de la siguiente forma:

“La ‘externalización’ es un abordaje terapéutico que insta a las personas a cosificar y, a veces, a personificar, los problemas que las oprimen. En este proceso, el problema se convierte en una entidad separada, externa por lo tanto a la persona o a la relación a la que se atribuía. Los problemas considerados inherentes y las cualidades relativamente fijas que se atribuyen a personas o relaciones se hacen así menos constantes y restrictivos”.<sup>10</sup>

Para ellos no son ni las personas ni las relaciones lo que constituye el problema, sino que es el problema lo que es el problema, y por lo tanto la relación de la persona con él se convierte en problema.

La externalización es un proceso muy efectivo que permite la desestabilización de las narrativas o historias dominantes, o sea que se utiliza para abrir estas últimas. Podríamos decir que tiene

10. White, Michael y Epston, David, ob. cit., pág. 53.

el efecto contrario de lo que se denomina "colonización de las narrativas".

El proceso de la externalización será explicado en la parte de este libro dedicado a Minitécnicas. (Véase capítulo 10.)

### V - Preguntas circulares

No resulta fácil explicar las preguntas circulares. Ellas se apoyan en la epistemología circular, que implica que no hay sólo causa-efecto sino que las causas y los efectos se encuentran circularmente unidos, y lo que era efecto puede transformarse en causa y viceversa. Este tipo de causalidad es típica de los sistemas, y dentro de él deberían ser entendidas las acciones individuales personales. Las preguntas circulares tienden a crear contextos de este tipo.

+ En su forma más sencilla consiste en preguntar a una persona cómo ve que se interrelacionan otras dos. Dentro de la terapia sistémica se utilizan con el objetivo de descubrir la conexión existente entre el problema que se presenta y las relaciones familiares.

Las preguntas circulares se utilizan también para crear circularidad en el tiempo/ "¿Qué pasó antes de...?" // "¿Qué pensás que pasará después de...?" // Es, por lo tanto, una forma de conectar las acciones como parte de una historia, de una narración. Esto da también la idea de causalidad circular, en la medida en que un efecto puede ser transformado en causa y viceversa.

Las preguntas circulares han sido "creadas" por la Escuela de Milán y se utilizan para obtener información, pero al mismo tiempo llevan a una re-contextualización del sistema en el cual se implementan, o sea que tienen en sí mismas dos funciones:

- a) obtención de datos, ←
- b) re-contextualización. ←

Cuando las preguntas circulares se implementan para obtener datos deben estar temporalmente en la sesión de mediación antes de las re-formulaciones, pero en la medida en que ellas mismas son una re-formulación pueden ser implementadas en cualquier momento.

Resulta más fácil su uso en las reuniones privadas que en las públicas. Si se implementan en las reuniones públicas el mediador debe estar muy atento a las retroacciones que las partes ofrecen, o sea a las declaraciones, acciones y conductas que aparecen después

de aplicada la circularización, porque pueden ser utilizadas por una parte para posicionar negativamente a la otra.

Algunos de los temas siguientes pueden servir como ejemplos para confeccionar preguntas circulares:

- Solicitar a las partes ejemplos específicos de la conducta que ellas definen como un problema y qué ocurrió antes; qué hizo cada parte antes de que ocurriera la situación que definen como problema.

- Preguntar cuándo fue la primera vez que se presentó el conflicto (lo cual deja implícito que hubo un momento anterior en el cual no existió esa conducta).

- Preguntar por las reacciones entre las personas cuando observan la existencia de esa conducta definida por las partes como problemática.

- Preguntar por la forma como la persona B reacciona después que la persona A ha reaccionado a la acción de B.

- Preguntar por los efectos de la conducta-problema en las relaciones entre otros miembros, que no son las partes implicadas, y por la forma como las reacciones de estos otros miembros influyen sobre las partes.

- Preguntar qué relaciones eran buenas antes y después de que el problema apareciera.

- Preguntar acerca de triangulaciones intergeneracionales (abuelos y nietos contra padres, o padre e hija contra madre, director-alumnos contra maestro, gerente-empleado contra jefe, responsable de año-alumno contra coordinador, etcétera).

- Preguntas que incluyan más o menos.

- Preguntas que incluyan antes o después.

- Hay algunas preguntas que pueden ser absolutamente circulares aun en su construcción como "¿Qué piensa usted que él pensaba cuando usted comenzó a pensar en esa solución, que luego desencadenó el conflicto?"

Otra forma que ha resultado muy útil para realizar preguntas circulares es crear situaciones hipotéticas, por ejemplo: "¿Qué piensa usted que podría pasar si se arribase a algún acuerdo?" o con circularidad dentro de la misma pregunta, como: "¿Qué piensa usted que le pasaría a la otra parte si llegasen a un acuerdo?"

Kathy Dominici y Stephen Littlejohn utilizan en los procesos de mediación dos preguntas circulares, que considero que pueden ser muy efectivas:





“¿Qué piensa usted que es lo que la otra parte no puede escuchar de lo que usted le está diciendo?”

— “¿Qué piensa usted que es lo que la otra parte le ha estado queriendo decir y que usted no ha podido escuchar?”

Las preguntas circulares, que ya habían resultado muy efectivas en el campo de la terapia sistémica, también han sido muy útiles en el campo de la mediación, porque ayudan a que tanto el mediador como las partes identifiquen problemas e intereses sin poner al mediador en el rol de “sabelotodo”, ni en el de juez, y tampoco lo ubican en la función de realizar interpretaciones, como lo haría un terapeuta.

Además, para contestar a las preguntas es necesario comenzar a pensar en forma circular y posicionarse cada uno como “protagonista” por lo menos en la forma como construye la respuesta, y muchas de las preguntas también ayudan a que se construya al otro como co-protagonista.

Si desde el comienzo las partes tienen el sentimiento de protagonismo, esto ayuda a definir el terreno de la mediación como diferente del de los tribunales, en el cual las partes deberían convencer a un tercero de su bondad, para que falle a favor de ellos.

## VI - Equipo reflexivo

Esta técnica ha sido aportada por el equipo noruego de terapia familiar, conducido por Tom Andersen.

Este autor parte de los presupuestos de la llamada cibernética de segundo orden. En su libro *El equipo reflexivo* cita a Lynn Hoffman y concuerda en que:

“La vieja epistemología implica que el sistema crea al problema. La nueva epistemología implica que el problema crea al sistema. El problema es todo aquello en que consistía la preocupación inicial más toda la preocupación que se agregó en su alegre paso por el mundo”.<sup>11</sup>

Se caracteriza por “conversaciones” que se realizan, preferentemente, entre los integrantes de un equipo que se encuentran trabajando en la retrocámara. La función de este equipo, llamado equipo reflexivo, es diferente de las funciones de supervisión, que

tradicionalmente han cumplido los equipos ubicados en la retrocámara. No supervisan al equipo de trabajo que se encuentra en la cámara con los pacientes sino que sólo realizan conversaciones entre ellos y/o le dirigen preguntas, comentarios, sensaciones, etcétera, al equipo de trabajo. Prefieren siempre las preguntas, porque éstas posibilitan “nuevas aperturas”. No se comunican tampoco con los pacientes, ni siquiera los miran mientras realizan estas reflexiones. Cuando el equipo reflexivo está trabajando, se invierten las luces y el sonido entre la cámara y la retrocámara, de forma tal que los pacientes y el equipo de trabajo de la cámara pasan a ser espectadores y/o escuchas de las conversaciones.

No sólo puede hacerse utilizando la tecnología de cámara-retrocámara sino que también puede ser utilizada por los mismos terapeutas que trabajan. En el capítulo 10, dedicado a minitécnicas, me referiré a las diferentes formas de implementar esta técnica en los encuentros de mediación.

## Aportes de la teoría general de los sistemas

Los problemas de la física tradicional tenían que ver con el tema de la complejidad no organizada. Su meta era estudiar los distintos problemas de la física en condiciones aisladas o puras.

La física actual se encuentra trabajando con otro tipo de problemas que son los de la complejidad organizada. Parten de la necesidad de estudiar y conceptualizar los diferentes temas en la forma como se dan en la realidad y no como entes puros. A partir de esto, se comienza a pensar en temas tales como organización, relación, totalidad, directividad. Un problema central de la física actual es: la teoría general de la organización.

Fue necesario que se desarrollase una nueva teoría científica llamada “Teoría General de los Sistemas”, cuyo tema primordial es la formulación de principios válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos.<sup>12</sup>

Sistema para Ludwig von Bertalanffy:

“conjunto de elementos en interacción”.<sup>13</sup>

12. Von Bertalanffy, Ludwig: *Teoría general de los sistemas*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1980, pág. 37.

13. Von Bertalanffy, Ludwig, ob. cit., pág. 38.

11. Andersen, Tom: *El Equipo Reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994, pág. 56.

Para Hall y Fagen, un sistema es

*"el conjunto de objetos, así como las relaciones entre los objetos y entre sus atributos,<sup>14</sup> en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unido al sistema"*.

Los diferentes elementos no se encuentran nunca solos, sino que siempre están en un medio, un contexto. Surge aquí un nuevo tema central: el medio o contexto, el cual es definido por Hall y Fagen de la siguiente forma:

*"Para un sistema dado, el medio es el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema"*.

A los sistemas que están en interacción con el medio se los llama sistemas abiertos.

#### *Aplicaciones de la teoría general de los sistemas a las ciencias sociales*

Los sistemas humanos se consideran sistemas abiertos, o sea que son sistemas que están en interacción con el medio que los rodea.

Los objetos de un sistema social pueden ser los seres humanos individuales, y los atributos son sus conductas comunicacionales. La mejor forma de describir los objetos interaccionales consiste en verlos no como individuos sino como "personas que se comunican con otras personas".

Teniendo en cuenta el concepto de medio o contexto previamente citado, podemos construir una cadena de subsistemas - sistemas - metasistemas, por ejemplo: un sistema diádico (dos personas que solicitan una mediación) puede ser considerado como un subsistema, que junto con el subsistema de mediadores (la pareja o el equipo de mediación) constituye el sistema del proceso de mediación, el cual a su vez es parte de un macrosistema, que puede ser el sistema legal (en el caso de Estados Unidos donde la media-

ción está dentro del sistema legal formal), y éste a su vez es parte de otro macrosistema que es la sociedad a la cual pertenece, etcétera, etcétera, etcétera. Pero, al mismo tiempo, cada uno de los individuos del sistema diádico forma con otras personas otras diadas, que a su vez son parte de otros sistemas. En síntesis, los individuos que se comunican se estudian en sus relaciones horizontales y verticales con otras personas y con otros sistemas.

#### *Propiedades de los sistemas abiertos*

*Equifinalidad:* en la física clásica, las condiciones finales están determinadas por las condiciones iniciales de los elementos dentro de los sistemas cerrados. La física clásica no se ocupa de sistemas abiertos; sólo de sistemas cerrados. La física actual reconoce que en los sistemas circulares y automodificadores, los "resultados" no están determinados tanto por las condiciones iniciales sino por la naturaleza de los procesos, o sea que partiendo de orígenes diferentes se puede llegar a idénticos resultados y también partiendo de condiciones iniciales idénticas se puede llegar a diferentes resultados, al transitar por procesos diferentes. Es decir, se incorpora la idea de proceso como algo fundamental en relación con los resultados.

*Negentropía:* los sistemas vivos no tienden hacia la entropía, como pasa con los sistemas inanimados. La segunda ley de la termodinámica no puede aplicarse en los sistemas del mundo vivo en el cual se da el fenómeno de la evolución. La entropía es una medida de desorden: mayor entropía = mayor desorden = igualación de las diferencias que llevaría a la llamada muerte térmica del universo. El concepto de entropía es aplicable al mundo inanimado; el concepto de negentropía es aplicable al mundo viviente.

*Información:* la energía es la moneda corriente de la física tradicional. El concepto de información es a los sistemas abiertos de la física actual lo que la energía era a los sistemas cerrados de la física tradicional. La información no es expresable en términos de energía.

*Retroalimentación:* las desviaciones retroalimentan al sistema como información. Parte de la información que sale vuelve a entrar, cerrando el circuito. Se llaman servomecanismos, se autocorrigen, como en el caso de los proyectiles autodirigidos. Hay gran número de fenómenos biológicos que corresponden a este modelo de

14. Hall y Fagen, citado por Paul Watzlawick en *Teoría de la comunicación humana*, ob. cit., pág. 117.

retroalimentación; son los llamados casos de homeostasis, por ejemplo el mantenimiento de la temperatura del cuerpo y el sistema hormonal, etcétera. La aplicación de esta retroalimentación dio lugar a que Norbert Wiener crease una nueva disciplina: la cibernética.

### Aportes de la teoría del observador

Ésta es otra de las teorías en las que se apoya el Modelo Circular-Narrativo de mediación. Sólo podré dar una apretada síntesis de ella, dada su complejidad porque proviene de diferentes campos de las ciencias. Desde esta perspectiva podríamos decir que la teoría del observador es una verdadera teoría transdisciplinaria que afecta tanto a las ciencias físicas como a las ciencias humanas.

En realidad sólo mencionaré las conclusiones finales a las que han arribado grandes pensadores de nuestra época que, como he dicho, provienen de muy diferentes disciplinas y de diferentes lugares de la Tierra, como Humberto Maturana y Francisco Varela —ambos biólogos y chilenos—, Gregory Bateson —que es zoólogo y antropólogo, nacido en Gran Bretaña y nacionalizado estadounidense y que realizó muchos trabajos en la Polinesia—, Heinz von Foerster —nacido en Viena, pero radicado en Estados Unidos durante la guerra, que es físico matemático—, Ilya Prigogine —quien es ruso nacionalizado belga, doctor en Ciencias Químicas, Medalla de la Resistencia, Premio Nobel de Química 1977, Primer Premio de Piano del Conservatorio de Bruselas (o sea, multifacético)—. Y no es casual que esta teoría tenga como creadores a personas provenientes de tan distintas disciplinas y de tan diferentes países.

El tema fundamental que plantea esta teoría es “la pérdida de la inocencia” con respecto al tema de la objetividad del observador, y de que sea posible “capturar” objetivamente una realidad externa a él. Bradford Keeney dice que deberíamos hablar de “captos” en lugar de datos, pues no existen datos puros afuera sino que siempre estamos nosotros captando la realidad, construyéndola.

Maturana, partiendo de la biología y de su famosa re-conceptualización de la experiencia del ojo de la rana, en un trabajo titulado “¿Qué le dice el ojo de la rana al cerebro de la rana?” llega a la elaboración del concepto de *realidad entre paréntesis*.

En forma muy sintética diré que los objetos (cualquiera que sea el tipo de objeto al que una persona se refiera) permanecen por afuera de la persona, es decir por afuera de nosotros mismos. La presencia de los objetos puede “gatillar” o “desencadenar” reacciones dentro de un ser con sistema nervioso, pero va a depender del sistema nervioso que posea ese ser el tipo de reacción que va a desencadenar, por ejemplo: Un bebé llorando va a gatillar determinadas respuestas en la mamá o en el papá, que van a ser seguramente diferentes de las que ese mismo bebé puede desencadenar en ese mismo instante en un mosquito. El objeto bebé es uno solo, pero las repuestas de la mamá o el papá seguramente serán diferentes de la del mosquito. No me veo a una mamá “picando” a un bebé.

En esta misma línea, Bateson dice:

“los objetos son creación mía, y mi experiencia de ellos es subjetiva, no objetiva. No es trivial empero advertir que muy pocas personas, al menos en la cultura occidental, dudan de la objetividad de datos sensoriales tales como el dolor o sus imágenes visuales del mundo exterior. Nuestra civilización tiene profundas raíces en esta ilusión”.<sup>15</sup>

Si aceptamos esto tan complicado en algo tan simple como una rana o un mosquito, piensen cómo se complejizará cuando los que observamos somos humanos, con sistemas de creencias complicadas y estructuradas, y muchas veces inconcientes, no cuestionadas y no deconstruidas, y lo que observamos no es el acto simple de un mosquito, o la lengua de una rana, sino la complejidad de una pareja, de una familia, de un grupo, de dos o más grupos relacionándose o de sistemas aún más grandes, a los cuales los observamos en un momento, en un instante de su devenir.

Es decir que en el caso de nosotros, seres humanos, observando a otro ser complejo, o a un conjunto de seres complejos en interrelación, se nos complejiza la observación, doblemente porque:

a) el objeto a observar, “personas en interrelación”, es de por sí complejo, y

b) el observador está complejizado por las propias matrices, por las propias creencias que ha ido desarrollando a lo largo de su vida, y que en la mayoría de los casos no son concientes ni han sido cuestionadas, están “duramente programadas.” y muchas de

ellas han sido establecidas como subproducto de otros aprendizajes (en el sentido que le da Margaret Mead a la expresión "subproducto del aprendizaje") y constituyen el esquema referencial con el cual el observador se aproxima a realizar la observación.

En realidad ya no deberíamos hablar de observador sino de observador-constructor de la realidad, en el sentido de asignación de sentido.

Si recordamos lo que Bateson nos dice acerca del concepto de idea: que nosotros sólo podemos tener ideas, pero nunca las cosas en sí mismas. Sólo tenemos ideas, que no son lo mismo que los objetos, o sea que cuando hablamos de "corazón" tenemos una idea de corazón, pero "no es el corazón". A veces nos confundimos y creemos que son las cosas en sí, a esto se le llama reificación.<sup>16</sup> Y se produce una asignación incorrecta de tipos lógicos, como dice Bertrand Russell, y confundimos "el nombre de la cosa con la cosa en sí", como puede ocurrir si confundimos la idea de "silla" con la silla en sí, e intentamos sentarnos sobre la idea "silla". Nuestro idioma muchas veces puede generar confusiones, de modo que decimos cosas tales como "Me tragué todo el libro", y esto sólo nos puede llevar a una indigestión. Lo más que podemos hacer con un libro es tratar de construir una idea de la idea que tuvo el autor cuando lo escribió.

Siempre construimos ideas de las cosas.

Ideas.

SÓLO IDEAS.

La construcción de una idea dependerá de quién la construya.  
La construcción de una realidad dependerá de quién la observa.

O sea que podríamos decir: "Dime quién observa y te diré que idea construyó".

Todos tenemos la experiencia de las distintas formas como puede ser valorada una película por dos personas diferentes. Estas valoraciones serán sintónicas con las personas que construyen las valoraciones. Dependerá de quién sea el que observó la película, la valoración (que por supuesto es una idea) que de ella se dé. Hace algún tiempo alguien me decía que no hubo ni habrá película

16. Bateson, Gregory: "Doble vínculo 1969", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 301.

la más hermosa que *Aladín*. Esta personita es mi hija que en ese momento tenía once años. Maturana dice que las críticas de cine dicen algo de las películas, así como las críticas de libros dicen algo de los libros que critican, pero dicen mucho más acerca de la personalidad de los que realizan las críticas.

Y aun estrictamente dentro del campo de la física, si ustedes sacan dos fotografías de cualquier objeto, una con una máquina con película común y otra con una máquina con película sensible a los rayos infrarrojos, tendrán dos fotografías, dos representaciones totalmente diferentes del mismo objeto. Sin embargo el objeto externo es uno solo, pero la imagen dependerá de la sensibilidad específica de la película con la cual esté cargada la máquina. La imagen dependerá de la máquina que "observó". Incluso la misma situación fotografiada por dos máquinas iguales, pero operadas por distintas personas, da resultados totalmente diferentes o al menos ésa ha sido mi experiencia sacando lo que yo creía la misma foto que mi sobrina, que es una fotógrafa profesional. ¡Mi fotografía está guardada en un cajón, la de ella luce en una pared de mi casa! Ella "vio y captó" cosas que yo no capté.)

La primera insinuación del desasosiego que traería al mundo de las ciencias la duda de que pudiera llegarse a una verdad objetiva surgió durante la época moderna del físico Werner Heisenberg, cuando a mediados de la década del '20 demostró que es teóricamente imposible establecer a la vez la posición y la velocidad de desplazamiento de las unidades básicas de la materia cuando pasamos al plano subatómico, y llega desde la física a la siguiente conceptualización: no existe unidad básica de materia que pueda ser observada con independencia de quienes efectúan la observación. Sujeto y objeto están inextricablemente ligados.<sup>17</sup>

Es decir que, tanto desde el experimento de Maturana "¿Qué le dice el ojo de la rana al cerebro de la rana?" que pertenece a la biología, como desde las declaraciones del físico Werner Heisenberg sobre el compromiso del observador, se llega a este nuevo paradigma de las ciencias: el observador condiciona lo observado.

Estas experiencias y muchas otras semejantes han llevado a la conclusión de que la conducta que aparezca depende de quién es el observador y cuál es su sistema nervioso, entre otras cosas.

Edgard Morin nos dice: hay una co-construcción (realizada entre la persona o ser que actúa como observador y el objeto que ob-

17. Gergen, Kenneth: *El yo saturado*, ob. cit., pág. 125.

serva). Con esta aseveración Morin suaviza el "Constructivismo Radical" propuesto por Ernst von Glasersfeld.<sup>18</sup>

La realidad sin paréntesis, que sería la "Realidad" a la que aspiraban los pensadores de la época moderna, se nos torna inalcanzable. Sólo podemos tener acceso a una realidad entre paréntesis, paréntesis que son puestos por el observador al observar.

*No podemos prescindir del observador:* y si, como ya expresé, esto es válido en el campo de las ciencias exactas, cuánto más lo es en el campo de las ciencias sociales, donde las ideas que se obtengan de las observaciones van a estar condicionadas por las creencias, las teorías y las experiencias, en las cuales se apoya el observador, es decir van a depender en nuestro lenguaje pichoneano del ECRO del observador.

Siempre debemos tener en cuenta esta limitación, o sea que no vamos a encontrar una teoría completa sino diferentes teorías que nos van a posibilitar la construcción de una realidad entre paréntesis, lo que nos permitirá una aproximación más operativa con el mundo, una adaptación más activa a esta realidad, teniéndonos a nosotros mismos como protagonistas y por lo tanto responsables de nuestra construcción.

### Aportes del construccionismo social<sup>19</sup>

Kenneth Gergen, al hablar de "construccionismo social", dice que correspondería más hablar de una conciencia compartida que de un movimiento, ya que si bien sus orígenes no son recientes, sus defensores no son una multitud.

Es fundamental la importancia que este autor le da al componente social, a punto tal que dice que el estudio del proceso social podría convertirse en genérico para la comprensión de la natura-

18. Von Glasersfeld, Ernst: "Introducción al Constructivismo Radical", en *La realidad inventada*, Buenos Aires, Gedisa, 1988, pág. 20.

19. Aunque el término "constructivismo" es utilizado en referencia al mismo movimiento, también se utiliza en referencia a la teoría piagetiana, a una forma de teoría perceptual y a un significativo movimiento de arte del siglo XX. El término "construccionismo" evita todas estas confusiones.

leza del conocimiento mismo. *En este caso la psicología no sería una disciplina derivada de la psicología general, sino que por el contrario esta última sería considerada como una forma de proceso social, cuyos principios y resultados deberían ser elucidados por la investigación social.*<sup>20</sup>

### Principios del construccionismo social

La investigación construccionista social se ocupa de explicar los procesos mediante los cuales las personas llegan a describir, explicar o, de alguna otra forma, dar cuenta del mundo (incluyéndose a sí mismos) en que viven.

### Algunas hipótesis

1) La creciente crítica a la concepción empirista-positiva ha dañado severamente el punto de vista tradicional de que la teoría científica sirve para reflejar o trazar un mapa de la realidad de una forma directa o descontextualizada.

Han surgido una cantidad de preguntas que quedan sin respuesta, por ejemplo: ¿cómo pueden las palabras trazar un mapa de la realidad cuando la mayor restricción sobre el uso de la palabra es proporcionado por el contexto lingüístico?; ¿cómo es posible determinar si teorías rivales aluden a las mismas entidades, sin referencia a alguna otra teoría que no esté contenida en aquellas bajo comparación?

Al mismo tiempo ha habido un creciente interés por las restricciones lingüísticas señaladas por Wittgenstein, y un grupo de filósofos ha realizado investigaciones acerca de algunos conceptos como intención, inferencia de datos, motivación, etcétera. También son interesantes las especulaciones acerca de los problemas que suscita la reificación del lenguaje, o sea el hecho de creer que con sólo nombrar las cosas, las cosas existen, y que hay igualdad entre el nombre de la cosa y la cosa en sí.

El construccionismo social comienza con una duda radical en el mundo dado-por-sentado, y sostiene que por ejemplo las emo-

20. Gergen, Kenneth J.: "El movimiento del construccionismo social en la psicología moderna", *Sistemas Familiares*, Buenos Aires, año 9, n.º. 2, agosto de 1993.

ciones no son objetos que existan allí afuera, sino que adquieren su significado del contexto de su uso.

2) Los términos con los cuales comprendemos el mundo son dispositivos sociales, productos de intercambios entre la gente e históricamente situados. El proceso de entendimiento es el resultado de una empresa activa y cooperativa de personas en relación. La adolescencia es una etapa que ha surgido en los últimos siglos; depende de la forma de comprender la evolución humana. En nuestros días ha ocurrido una prolongación de la adolescencia, ya que las personas de más de veinte años continúan viviendo en las casas de origen, en muchos casos sin trabajar y alargando la época de "estudiantes" más allá de los límites que hubieran sido aceptados años atrás; esto ocurre en todo el mundo y tiene relación con los problemas de falta de trabajo, y también probablemente con el aumento de la expectativa de vida y la proliferación de los métodos anticonceptivos que han llevado a la posibilidad de una paternidad responsable. Si tenemos en cuenta todos estos factores, vemos que el concepto de adolescencia no es algo en sí mismo, sino algo que se construye en condiciones concretas de existencia, y que su significado variará en función de cómo sea la forma como esas condiciones concretas de existencia varíen. Otras conceptualizaciones tales como la niñez, el amor maternal, lo "femenino", etcétera, han sufrido cambios semejantes.

Algunas suposiciones dadas-por-sentadas, tales como la bifurcación entre razonamiento y emoción, son también motivo de cuestionamiento.

3) La razón de que una forma dada de comprensión prevalezca no depende de la validez empírica de la perspectiva en cuestión, sino de las vicisitudes de los procesos sociales. Hay estudios realizados sobre la influencia de la familia y los llamados medios de comunicación como formadores de significado. Los inmensos adelantos de estos medios, la televisión, la televisión por cable, la telefonía, el fax, el correo electrónico, los aviones, etcétera, nos ponen en contacto cotidianamente con múltiples versiones de interpretar la realidad; esto ha minado el sentido de interpretación unívoca de los hechos, dando lugar a una "multifrénica" interpretación del mundo exterior.

4) Las formas de comprensión negociada tienen una importancia significativa en la vida social. Las descripciones y explicaciones del mundo constituyen en sí mismas formas de acción social y al mismo tiempo sirven para sostener y apoyar ciertos modelos so-

ciales con exclusión de otros. Son interesantes las investigaciones realizadas sobre las consecuencias que el uso de determinadas metáforas puede tener en el psiquismo, por ejemplo: ¿qué diferencias podrá acarrear, qué consecuencias sociales podrá tener el hecho de considerar al individuo como una máquina, un ser autónomo o un negociante?; ¿qué influencia pueden haber tenido las teorías freudianas sobre la feminidad en el accionar moral de las mujeres?

### *Construccionismo social y posmodernidad*

A la época del "romanticismo" le siguió como contrapartida el "modernismo", creando un dualismo entre una postura y otra que resultaba difícil de superar. El posmodernismo viene a superar este dualismo.

Utilizo el término "posmodernismo" con temor, porque es tan "posmoderno" que puede significar muchas cosas, y con algunas de sus significaciones estoy en desacuerdo. Cuando hable de posmodernismo me voy a estar refiriendo al concepto de Gergen sobre este término, siempre en el sentido de lo nuevo que emergió del choque entre el romanticismo y el modernismo y no con las significaciones de "vacío" o de "individualismo", atribuidas por otros autores.

El modernismo descansa sobre el concepto positivista de verdad objetiva. Pero en medios académicos y no académicos, se va haciendo cada vez más imposible mantener el criterio de objetividad. Desde las ciencias duras se llega a la conclusión: "No existe unidad básica de materia que pueda ser observada con independencia de quienes efectúan la observación. Sujeto y objeto están inextricablemente ligados".<sup>21</sup>

La postura de Kuhn y sus conceptualizaciones sobre "paradigmas" asestaron un golpe mortal al modernismo. Kuhn sostiene que lo que se tiene por un hecho depende de la perspectiva propia de cada persona.

Los "hechos" no son cosas en sí, sino que son producto de un "consenso social". No es el mundo real el que determina las des-

21. Gergen, Kenneth: *El yo saturado*, ob. cit., pág. 125.

cripciones y las explicaciones científicas, sino más bien ciertos procesos sociales inherentes a la ciencia y a la sociedad son lo que determinan el mundo llamado "real" o al menos su captación.

El desafío del construccionismo ha sido el de trascender el dualismo tradicional sujeto-objeto y todos sus problemas concomitantes y desarrollar un nuevo sistema de análisis basado en una teoría alternativa (no empírica) del funcionamiento y potencial de la ciencia. Este movimiento comienza seriamente cuando desafía el concepto de conocimiento como representación mental. El conocimiento no es algo que la gente posea en sus cabezas, sino algo que *la gente hace junta*.

Lo que se tomaba tradicionalmente por proceso psicológico se convierte desde el principio en un derivado *del intercambio social*. El lugar explicativo de la acción se traslada desde "la región interior de la mente" hasta los procesos y las estructuras de interacción social.

Lo psicológico no es "constructor" de lo social, sino que lo social es "constructor" de lo psicológico.

### Aportes de la teoría de la narrativa

Podemos ubicar el comienzo de la teoría de la narrativa en los trabajos de White, realizados sobre cuentos e historias, es decir "narrativas fijas", en textos que son producto de la ficción. Dicho trabajo se centra en las relaciones y en las estructuras de las narrativas, analizando la interdependencia entre los personajes, los argumentos, los temas, las relaciones, etcétera. Estos estudios estaban centrados en el lenguaje.

Los personajes de los cuentos, las novelas, etcétera, cuentan la historia desde su propia perspectiva, con sus propios valores, y organizan la secuencia argumental, cada uno a su modo que puede coincidir o no con los valores, los temas y las secuencias argumentales de los otros personajes. Un brillante ejemplo de esto es la novela de la autora argentina María Rosa Lojo, *Canción perdida en Buenos Aires al Oeste*,<sup>22</sup> en la cual los seis personajes de la novela cuentan la historia familiar de forma diferente, con secuencias diferentes,

22. Lojo, María Rosa: *Canción perdida en Buenos Aires al Oeste*, Buenos Aires, Torres Agüero Editor, 1987.

partiendo de puntos diferentes, basándose en valores diferentes y aun con estilos diferentes.

En los años '70 comienzan a estudiarse las "narrativas en acción". Ya no se basan en textos que sean producto de la ficción sino que son "textos activos", "textos vivos". Se deja de lado el límite entre la lingüística (la *langue*) y la retórica (la *parole*). Esto marca el comienzo de las teorías posmodernas de la narrativa.

El punto de partida de estas teorías podría encontrarse en Wittgenstein, para quien el lenguaje no es una actividad para describir cosas, sino que los seres humanos

"vivimos en el lenguaje, no es que usemos el lenguaje para hacer cosas, sino que el lenguaje mismo es el hacer".

Este "hacer" está pautado por normas, reglas y códigos, que dependen de la cultura a la cual pertenece la persona. El concepto de contexto en la forma como es utilizado por Bateson, es aplicable a esta teoría. Y desde esta perspectiva, para analizar la narrativa es necesario que miremos más allá de la oración, más allá del párrafo; es necesario que miremos a las relaciones entre las personas, las normas, los mitos, las historias de la sociedad a la cual pertenece, es decir que debemos tener en cuenta los contextos en los cuales se da esta narrativa.

Los diferentes contextos presionan, influyen en el tipo de relaciones que se crean y por lo tanto se construyen diferentes narrativas de acuerdo con los contextos en los cuales éstas son narradas. La misma situación es contada de forma diferente si el interlocutor es un amigo, el esposo, el juez o el terapeuta. Los contextos de amistad, conyugales, judiciales, de mediación o terapéuticos presionan para que se construyan narrativas de forma diferente.

El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las partes concurren a la mediación ya se han definido a sí mismas como adversarias, por lo tanto esto contribuye a la producción de historias o narraciones de acusación, reproche, justificación y negación.

Cada persona tiene una forma de narrarse para sí misma las historias, tanto sea de su vida en general como de cualquier elemento particular de ella.

Nuestro *self* es el resultado de las narrativas, de las historias que nos contamos a nosotros mismos en primera persona y de las historias que escuchamos y aceptamos (a gusto o a disgusto) de las otras personas sobre nosotros mismos.

Las narrativas no son historias fijas, sino que el proceso de construir historias sobre los acontecimientos de nuestra vida está realizándose permanentemente,

La construcción de las narrativas va a ser sintónica con las formas como las personas, los narradores, se vean a sí mismos, sintónicas con la forma como han construido y continúan construyendo su propio *self*. Desde esta perspectiva el *self* no es algo "ya construido" sino algo en permanente construcción y reconstrucción, proceso que se desarrolla en el conversar, en el narrar y compartir historias.

En la medida en que se establezca la mediación como un contexto conversacional, en el sentido de Goolishian, se podrá dialogar sobre las narraciones que cada una de las partes traiga a la mediación. La narrativa alternativa es el resultado de la "conversación de las narrativas individuales" de cada una de las partes.

Todos los niveles de interpretación que vimos para otorgar significado a la comunicación son válidos para la interpretación de las narrativas.

### Conflictos como narrativas

Los conflictos o problemas tienen la estructura de las narrativas.

En los discursos sobre conflictos existe una secuencia de hechos que mantiene coherencia con el tema o argumento principal, el cual establece los roles (localizaciones positivas o negativas) para las personas y se basa en determinados valores, los cuales constituyen el "marco ético" que posiciona a las partes en roles de "buenos" o "malos".

Los conflictos vistos como narrativas muestran las características de los sistemas, y por eso podemos hablar de narrativas cerradas (sistemas cerrados, autopoieticos)<sup>23</sup> y narrativas abiertas (sistemas abiertos).

23. "Autopoiesis": Tres neurofisiólogos chilenos, Francisco Varela, Humberto Maturana y Ricardo Uribe, idearon este término que deriva de dos palabras griegas: *Auto*: "Auto" (*self*) y *poiesis*: "hacer". Sugiere algo así como hacerse a sí mismo. Ellos quisieron identificar una forma específica de procesos de interacción entre los componentes de un sistema, tal que los resultados de este proceso son los mismos componentes que dieron origen a esos procesos. Por lo tanto, el sistema es organizacionalmente cerrado y funcionalmente se (re)genera a sí mismo recursivamente. Ésta es la característica de lo vivo.

Las narrativas no sólo brindan un contenido sino que al mismo tiempo construyen una estructura de interpretación que parecería que impide la existencia de otras narrativas.

En las situaciones de conflicto, la narrativa que es contada en primer término fija una estructura y crea el "tema principal" que condiciona a la segunda narrativa, la cual funciona como "subtema" del tema principal. Es a esto a lo que se refiere Sara Cobb cuando habla de la "colonización de las narrativas en el proceso de mediación", lo que la ha llevado a realizar un cambio significativo en su modelo.

A pesar de lo dicho anteriormente, es posible que los narradores construyan una narrativa alternativa, que no funcione como un subtema del tema principal. Es necesario que esta narrativa alternativa tome una parte de la narrativa principal, pero que la desarrolle en una forma diferente que cree nuevos roles, nuevas características y nuevos valores.

Pero con esto solo no basta. Para que una narrativa sea considerada como alternativa no sólo debe haber tomado algunos de los subtemas y haberlos amplificado, sino que debe ser retomada por los otros integrantes del sistema. Si la narrativa no es retomada por otros, sigue siendo un subtema y no cumple las funciones de alternativa, es decir continúa colonizada por la narrativa dominante. A esta característica de "entretejido" que se da entre las narrativas Sara Cobb la denomina "interdependencia de las narrativas".

### Reglas para la interpretación de las narrativas

Distinguimos dos tipos de reglas para la interpretación de las narrativas:

- a) Reglas constitutivas
- b) Reglas regulativas

#### Reglas constitutivas

Son reglas de interpretación. No se puede interpretar el mundo de cualquier manera, sino que debemos realizar nuestras interpretaciones sobre la base de reglas consensualmente compartidas. Por ejemplo, ¿qué significa que un padre no cumpla con el régimen de visitas? Si la ex esposa comienza a interpretar esta



conducta como indicadora de que no le interesan los hijos o de que lo hace para perjudicarla a ella porque él sabe que si él no viene ella no puede estudiar, etcétera, cada vez que se dé esa conducta se va a significar en función de esta interpretación. Se ha creado una regla constitutiva. Estas reglas que dan significado son individuales, particulares de cada individuo; dependen de la vida, los contextos y la cultura, y se transforman de una manera específica de interpretar las historias.

### Reglas regulativas

Son las reglas que pautan la interrelación. Así como las reglas constitutivas están en el nivel individual, las reglas regulativas son reglas sobre las relaciones. Estas son las reglas que pueden contribuir al mantenimiento de interacciones simétricas y/o complementarias. La mejor forma para entender una regla es hacer como hicieron los integrantes del MRI, que describieron los pasos de la secuencia interrelacional; por ejemplo, "Ella llega tarde, él la mira enojado, ella se enoja más y golpea la puerta, él pide disculpas por el enojo, ella se ríe".

### Narrativas en el proceso de mediación

Lo que se observa en un encuentro de mediación es este juego de reglas en actividad.

Pero las historias tienen efectos pragmáticos sobre las personas que las cuentan y sobre las personas que oyen las historias. Si observamos la comunicación analógica de la persona que cuenta la historia y de la persona que la escucha, podemos predecir, con bastante posibilidad de acertar, cómo se están sintiendo posicionados dentro de esa historia.

Pero estas historias también tienen efectos políticos, y dependerá de cuáles son los aspectos que adquieren predominancia que otros aspectos queden relegados. Esto va creando la hegemonía de determinadas historias, y para la creación de esta hegemonía es necesario que los otros aspectos que podrían ir en contra de ella sean relegados, marginados, no se les dé lugar. Cuando algo surge con fuerza hegemónica aparecen algunas voces que atentan contra esta hegemonía; a estas voces es necesario silenciarlas, marginar-

las, para poder mantener la hegemonía. Por esto es importante ver en las narrativas qué aspectos están dominando y también cuáles son los aspectos que están siendo silenciados, marginalizados.

Como hemos dicho más arriba, utilizando la clasificación de los sistemas (sistemas abiertos y cerrados), las narrativas se han clasificado en abiertas o cerradas.

Hablamos de *narrativas abiertas* cuando son pasibles de recibir influencia desde afuera, es decir cuando existe en el narrador la intención de entrar en un proceso conversacional (en el sentido de Goolishian).

Hay narrativas que son cerradas, o sea que excluyen a cualquiera otra narrativa, y a veces son tan fuertes que tienen una función autopoietica, es decir una función de reconstruirse siempre a sí mismas. Cualquiera que sea la información, el *input* o cambio que intentemos entrar en el sistema narrativo, será tragado por el sistema, para ser "más de la misma narrativa". Cuanto más coincidan los personajes, el tema, los valores y el argumento, más cerrada se hará la narrativa y por lo tanto más se regenerará a sí misma.

Es importante intentar abrir la narrativa, buscando cuál de los elementos es posible mover a fin de quitar la extrema coherencia que posee. Las narrativas cerradas se caracterizan por posicionar a una de las partes en el lado de la verdad, de lo correcto, en fin, de todo lo positivo, al mismo tiempo que posiciona a la otra parte en el lugar de todo lo negativo. Tienen la estructura de víctima-victimario.

Si se mantiene esta estructura en el proceso de mediación, es imposible pensar en llegar a un acuerdo.

Debemos realizar una "lectura" de la narrativa en dos niveles:

1) dentro de sí misma (coherencia entre los personajes, guiones, conflictos, etcétera). Esto es a lo que B. Pearce se refiere como coherencia de las historias o narrativas;

2) entre las narrativas, dentro del proceso de la mediación en tanto acciones, en tanto procesos que se viven en el aquí y ahora, por el impacto que produce en los otros, ya sea en las partes o el equipo de mediación. Es efecto de la interacción entre las narrativas. Esto es a lo que B. Pearce se refiere como coordinación de las historias o narrativas.

La tarea del mediador será:

1) Ayudar a abrir las historias o narrativas de cada una de las partes cuando éstas sean cerradas.

2) Localizar positivamente a las partes para que puedan construir otra historia o narrativa; esto surge en el proceso interactivo entre las narrativas.

3) Ayudar en la construcción de una nueva historia o narrativa, que no puede ser cualquier narrativa.

### Narrativas y ética

De acuerdo con Wittgenstein la ética se vive, no se proclama.

Los encuadres pueden o no favorecer conductas éticas.

La estructura de la mediación desde la perspectiva del Modelo Circular-Narrativo es ética en sí misma, en la medida en que:

a) Propone el protagonismo de las partes. Al hablar de protagonismo queda incluida la responsabilidad por las acciones que uno realiza. Esto a su vez favorece el crecimiento de los protagonistas, al aumentar la capacidad para la resolución de disputas.

b) Favorece las localizaciones positivas de las personas en el proceso, centrándose en las intenciones positivas de las partes.

c) Aumenta el respeto por uno mismo y por el otro.

d) Favorece el apoyo recíproco entre las partes.

e) Favorece la responsabilidad colectiva, aumentando la solidaridad entre las partes y con el contexto al cual pertenecen.

### Aportes de la psicología social de Enrique Pichon-Rivière

A quienes hemos transitado por las escuelas de psicología social de Enrique Pichon-Rivière nos resulta "familiar" este modelo de mediación. Creo que esto se debe a que comparten muchos de los presupuestos.

Quizás uno de los más importantes es la concepción del hombre como "un ser de necesidades que sólo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan".<sup>24</sup>

24. Pichon-Rivière, Enrique (1970): citado por Ana P. de Quiroga en *Enfoques y perspectivas en psicología social*, Buenos Aires, Ediciones 5, 1990, pág. 9.

La realidad social, compleja y contradictoria, determina las formas de pensamiento del ser humano y por lo tanto "emergen diferentes modalidades de interpretación de lo real".<sup>25</sup> Esta conceptualización nos permite acercarnos a la mediación con la idea clara de que las partes construyen diferentes historias y esto no significa que una mienta y la otra no, que una sea verdadera y no la otra. Esta experiencia de las diferentes formas de "construcción" de lo "real", es permanentemente repetida en el trabajo del grupo operativo, cuando se re-elabora el material dado por el docente en el teórico.

Ya en "Del Psicoanálisis a la Psicología Social", Pichon-Rivière realiza el paso desde lo intrasubjetivo hasta lo intersubjetivo. La interacción entre los seres humanos es un concepto fundamental dentro de su teoría.

La mediación puede ser entendida como un proceso grupal. Ya que le es aplicable la definición de grupo:

"Todo conjunto de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, se plantea explícita o implícitamente, una tarea, que constituye su finalidad. Podemos decir entonces que estructura, cohesión y finalidad junto con un número determinado de integrantes configuran la situación grupal".<sup>26</sup>

El concepto pichoneano de mutua representación interna no es ni más ni menos, que la necesidad de reconocimiento por cada una de las partes de sí mismo y del otro, citada en este modelo de mediación. Reconocimiento del otro que implica aceptar el co-protagonismo de las partes tanto en la creación del problema como en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades.

También el protagonismo unido a la responsabilidad por las acciones es un concepto central de la teoría de Pichon-Rivière.

La constelación "Necesidad - Objetivo - Tarea" citada por Marta Manigot quien la propone como parámetro central del coordinador<sup>27</sup> puede ser aplicada también al proceso de la mediación, el

25. Quiroga, Ana P.: *Enfoques y perspectivas en psicología social*, ob. cit., pág. 13.

26. Pichon-Rivière, Enrique: "Estructura de una Escuela destinada a la formación de psicólogos sociales", en *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social I*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1985, pág. 152.

27. Manigot, Marta: "La función del coordinador: Su razón de ser en el grupo", *Temas de psicología social*, n° 9, 1988, pág. 159.

que se iniciaría por las necesidades insatisfechas de las partes que han generado "el problema" y que tienen como objetivo lograr un entendimiento para llegar a un acuerdo, y en dicho proceso la *tarea* del mediador, como la del coordinador, sería la de ayudar a las partes a que ellas alcancen este objetivo, atendiendo tanto a las relaciones que se dan entre los integrantes del grupo como a la dilucidación de los obstáculos que impiden el logro de los objetivos.

El concepto de "emergente de apertura" dice que:

"Son aquellas situaciones que si bien acontecen en el momento del inicio, al ser registradas y puntuadas por la escucha del coordinador, (mediador) van adquiriendo significación, retroactivamente, durante el resto de la reunión".<sup>28</sup>

A las cuales Gastón Manigot propone

"leerlas más que como un signo al que corresponde un significado implícito, como un significante que puede adquirir diferentes sentidos según la escucha del coordinador, escucha que no agota nunca el sentido de ese significante".<sup>29</sup>

Esto nos habla en otras palabras de la involucración del coordinador en el proceso grupal (o, en nuestro caso, del mediador en la mediación), es decir, involucración y neutralidad, los dos elementos inseparables de lo que he llamado DeNeutralidad. El emergente de apertura es "una temática, una pequeña fluctuación –diría Ilya Prigogine– que es amplificadora, y produce a partir de allí una estructura disipativa, algo nuevo, que se produce en un sistema que está alejado del equilibrio".<sup>30</sup> Obviamente, estas conceptualizaciones acerca del llamado emergente de apertura constituyen una increíble ayuda para el mediador en el encuentro de mediación.

Los llamados "vectores del cono" (*afiliación y pertenencia, pertinencia, telé comunicación, cooperación y aprendizaje*) como parámetros que permiten evaluar fenómenos grupales, indudablemente pueden ser aplicados para comprender el proceso de la mediación.

28. Jasiner, Graciela y otros: *Acerca de la apertura*, Buenos Aires, Temas de psicología social, ficha Ediciones 5.

29. Manigot, Gastón: citado por Graciela Jasiner en ob. cit.

30. Suares, Marínés: "Emergentes de apertura en psicodrama desde los nuevos paradigmas de la ciencia". Monografía, inédito.

Nos resultan aún de mayor utilidad la teoría y la práctica pichoneanas para la mediación llamada social, comunitaria o política pública.

El ECRO (Esquema Conceptual Referencial Operativo) nos permite comprender muchos de los "procesos" que se desarrollan y despliegan en la mediación.

### Comentario final

Hacer un resumen de teorías tan novedosas me resultó un desafío, porque para quienes las conocen, los temas que he seleccionado para este capítulo pueden resultar muy elementales, y para aquellos que se acercan por primera vez a estos nuevos paradigmas científicos, al estar sintetizados pueden resultar muy confusos. Para unos y otros he citado la bibliografía correspondiente para que puedan ahondar en los tópicos que cada uno considere más útiles o más interesantes.

Por último, hay otras teorías que también son parte de la fundamentación teórica de este modelo, tales como la cibernética de segundo orden, la teoría de la deconstrucción de Derrida (que he citado sintéticamente en: "De la neutralidad a la DeNeutralidad") y los valiosos aportes de Foucault.

Cuarta parte

PARTE PRÁCTICA  
LAS CUATRO ETAPAS DE UN  
ENCUENTRO DE MEDIACIÓN

## LAS CUATRO ETAPAS DE UN ENCUENTRO DEL PROCESO DE MEDIACIÓN BASADO EN EL NUEVO MODELO CIRCULAR-NARRATIVO DE SARA COBB

### Introducción: genealogía del nuevo modelo

Sara Cobb había “inventado” un modelo de trabajo, que es el que habíamos conocido quienes realizamos los entrenamientos<sup>1</sup> con ella en Buenos Aires, a lo largo de los últimos cinco años.

Dicho modelo, había sido *inventado*, como consecuencia del encuentro entre el modelo tradicional de mediación (Harvard) y los aportes de nuevas teorías (teoría general de los sistemas, la cibernética de primero y segundo orden, la teoría del observador, la teoría de la comunicación, la teoría de la narrativa, etcétera). Este encuentro debe de haberla llevado, primero a un momento de confusión, y luego a un cambio epistemológico.

Cuando utilizo la palabra “inventado” lo hago en el sentido que Foucault,<sup>2</sup> siguiendo a Nietzsche, da a este término, y que implica: ① algo que se opone a “origen”, y ② algo que surge no como producto de una unión pacífica sino como producto de un “choque” que implica una ruptura y el comienzo del algo.

De este “choque” –ya que, reitero, no es nunca una unión pacífica– entre lo anterior y lo nuevo, emergió el modelo de abordaje en mediación, que ha sido llamado Modelo Circular-Narrativo.

Pero un modelo de mediación es, o debería ser, un modelo viviente, es decir con la posibilidad de continuar evolucionando, que no se “cosifique” como algo ya dado. Uno de los grandes “nutrien-

1. En la Fundación Interfas.

2. Foucault, Michel: *La verdad y las formas jurídicas*, Barcelona, Gedisa, pág. 20.

tes" de este modelo de mediación fueron "las teorías"; el otro, no menos importante, "las prácticas".

El modelo anterior surgió, en Sara Cobb, como he dicho, posiblemente, del choque entre "prácticas" y "teorías". Pero posteriormente se dio un nuevo "choque", también creativo, entre el modelo inventado y las "prácticas". A través de la investigación,<sup>3</sup> a partir de las prácticas y sobre éstas, la autora identificó una "pauta de interacción" entre las narrativas, a la que llamó "la colonización de las narrativas".

Y una vez que uno ve algo, ya no puede no verlo, decía Bateson.

La fuerza de la "colonización" que tiene la narrativa primaria, según creo, es lo que la llevó a realizar esta modificación de su primer modelo.

Si bien a primera vista el cambio parece no ser significativo, y en algunos casos podría llevar a pensar que se "pierde algún tipo de información", considero que es una "diferencia" que genera una gran "diferencia".

Creo que también permite superar una de las dificultades prácticas que se dan en otros modelos.

Este nuevo modelo fue presentado por primera vez en castellano en el curso de entrenamiento intensivo realizado en Universidad de California, Santa Bárbara, en agosto y septiembre de 1995.

Por último quiero aclarar que ésta es mi interpretación de su

3. Cobb, Sara y otros: "Discurso Ceremonial: del Debate al Diálogo".

Cobb, Sara y otra: "La Neutralidad como una Práctica Discursiva. La construcción y transformación de narrativas en la mediación en comunidades".

Cobb, Sara: - "Práctica einsteniana y discurso newtoniano: una crisis ética en mediación".  
 - "Hacia un nuevo discurso para la mediación. Una crítica sobre la Neutralidad".  
 - "La construcción social de las intenciones en las narrativas legales. Un análisis comparativo de las teorías deductivas e inductivas de la responsabilidad".  
 - "La domesticación de la violencia en la mediación: La construcción social del poder disciplinario en el Derecho".  
 - "La pragmática del protagonismo en la mediación. Una perspectiva narrativa".  
 - "Una perspectiva narrativa en mediación: Hacia la materialización de la metáfora de 'Narrar Historias'".

Todos estos artículos son parte del material bibliográfico en inglés y en castellano dado por la autora en el curso "Negociación y resolución de conflictos", en agosto-septiembre de 1995, en la Universidad de California, Santa Bárbara, Estados Unidos, dictado por Deborah Kolb, Sara Cobb y Carlos Sluzki.

modelo, es decir, es la traducción de su modelo. Toda traducción, aun cuando la traductora no quiera, es traicionera.

Además continuó manteniendo algunas modificaciones que concientemente había realizado de su anterior modelo. Estas modificaciones habían surgido de la necesidad de adecuar un modelo "inventado" en Estados Unidos para poder aplicarlo a nuestras condiciones concretas de existencia. Estas modificaciones son el producto de: 1) mi experiencia como terapeuta familiar sistémica; 2) mi conocimiento y permanente contacto con la psicología social, por ser egresada de la Primera Escuela de Psicología Social de Enrique Pichon-Rivière y actualmente docente de varias escuelas de psicología social; 3) el permanente intercambio de experiencias que realizamos con otros mediadores argentinos, aunque trabajemos con diferentes modelos, y 4) mi conocimiento del sistema legal argentino, al cual conozco no sólo como ciudadana sino también por "ósmosis" y por práctica, ya que mi padre era escribano, mi hermano es escribano, mi cuñado era abogado y yo trabajé durante muchos años como oficial mayor en la escribanía de mi padre. Es decir que los temas legales fueron parte de muchos de los almuerzos de mi infancia, mi adolescencia y mi "primera" juventud. Además fue a mi padre a quien vi ejercer infinitas veces el rol de mediador improvisado (ya que carecía de los conocimientos actuales) en momentos difíciles del acto de la firma de la escritura.

Por todo esto, vuelvo a aclarar que ésta es mi interpretación del Nuevo Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, con algunos cambios concientes y otros que seguramente se me deslizarán de forma inconciente, pero me hago responsable de ambos.

### El proceso de los encuentros de mediación basado en el Nuevo Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb

Características generales

ENCUENTRO

Si bien Sara Cobb, como otros autores, habla de "sesión" de mediación, yo prefiero hablar de encuentro de mediación (ésta es mi primera traición conciente), porque en nuestro medio, la palabra "sesión" tiene un claro contenido psicológico, es decir es muy "psi", y también desecho el término "audiencia" de mediación, porque tiene un sesgo judicial, es decir es muy "juris". Es impor-

tante definir un "terreno propio" para el proceso de mediación y un lenguaje específico que reduzca las inevitables confusiones, sobre todo en este momento en el que en nuestro país los abogados y los psicólogos entre otros, están peleando tanto sobre la incumbencia de la mediación, sin poder entender que ésta es una nueva disciplina que se beneficiaría con la transdisciplina y la interdisciplina.

Este modelo puede ser aplicado a casi cualquier tipo de mediación: privada, derivada por los tribunales, derivada por el sistema de salud, etcétera, aunque en los casos llamados de mediación social o comunitaria o en política pública es aconsejable realizar algunas modificaciones, y otorgar mayor flexibilidad al proceso del encuentro.

El proceso de mediación no es ni formal ni totalmente informal. Cada escuela de mediación tiene un esquema preferencial de trabajo, pero por lo general éste no es rígidamente aplicado sino que puede tener variaciones en función de las características del caso y de las partes involucradas. Asimismo, los diferentes mediadores, aun perteneciendo a un mismo modelo, realizan modificaciones que tienen que ver más con las características particulares del mediador que con el tema o con las partes (véase capítulo 4, "De la neutralidad a la DeNeutralidad").

Para los casos habituales de mediación, en los cuales son dos o tres las partes en conflicto -por ejemplo casos de familia- el Nuevo Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb divide cada encuentro en cuatro etapas o reuniones. Estas cuatro etapas o reuniones se pueden realizar en un solo encuentro de aproximadamente dos horas y media de duración. También, en el caso en que una de las etapas sea muy larga, el desarrollo de las cuatro etapas puede realizarse a lo largo de varios días. Debido a que es preferible que las partes terminen cada encuentro con un acuerdo preliminar, es conveniente tratar de realizar el proceso completo en un día.

El proceso total de mediación, o sea desde el inicio hasta la firma definitiva del acuerdo, y la notificación al juez, si fuere necesario, de acuerdo con las diferentes legislaciones de los países, puede ser realizado a lo largo de varios encuentros, cada uno de los cuales, a su vez, puede constar de una o varias etapas o reuniones.

Es decir que en un encuentro de mediación se dan diferentes tipos de reuniones. Éstas son:

-reuniones públicas o reuniones conjuntas;

- reuniones privadas o individuales, y
- reuniones de equipo.

Las reuniones públicas o conjuntas son aquellas en las cuales están presentes todas las partes involucradas en la disputa y el equipo de mediadores.

En tanto que en las reuniones privadas o individuales sólo está el equipo de mediación con una de las partes.

En las reuniones de equipo sólo están los mediadores que han intervenido, y en el caso en el que se trabaje con "supervisión en vivo", pueden estar los integrantes del equipo de supervisión. En los casos en los que el mediador trabaja solo, es decir sin co-mediador ni equipo, es imprescindible que realice a solas, o con el material videograbado, esta etapa o "reunión" sin la presencia de las partes, para poder reflexionar y construir una historia alternativa.

Si bien el proceso completo está organizado en cuatro etapas o reuniones, si fuere necesario se pueden intercalar más etapas, sean éstas públicas o conjuntas (con todas las partes y el equipo de mediadores), privadas o individuales (una de las partes con el equipo de mediadores) o reuniones del equipo de mediadores únicamente.

Los equipos de mediación pueden variar en su conformación. Aunque no es indispensable, es habitual trabajar en co-mediación, es decir con dos mediadores que conducen el encuentro; esta forma de trabajo se da casi siempre durante los entrenamientos. Cuando es posible se trabaja con un equipo de cuatro mediadores: dos están en la cámara con las partes y otros dos permanecen en la retrocámara, detrás del espejo de visión unilateral. Esta forma de trabajo con equipos de cuatro personas (al estilo de Milán) se utiliza fundamentalmente en entrenamientos y/o cuando el caso a mediar es muy complejo y/o cuando es parte integrante de una investigación. A esta forma se la llama supervisión *in vivo*.

Pre-reunión

Alguno de los integrantes del equipo o un secretario entrenado al efecto informa a las partes las características del proceso de mediación, comunicándoles los beneficios que puede apor-

tarles. Esto es muy aconsejable, diría casi imprescindible, en nuestro país en este momento, en el cual se ha comenzado recientemente a implementar la mediación, debido a que las partes están casi totalmente desinformadas y muchas veces malinformadas sobre esta nueva institución.

Esta información es aconsejable hacerla por separado a cada parte (para que no comiencen a interactuar en ese momento y no se produzca la llamada "colonización de las narrativas") y por una persona diferente de la que oficiará de mediador.

Las partes antes de entrar al encuentro de mediación deben firmar el acuerdo de confidencialidad y de aceptación de ser videograbados, en los casos en los cuales se utilice esta técnica. En el mismo escrito el equipo se compromete a no utilizar el vídeo salvo para aumentar la comprensión del caso y a destruirlo al terminar el proceso.

Por confidenciabilidad o confidencialidad se entiende que ni las partes, ni el equipo de mediación, ni las personas que observen como parte de equipos de formación, podrán decir algo acerca de lo que ocurra en el encuentro, es decir que el proceso es secreto. Este secreto debe ser mantenido aun ante el juez, la prensa, etcétera. Debe aclararse explícitamente que ningún integrante del equipo bajo ninguna circunstancia podrá ser citado como testigo en juicio.

Nuestra nueva ley de aplicación en la Capital Federal establece que se debe pasar a la Comisión de Contralor y Selección de la Mediación un informe para datos estadísticos, pero sólo sobre el resultado, es decir informar si se llegó o no a un acuerdo.

También debe informarse acerca de los honorarios que demandará el proceso y la forma de pago de éstos. Las partes se dan por notificadas del monto de los honorarios que deberán abonar, y de la forma como los abonarán. Es aconsejable que los honorarios se paguen por encuentro y por partes iguales.

Algunos mediadores se niegan a que una de las partes se haga cargo de la totalidad de los honorarios, porque estiman que crean desequilibrios de poder que pueden atentar contra la neutralidad. Sin embargo, creo que mantener rigidamente este equilibrio puede resultar no equitativo, y en algunos casos puede privar a la parte "menos poderosa" de los beneficios de la mediación.

Algunos mediadores prefieren que el "tema honorarios" sea tratado directamente durante el encuentro de mediación. Hay

quienes quieren que sea hablado al comienzo, en tanto que otros eligen hablarlo al final del primer encuentro.

Considero que es preferible que sea el secretario o quien funcione como informante en esta pre-reunión, el que se encargue del tema honorarios, y si hubiera problemas con la proporción o forma de pago, esto puede ser tratado en el encuentro de mediación propiamente dicho.

También puede fijarse por anticipado el tiempo máximo que durará el encuentro.

La totalidad del equipo de mediadores puede tener algún conocimiento del caso, generalmente por informes del derivante (servicios de salud, sistema legal, la persona que llamó pidiendo una mediación privada, etcétera), y en función de las características particulares elegir uno o dos mediadores que consideren más adecuados, teniendo en cuenta las características de las partes (sexo, raza, nivel cultural, etcétera) o el tipo de problema o la temática que se abordará, y la disponibilidad de los mediadores.

Esta forma de funcionar no va a poder ser utilizada en los casos derivados por los tribunales de la Capital Federal, en los cuales el mediador será sorteado.

Algunos mediadores prefieren no tener ninguna información previa del caso porque consideran que estos informes que generalmente son dados por uno de los informantes, pueden funcionar como "narrativa colonizante".

#### PRE-REUNIÓN

- Dar a conocer a las partes las características del proceso de mediación.
- Explicación de la confidencialidad.
- Firma del acuerdo de confidencialidad.
- Explicar el porqué de videograbación (si fuera necesario).
- Firma del acuerdo de aceptación de ser videograbados (si fuera necesario).
- Honorarios.
- Tiempo.



Primera etapa: reunión pública o conjunta

En este primer momento del proceso de mediación, que llamamos reunión pública o conjunta, todas las personas que se definen como enfrentadas en el conflicto están presentes en la misma habitación, con el o los mediadores.

Los primeros momentos de esta reunión son muy importantes, porque se van a establecer las reglas con las cuales operará el llamado sistema de mediación (integrado por las partes definidas como enfrentadas y por el equipo de mediadores, que pueden ser uno o varios).

Podemos considerar que son los primeros pasos de la "danza de la mediación" y por lo tanto son muy significativos. Algunas de las interacciones que ocurren en los primeros momentos van a ser privilegiadas por el sistema y luego probablemente amplificadas, y pueden ser consideradas como "emergentes de apertura" en el sentido pichoneano del término.

Los mediadores utilizan estos primeros momentos del encuentro para establecer el "encuadre" y es preciso que éste quede fijado como diferente de los encuadres que se dan en otras instancias, por ejemplo el hecho de que los mediadores permitan que las partes se sienten en los lugares que prefieran, que no haya diferencia entre los lugares (estrados, sillones, divanes, etcétera), que las partes no deban ponerse de pie cuando entran los mediadores, que no utilicen una terminología especial para referirse a los integrantes del equipo de mediadores, que exista un espejo de visión unilateral (en muchos casos) cuyo funcionamiento se le explica a las partes y que pueda ser videograbado, crea grandes diferencias con los contextos judiciales y con los contextos terapéuticos.

Es preferible que las partes y los mediadores se sienten en sillas y no con una mesa que se interponga, (a pesar que simbólicamente podamos hablar de "mesa de negociaciones") porque esto favorece la lectura del "lenguaje analógico", ya que las mesas nos impiden registrar más de la mitad del cuerpo de las personas. Son ideales las sillas giratorias y con rueditas, porque permiten amplificar los movimientos corporales, que nos brindarán una inestimable información. Todo este encuadre, salvo lo referente a la explicación del funcionamiento del espejo de visión unilateral (cámara de Gesell) y de la videograbación, se hace analógicamente, es decir sin palabras.

En función de poder "comprender" la interacción entre las partes, aconsejo que el o los mediadores esperen a que las partes se sienten en las sillas dispuestas en forma de círculo o semicírculo (si es que va a ser videograbado). La ubicación que tomen las partes puede ser un primer indicador "analógico" de cómo funcionan y de cuál es el lugar que "asignan" al equipo de mediación. Algunas veces, aun antes de sentarse los mediadores, las partes cambian de lugar.

La existencia de sillas iguales para las partes en disputa y para los mediadores establece un "contexto de simetrización", lo cual ayuda al protagonismo de las partes.

En Estados Unidos, cualquier persona que ha tenido un problema puede apelar al programa de mediación. En el caso de que se haya realizado una consulta a un abogado, éste debe llamar a la otra parte del conflicto, para ver si estaría dispuesta o si tendría interés en intentar llegar a un acuerdo, por lo tanto cuando empieza la reunión pública o conjunta es muy probable que ya exista una asimetría, porque un grupo o una parte ha pedido ayuda, y la otra parte puede definirse como "no necesitando ayuda".

Tenemos que recordar que no todas las personas que vienen a la mediación quieren la mediación, y debemos ser sumamente respetuosos de la voluntad de las personas de continuar o no. Si de alguna manera imponemos la mediación estamos viciando todo el proceso, pues esta imposición es incongruente con el espíritu de búsqueda de protagonismo sobre el cual se asienta este modelo. (Véase capítulo 3, "Incongruencias en la comunicación".) En esta interacción, en la cual se busca la "voluntad de las partes" el equipo de mediadores debe estar totalmente "down" es decir en la posición inferior en una interacción complementaria o asimétrica; o sea que se crea un "contexto de complementariedad con posición inferior del equipo".

Aunque en nuestro país —así como ocurre en algunos otros países— la nueva ley establece la obligatoriedad de pasar por un proceso de mediación, esto no debe entenderse como la obligatoriedad de transitar por todo ese proceso, sino sólo de presentarse a una instancia de mediación, siempre y cuando no hayan ya pasado por ella. Por lo tanto, la voluntad de las partes para continuar se mantiene intacta y es función del mediador respetarla.

Después de explicar claramente el uso de los sistemas de videograbación y de Cámara de Gesell y recibir la aceptación de las partes para su uso, el primer trabajo del mediador en la reunión

pública o conjunta es: informar a las partes acerca de los beneficios de la mediación.<sup>4</sup>

Los mediadores están, generalmente, convencidos de los "beneficios de la mediación y por lo tanto no es imparcial la comunicación que realizan a las partes acerca de ellos; es decir, tienen una posición asumida que los lleva conciente o inconcientemente a crear un contexto de esperanza para que las partes puedan resolver su disputa. (Véase capítulo 4, "De la neutralidad a la DeNeutralidad".)

En este momento se habla de las alternativas que tienen las partes para solucionar el problema.

El mediador puede decir:

*Nos hemos encontrado todos hoy acá, porque entiendo que alguno de ustedes ha entrado en dificultades y por lo tanto todo este grupo tiene un problema.*

De esta forma se dice que todo el grupo tiene un problema, porque una parte del grupo tiene problemas. Éste es el primer paso hacia la circularidad o interdependencia.

*Y estamos reunidos aquí, hoy, para ver qué podemos hacer para que ustedes, de forma conjunta, puedan resolver el problema.*

El fraseo de estas intervenciones no es casual, se apunta a tres cosas:

- Definir al "contexto" como "compartido": "Si uno tiene problemas, todos tenemos problemas"; se crea, como dijimos, circularidad. Y al decir: "Qué podemos hacer" estamos utilizando la primera persona del plural, con lo cual nos involucramos en la tarea.
- Protagonismo de las partes: la tarea de resolver el problema es de las partes.
- Resolver el problema: no todo el conflicto. (Véase capítulo 2, "La noción de conflicto en mediación".)

La primera meta del mediador es definir el problema como un problema compartido y esto se hace en las primeras frases. De es-

4. Sara Cobb llama a este momento: "VENDER EL PRODUCTO", pero esta terminología puede sonar mal en la Argentina.

ta forma se define la mediación como una oportunidad para trabajar sobre los problemas.

*El paso siguiente es "amenazar" con las alternativas que quedan si abandonan el proceso de mediación, que son:*

- \* seguir con el sistema legal tradicional*
- \* o seguir como están,*
- \* y que cualquier cosa que ellos decidan, al mediador le viene bien.*

Así se crea un contexto en el cual es evidentemente mejor resolver el problema, y los mediadores se sacan la responsabilidad, que a veces las partes les adjudican y/o que ellos se toman, de tener que resolver el problema que surge en la disputa (o tratar de resolver todo "el conflicto").

Es muy importante que el mediador se coloque nuevamente en una posición *down* en esta interacción complementaria o asimétrica. No es fácil lograrlo, sobre todo en las primeras mediaciones.

Luego de establecer el encuadre, es preciso definir las reglas.

Ya se ha establecido el encuadre en forma analógica, pero se deben hacer algunas aclaraciones.

Se establecen los siguientes parámetros:

- Se aclara nuevamente la confidencialidad de todo lo que ocurra en todo el proceso.
- Es importante volver a aclarar que no podrá el mediador ser citado como testigo en el juicio, si éste llegara a producirse.
- Que todos van a tener la oportunidad de hablar en privado, o sea en reuniones individuales, y después en público, o sea en reuniones conjuntas.
- Que todo lo que se hable en las reuniones privadas o individuales no va a ser comunicado a la otra o las otras partes, salvo que se establezca específicamente.
- Que en las reuniones públicas o conjuntas van a hablar por turnos, y que no se va a permitir que las partes se interrumpán.
- Y que, si la situación se hace insostenible, cualquiera puede irse cuando quiera, incluso el mediador, y que entonces se termina el proceso de mediación.

De esta forma se establece cómo va a participar la gente: a través de hablar y escuchar o de irse, si prefieren.

Al definir la forma como va a funcionar el proceso, el mediador se pone up en esta interacción complementaria o asimétrica.

De esta forma, en pocos minutos y a través de diferentes canales (analógico y digital), el mediador ha podido estar *simétrico, down, y up*. Esto crea un metacontexto de flexibilidad.

Después de haber explicado el programa y establecido las reglas, si las partes deciden continuar se comienza el proceso de mediación, y habitualmente la primera pregunta que hace el mediador es:

*¿Quién contactó al programa o al mediador?*

La persona que contactó es la que tiene la oportunidad de hablar primero. Se le da a ella el primer lugar porque por lo general es la más interesada y probablemente la que aporte más energía para continuar con el proceso.

En los casos en los cuales han sido derivadas por el sistema judicial y no hay una parte que haya "pedido" la mediación, se puede preguntar:

*¿Quién desea hablar en primer término?*

Reiterando que todos van a tener iguales posibilidades de hablar en privado.

También puede simplemente preguntar:

*¿Quién quiere tener la reunión privada o individual en primer lugar?, y luego preguntarle a la otra parte si está de acuerdo.*

En el caso de que ninguna de las dos partes quiera hablar primero o que las dos quieran hacerlo, se les pide que piensen cómo pueden resolver esta situación inicial. Muchas veces la solución presentada por las partes es el sorteo, entonces se procede a efectuarlo y se reformula este primer microacuerdo como algo positivo.

Sea cual fuere el mecanismo utilizado para que una de las partes hable primero, se le pide a la otra o las otras partes que se retiren de la habitación, aclarándoles que después serán llamadas para comenzar con las reuniones privadas o individuales con cada una de ellas.

Durante toda esta etapa, a medida que el mediador va fijando el encuadre y estableciendo las reglas, es muy importante atender a:

- las interacciones que se dan entre las partes,
- las interacciones entre cada parte y el mediador,
- la forma como reacciona la otra parte cuando el mediador está interaccionando con una de las partes. (Por ejemplo cuando una de ellas hace alguna pregunta sobre el encuadre y/o las reglas.)

La mayoría de estas interacciones se dan a nivel de la comunicación analógica, y son un valioso elemento para permitir comprender la relación existente entre ellas. Por ejemplo: el lugar donde se sientan, cómo reubican las sillas, las "danzas" que se dan entre éstas (uno se acerca y el otro se aleja, o uno se acerca al mediador y el otro hace lo mismo), los gestos, las posturas, etcétera.

A esta serie de conductas, se las denomina retroacciones conductuales inmediatas, y son modos de comunicación analógica, o mejor dicho, son los componentes analógicos de la comunicación (véase capítulo 3, "Comunicación"). Para el análisis detallado de estas interacciones resulta de incomparable utilidad el vídeo.

En ningún momento se permite que, si una parte está haciendo una pregunta sobre alguno de los elementos del encuadre y/o de las reglas, la otra parte interrumpa. La forma más efectiva es ni siquiera mirar a la parte que interrumpe, pero si igual lo intenta es útil hacer alguna seña con la mano. Si aun esto no resultara efectivo, se le explica cordialmente que ya va a tener su momento para hacer las preguntas que considere necesarias y para explicar sus puntos de vista, y se le pide que por favor no interrumpa. Si aún no fuera suficiente, se puede volver a explicar las reglas y aclararle que si no está de acuerdo con ellas podemos suspender la mediación.

#### PRIMERA ETAPA:

##### REUNIÓN PÚBLICA O CONJUNTA

- a) encuadrar el proceso
- b) establecer reglas:

- confidencialidad,
- todos van a hablar,
- todos tendrán reunión privada o individual,
- todos tendrán reunión pública o conjunta,
- no deben interrumpirse,
- cualquiera, si quiere, puede irse.

Segunda etapa: reunión privada o individual

Se comienzan las reuniones privadas o individuales con la persona que contactó con el programa, con la siguiente pregunta:

*Porque se pidió la mediación?*  
 ¿por qué se contactó con el programa de mediación? o  
 ¿cuál es el problema que lo llevó a contactar con el programa de mediación?

En la o las siguientes reuniones privadas o individuales, que se realizan con la otra o las otras partes que no han contactado con el programa, se comienza con la siguiente pregunta:

*Recién acabamos de escuchar a la otra parte, ahora nos interesaría que usted nos dijera cuál es para usted el problema.*

En el caso de derivación judicial, es decir cuando no ha habido "pedido" de mediación se comienza con la pregunta:

*Nos interesaría que usted nos dijera ¿cuál es para usted el problema?*

Al preguntar cuál es para usted el problema, estamos estableciendo desde el comienzo la posibilidad de que las partes pueden ver el problema de forma diferente.

Habitualmente no le lleva a la persona más de quince minutos contar esta historia, y a veces mucho menos. Porque no tienen una descripción demasiado compleja del problema; es muy simple: "El otro está equivocado y yo tengo razón". Generalmente las historias de las mujeres tienen más detalles, son más elaboradas. Esta elaboración puede deberse a que la historia ha sido contada varias veces.

Si bien las historias ya han sido contadas y peleadas repetidamente entre las partes antes de venir a la mediación, el hecho de contarlas en un contexto diferente y de conformar con el mediador un nuevo sistema (al que llamaremos sistema mediación) modifica la historia. En función de lo visto en "Teoría general de los sistemas", se crea un nuevo sistema y por lo tanto se modifican las interrelaciones existentes. (Véase en capítulo 5, "Aportes de la 'teoría general de los sistemas'"). El sistema mediación está constituido por el subsistema partes y por el subsistema equipo de mediadores.

Las historias que las partes cuentan pueden ser absolutamente diferentes. Esto no significa que una parte dice la verdad y la otra miente, sino que lo que esto pone de manifiesto es que cada parte construye su historia desde un punto de vista diferente, desde un punto de observación diferente. (Véase en capítulo 5, "Aportes de la Teoría del observador".)

Cada parte comienza la historia en un punto, en un momento de su vida. (Véase en capítulo 3, "Los axiomas de comunicación: puntuación") Generalmente es en este punto en el cual el narrador se da la posibilidad de posicionarse positivamente y de posicionar negativamente a la otra parte. Es útil tomar en cuenta cuál es este punto de comienzo para después preguntar: "¿Qué ocurría antes de..." El preguntar por el "antes de..." puede ayudar a lograr un reposicionamiento positivo de las dos partes. (Véase en capítulo 5, "Aportes de la terapia familiar: preguntas circulares"; capítulo 8, "Preguntando sobre el preguntar".) Las historias tienen una secuencia temporal y/o lógica que da sentido a la historia. Pero esta secuencia no siempre es contada "prolijamente" o sea que una parte puede decir: "Yo estoy acá porque espero solucionar el problema con respecto a la medianera, que empezó hace un año cuando mi vecino comenzó la construcción de la ampliación de su casa, pero ya hace años que tengo reiterados problemas con él". Esta transcripción es la "crónica" de lo que esta parte dice, pero si la ordenamos secuencialmente quedaría de la siguiente forma:

- 1) Hace años que tengo problemas con él (mi vecino).
- 2) Después, hace un año comenzó la construcción de la ampliación de la casa.
- 3) Ahora estoy acá.
- 4) Espero (en el futuro mediato o inmediato) solucionar el problema de la medianera.

En las historias aparecen personajes que cumplen roles, generalmente: víctima (el que cuenta la historia) y victimario: la otra parte. También pueden aparecer otros personajes con otros roles que funcionan como aliados o realizando coaliciones.

Las narrativas o historias denuncian explícita o implícitamente los temas valiosos. Los temas valiosos son uno de "los pilares" sobre los que se construyen las narrativas. Las narrativas alternativas que surjan deben estar necesariamente construidas sobre "pilares"

semejantes a los que utilizaron las dos partes. (Véase en capítulo 5, "Aportes del 'construccionismo social'" y "Aportes de la 'teoría de la narrativa'".) Por esto es fundamental en esta etapa prestar atención a cuáles son los temas valiosos para cada parte. Frecuentemente se los utiliza para posicionar a los narradores. Es importante que el equipo de mediación tome nota de las intenciones negativas y/o las características negativas que se atribuyen a la otra parte y que crean localizaciones negativas.

En algunas historias hay declaraciones de principios. Es importante atender a estas declaraciones porque pueden ser obstáculos para el proceso de mediación. (Tomamos en este caso a los principios en el sentido que les da Pearce. Véase capítulo 3, "Comunicación en el proceso de mediación", Parte C.)

Es importante registrar qué "recursos ponen en riesgo" las partes, en este momento, y en qué forma tratan a la otra parte, si como a un "nativo" o como a un "no-nativo", y cuál es la lógica que utilizan (véase capítulo 3, "Comunicación...", Parte C).

En las historias existen algunas palabras que se transforman en palabras clave, son palabras centrales, en las que se observa mucha carga afectiva. Generalmente son mencionadas muchas veces en el discurso. Podemos identificar a las palabras clave como aquellas palabras que nos servirían para titular la narrativa como si fuera una nota en un diario, un cuento literario o una película. En algunas ocasiones las dos partes utilizan la misma palabra; en otras, el primer narrador utiliza una palabra en tanto que el segundo narrador usa un sinónimo, que generalmente denota algún cambio de significado. Por ejemplo, primer narrador dice: "Y en ese momento él me golpeó y comenzó la pelea". Segundo narrador: "En el momento del incidente...". Al utilizar la palabra "golpeó" quedan localizados: una parte como el golpeador - victimario, y la otra parte como golpeado - víctima, en tanto que al utilizar el término "incidente" se borra la diferencia entre víctima - victimario, lo cual es una re-formulación que produce una re-localización de las partes. (Véase en capítulo 5, "Aportes de la terapia familiar sistémica".)

Kathy Domenici y Stephen Littlejohn hablan de "gramática" de las historias. Con esto se refieren a las categorías o calificaciones que utilizan en la construcción de la historia, y cuáles son las reglas que utilizan para ligar a los personajes dentro de aquella.

Por ejemplo en los debates acerca del aborto, "los militantes provida" emplean expresiones tales como: "matar", "bebé", "derecho a la vida" e "inmoral". Para este grupo, el aborto es el acto de un adulto que "mata" a un "bebé", lo cual dice que es "inmoral". Los "militantes proelección" emplean con más frecuencia las expresiones "embarazo", "elección", "mujer" y "derechos reproductivos". Para este grupo, el aborto es una "elección" realizada por una "mujer", que tiene el "derecho" a dar por terminado su "embarazo".<sup>5</sup> El debate sobre el aborto parece irresoluble porque las gramáticas de uno y otro lado son completamente incomparables (en el sentido que le da Pearce a este término).

Cada parte debe definir lo más claramente posible el problema, y el mediador puede ayudar a esto a través de preguntas que lleven a que se eliminen las generalizaciones, (por ejemplo "siempre me trató mal"), se acote el problema (cuándo, cuántas veces, dónde, etcétera), se realice una descripción clara del problema (por ejemplo: "Me ha hecho de todo") - ¿A qué se está refiriendo específicamente? ¿Podría darme un ejemplo concreto?. (Véase capítulo 8, "Preguntando sobre el preguntar".)

Después de que cada parte interviene, el mediador hace un "resumen" de la historia contada por ésta. Este resumen se realiza utilizando las palabras clave y los valores, reposicionando positivamente a ambas partes y expresando lo más claramente posible el problema.

Este "resumen" tiene varias funciones:

- la primera y fundamental es que cada parte sienta que ha sido entendida y escuchada.
- el segundo es cotejar si uno, como mediador, entendió bien el relato (con lo cual queda implícito que los seres humanos no siempre significamos igual o entendemos lo que las otras personas nos quieren decir). Al mismo tiempo sirve para que las partes tomen conciencia de que si nosotros, los mediadores - que, se supone, somos "expertos en comunicación" - no damos por supuesto que entendemos sino que lo cotejamos, ellos, las partes - que no son "expertos en comunicación" - pueden tener malentendidos.

5. Seminario de "Mediación/resolución alternativa de disputas en conflictos sobre temas de interés público. Diferentes abordajes", en Interfas, octubre de 1995.

c) Sirve para establecer analógicamente un modelo de comunicación.

d) Produce deuteroprendizaje.

Es muy importante registrar las "retroacciones de la parte" mientras se está realizando este resumen. Estas retroacciones nos permitirán ir ubicando "las puertas" por las cuales tendremos acceso a las historias de las partes en disputa. Estos resúmenes son caminos tentativos, por lo tanto deben ser construidos de forma tal que puedan ser abandonados por el mediador, si no fueran efectivos. Por esto los resúmenes no deben ser principistas.

Luego debe investigarse acerca de *los objetivos*, y se le pide a la parte:

1) que diga cuáles son sus objetivos

Pero también tenemos que trabajar con esto porque siempre lo que las personas piden es que el otro cambie, por ejemplo: "El otro tiene que pagar", "Ella tiene que dejarme más a los chicos". Las mismas pautas que se han dado para el momento de la descripción del problema son útiles para este momento de los objetivos.

El mediador puede hacer un nuevo resumen.

Luego debe preguntar acerca de las contribuciones o aportes.

2) ¿Qué es lo que están dispuestos a dar? ¿Qué contribuciones o aportes cree usted que puede hacer que ayuden a solucionar el problema?

Esta pregunta crea generalmente confusión a la parte que está en mediación, ya que ha venido a pedir o exigir que la otra parte haga cosas, y este pedido de "contribuciones" no lo tenía previsto. Pero tiene mucho efecto porque se da cuenta de que para solucionar el problema tiene que poner algo de su parte.

Éste es también un momento importante de la reunión, porque cuando se les pide una contribución para solucionar el problema, generalmente aparece el tema de los derechos, o sea que puede surgir una contestación de este tipo:

*¿Por qué tengo que contribuir con algo, si yo tengo razón y además tengo todo el derecho a solicitar esto?*

La respuesta que el mediador puede dar en estos casos es:

*Usted tiene derecho pero de hecho no está funcionando.*

Éste es un momento de la reunión en el que las personas se remiten a sus derechos, y los derechos son el punto de referencia a partir del cual ellos pueden sostener el posicionamiento negativo del otro.

Éste es un punto muy delicado porque en el momento en el que se entra en un proceso de mediación el tema de los derechos debe quedar de lado. (Los derechos son el tema de los procesos formales de los tribunales, pero no de la mediación). Es útil a los fines de la mediación eclipsar o borrar este discurso de los derechos. Esta tarea se realiza fundamentalmente en la reunión privada o individual.

Además es también un punto delicado, porque hay derechos que no pueden ser dejados de lado, por ejemplo el derecho a la seguridad física, y entonces, es el mediador quien debe intervenir y pierde su característica de imparcialidad.

En esta etapa, también se investigan las soluciones intentadas.

3) ¿Cuáles fueron las soluciones que ya intentaron?

Éstas son las soluciones que ya han intentado y que obviamente fracasaron, o sea que demostraron no ser útiles, y por eso han llegado a la mediación, y que además probablemente fueron las que contribuyeron a un agravamiento del problema. (Véase capítulo 5, "Aportes de la terapia familiar sistémica".) El conocer esto nos ayuda a saber:

a) Cómo se llegó a la construcción del problema.

b) Cuál es el camino que ~~no~~ debe tomar el equipo de mediación.

Entonces, en esta segunda etapa del encuentro, cada parte ha tenido la oportunidad de:

- ✓ - contar su historia en un nuevo contexto y definir el problema,
  - ✓ - expresar cuáles son sus objetivos,
  - ✓ - pensar y expresar sus contribuciones.
- siempre por separado*

El equipo de mediación:

1) puede tener alguna idea acerca de:

- las palabras clave, y/o la "gramática" (en el sentido de Littlejohn),
- la secuencia que utilizan para construir la historia,
- de qué lugar eligen para "puntuar" la historia,
- los valores a los que se apela,
- los personajes y qué roles representan en la historia,
- la forma cerrada o abierta de la narrativa,
- si tratan a la otra parte como nativos o no-nativos,
- si tratan al mediador o los mediadores como nativos o no-nativos,
- los recursos que ponen en riesgo,
- los principios, si los hubiera,
- la forma como se posicionan las partes,
- cómo definen las partes la relación,
- las reglas sobre el tipo de interrelación predominante

## 2) Han podido:

- hacer resúmenes,
- ver como reacciona cada una de las partes individualmente a las intervenciones del mediador,
- potenciar el protagonismo,
- ayudar a que reconozcan el co-protagonismo de la otra parte,
- involucrarse y mantener la neutralidad (DeNeutralidad) como mediadores,
- crear circularidad,
- saber cuáles han sido las soluciones intentadas y por lo tanto cuáles son los caminos que *no* debe tomar.

Es más fácil crear una circularidad en un entorno privado. Lo que la gente hace, en general, en esta reunión es quejarse, y el mediador debe colaborar para transformar esas quejas en pedidos.

Con esta finalidad se pueden realizar preguntas de este tipo:

- ¿Qué ha hecho antes usted para resolver el conflicto?
- ¿Qué recursos supone usted que la otra parte tiene?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuál cree que son las necesidades de la otra parte?
- ¿Cuáles son sus pedidos?
- ¿Cuáles cree que son los pedidos de la otra parte?
- ¿Por qué piensa usted que la otra parte tendría estos requisitos?

Cada parte puede empezar a ver que lo que quiere o requiere está conectado con lo que pide la otra parte; que no son independientes. Esto produce el reconocimiento del protagonismo de la otra parte, es decir del co-protagonismo.

## Actitud del mediador

Durante toda esta etapa el mediador debe estar involucrado con lo que está sucediendo en la reunión.

Por "estar involucrado" se entiende tener una actitud de "atención comprometida", es decir que no sólo debe escuchar lo que dicen las partes, sino que además debe mirar los gestos, los movimientos, las posturas, etcétera (comunicación analógica). Estos datos son registrados por el vídeo y pueden ser observados por las personas que están en la retrocámara.

Pero además debe estar atento a otro tipo de estímulos, ya sean táctiles, olfatorios, etcétera. Esta es una comunicación privilegiada que tenemos cuando compartimos la habitación con las partes. Estos últimos tipos de estímulos no pasan a través del espejo de visión unilateral ni los registra el vídeo. El clima que se crea sólo es percibido por las personas que están compartiendo el mismo espacio físico. La proximidad entre un mediador y una de las partes, genera un "microclima" que a veces hace que no sea necesario estar mirándolo.

Además, este tema de la distancia entre las personas, es una pauta cultural que debemos tener presente, porque las diferentes culturas tienen distintos criterios respecto de la proximidad correcta. Los argentinos en especial, pero los latinos en general, solemos buscar distancias más próximas entre las personas que las consideradas "distancias correctas" por otras culturas.

Esta diferencia en los estímulos que captan uno y otro puede dar lugar a diferencias entre los integrantes del equipo que están a un lado y al otro del espejo.

Parte de nuestra atención debe estar también dirigida a los afectos, los estados emotivos que van surgiendo.

Pero el mediador también debe estar atento a sus propias reacciones corporales ("Se me hizo un nudo en el estómago"; "Sentí que me golpeaban en el pecho"; "Se me cerró la garganta"; "Se me

durmió la pierna”, etcétera). Todas éstas pueden ser señales útiles para entender lo que está sucediendo.

Todos conocemos acerca de este tipo de “lenguaje”, lo tenemos en nuestra calidad de mamíferos. Sólo es necesario que le prestemos atención.

Virginia Satir, experta comunicóloga y terapeuta familiar, dice que cuando nos comunicamos lo hacemos con nuestros

- pensamientos, ✓
- sentimientos, ✓
- estímulos sensoriales, ✓
- sensaciones corporales. ✓

El mediador también debe tener una actitud “curiosa”, es decir, estar buscando activamente aquellos puntos o elementos de la narrativa, aquellos acontecimientos extraordinarios, en el sentido de White, que le permitirán posteriormente desestabilizar la misma, que es el primer paso necesario para poder co-construir una historia alternativa.

SEGUNDA ETAPA:

*LAS REUNIONES PRIVADAS O INDIVIDUALES*

Despliegue del problema ✓

Objetivos, recursos, necesidades, pedidos, contribuciones para solucionar el problema ✓

Borrar el discurso de los derechos ✓

Circularizar ✓

Reposicionamiento (en el resumen) ✓

Soluciones intentadas ✓

*Tercera etapa: reunión interna o del equipo*

Esta tercera etapa es la oportunidad que tiene el equipo, o el mediador individual, para reflexionar sobre las historias que se han contado.

Si se trabaja en un equipo, éste es el momento para compartir los diferentes puntos de vista de todos los integrantes. Permite ver cuáles son las diferencias y las semejanzas entre las diferentes observaciones realizadas y reflexionar sobre estas diferencias y semejanzas.

Si se trabaja solo, es también necesario tomarse este espacio, porque al estar sólo, sin la presencia de las personas que tienen el conflicto, se puede pensar de otra manera.

La construcción de una historia o narración alternativa se va a realizar también en esta etapa.

O sea que se realizan dos tareas:

- 1) Reflexionar
- 2) Construir una historia alternativa.

1) Reflexionar:

Es preciso reflexionar, solo o con el equipo, sobre:

a) Historias:

- Si son abiertas o cerradas, y en este último caso por dónde se puede entrar en las narrativas para flexibilizarlas.
- Cuáles son las secuencias.
- Cuáles son los personajes.
- Cuáles son los temas valiosos sobre los que se apoyan.
- Cuáles son las palabras clave.

b) Personas:

- Posicionamientos.
- Atribución de intenciones.
- Atribución de características.

c) Subsistema partes:

- Cuáles son las definiciones de las relaciones.
- Cómo se interrelacionan.
- Cuáles han sido las retroacciones entre ellos.

d) Sistema mediación:

- Cómo reaccionó cada una de las partes con el subsistema equipo en las intervenciones que han ocurrido.

2) Construir una historia alternativa:

La historia alternativa que se construye en esta etapa no es cualquier historia. Se va a realizar teniendo en cuenta todas las reflexiones que hemos realizado: secuencias, temas valiosos, personajes, localizaciones, objetivos, contribuciones, pautas de interrelación, palabras clave, etcétera, que han tenido lugar a lo largo de la reunión pública o conjunta y de las privadas o individuales que se han realizado. Esto es importante para contextualizar el conflicto.



Es fundamental que en esta historia alternativa todas las partes estén positivamente posicionadas.

Cuanto más cerradas sean las narrativas, tanto más difícil va a ser la construcción de una narrativa alternativa, y será necesario buscar cuidadosamente el punto por el cual se puede romper la coherencia interna de las narrativas de las partes.

Pero cuando se construye la nueva historia o narrativa hay que tener la mentalidad que tienen los abogados, para imaginarse los modos posibles como las partes podrían llegar a obtener o quebrar las narrativas alternativas. O sea que el mediador tiene que anticipar dónde pueden surgir las dificultades, hacer una descripción de todo lo que podría suceder y estar alerta, estar conciente de que esta narrativa o esta historia tiene agujeros vulnerables, y entonces anticipar en qué medida o dónde puede ser atacado ese proyecto.

Entonces este último tramo, el de la creación de las historias alternativas, debería incluir toda una serie de hipótesis respecto de donde podrían surgir los inconvenientes o reparos respecto de esta alternativa.

La narrativa alternativa no es más verdadera que las otras; es solamente una forma diferente, más amplia, de ver el conflicto.

TERCERA ETAPA:  
REUNIÓN INTERNA

- 1- REFLEXIONAR
- 2- CONSTRUIR LA HISTORIA ALTERNATIVA
  - Legitimar a las personas que tienen problemas
  - Contextualizar el conflicto
  - Establecer una posición positiva para todos
  - Predicción de dificultades

*Cuarta etapa: reunión pública o conjunta*

En la cuarta etapa del encuentro de mediación se realiza una reunión pública o conjunta, es decir, que como al principio se encuentran todas las partes y el o los mediadores en la misma habitación.

Esta etapa tiene claras diferencias con las anteriores. Las dos primeras son más informativas (aunque a través de los resúmenes y de las preguntas circulares, se han producido re-encuadres o re-con-

tualizaciones). La tercera etapa es del equipo de mediación (las partes están generalmente excluidas); es fundamentalmente reflexiva y es el momento en que el mediador construye una historia alternativa. En tanto, esta cuarta etapa es en la que se operan o se espera que operen las mayores re-contextualizaciones en la relación entre las partes y en la forma de comprender y visualizar el problema definido en el comienzo del proceso. Además, es en esta etapa cuando se intenta por primera vez explícitamente trabajar hacia el acuerdo.

Como ya he dicho, no necesariamente las cuatro etapas se dan en un encuentro, en un solo día, pero es preferible poder llegar a esta cuarta etapa o reunión en cada encuentro para que las partes, antes de retirarse del contexto de mediación, sientan que han llegado a algo, aunque sea a un acuerdo transitorio, que dure unos pocos días. Esto crea confianza en las personas y ganas de seguir en el proceso de mediación. El solo hecho de acordar un nuevo encuentro que se realizará en un horario y una fecha determinados, al cual se comprometen las partes y el mediador a asistir, crea la sensación de estar "en proceso" y genera en las partes la impresión de que ellos pueden lograr algunos cambios. Esto es fundante para el futuro. Pero es importante que el establecimiento de este nuevo encuentro sea redefinido por los mediadores y re-enmarcado o re-contextualizado como un pequeño acuerdo, que pone de manifiesto la buena voluntad de las partes.

Lo importante no es que se resuelva de una vez y para siempre, o definitivamente, toda la disputa, y mucho menos todo el conflicto, sino que la meta es que las partes recorran todo el proceso, el cual posiblemente finalizará después de varios encuentros en un acuerdo que resuelva la disputa. Las partes tienen "su tiempo", que puede no coincidir con el del mediador, y como es la disputa de ellos, y son ellos los protagonistas, debemos respetar "sus tiempos".

En el próximo encuentro se vuelven a recorrer todas estas etapas o reuniones. Pero también se puede variar la estructura del encuentro en función del objetivo que tengan las partes. Por ejemplo, en la primera reunión pública o conjunta del siguiente encuentro las partes dicen que se sienten conformes con el acuerdo logrado en el encuentro anterior y que sólo quieren ratificar el contrato de acuerdo alcanzado, no es necesario repetir todas las etapas de la reunión.

A continuación detallaré los pasos que se dan dentro de esta reunión:

## 1º Paso: NARRAR UNA HISTORIA ALTERNATIVA

Lo primero que debe hacerse en esta reunión pública o conjunta –y esto es muy importante– es:

*Ofrecer una historia alternativa*

No se les pregunta si están de acuerdo o no, no se les pregunta si les gusta o no, sino que simplemente se habla a partir de la nueva narrativa, se hace un resumen y se les dice:

*ahora hemos llegado a comprender el problema que están teniendo, y lo comprendemos en función de sus historias.*

Y a continuación:

*se les cuenta una historia alternativa desde una perspectiva circular; de manera que, cuando se ha terminado con la historia, todos tienen una descripción de la interdependencia de las dos partes.*

Esta historia no le dice a la gente qué hacer; sólo es útil en la medida en que puede cambiar en algo la perspectiva que ellos tenían de la situación conflictiva. Produce un efecto de re-encuadre o re-contextualización, que tiene la finalidad de cambiar las relaciones que previamente existían entre las partes, y que se supone que constituían uno de los obstáculos para resolver la disputa.

Mientras uno o los dos mediadores, actuando sincrónicamente, narran la historia alternativa, es muy importante que al mismo tiempo estén muy atentos a las retroacciones que ésa está generando en las partes.

## 2º Paso: CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO

Una vez terminada de contar la historia alternativa es conveniente esperar a que las partes comiencen a interactuar entre ellas o con el mediador. Es aconsejable que el o los mediadores se armen de paciencia para soportar el silencio que puede producirse, pero es una forma de potenciar el protagonismo en las partes.

No debemos desesperarnos como mediadores; finalmente alguien habla, porque las partes tienen preocupaciones materiales o específicas concretas con respecto a la situación en disputa, y es altamente probable que a partir de escuchar esta historia alternati-

va comiencen a pensar en “el problema” con alguna diferencia y/o comiencen a aparecer algunas opciones para resolver la disputa, en parte iguales a las anteriores, pero en parte también diferentes.

Este es un buen momento para comenzar a hablar de las semejanzas y las diferencias que tienen sobre todas estas áreas específicas de los recursos, las necesidades, los objetivos y las conflictivas, pero siempre se habla desde el nuevo contexto que provee la historia alternativa, y tomando, si es que han aparecido, las nuevas opciones que cada parte trae, porque esto metacomunica que es importante “el cambio” que nos está hablando de la flexibilidad y de la capacidad creativa.

*Es conveniente, por lo tanto, centrarse en lo nuevo que aparece.*

Aunque resulte reiterativo, quiero volver a aclarar que esto no significa que yo piense que lo nuevo es mejor que lo viejo, sino que parto del supuesto de que las soluciones intentadas previamente, más allá de lo buenas o malas que puedan ser, han conducido a las partes, a este “empantanamiento”, y por lo tanto son las que no van a resultar operativas para “desempantanarlos”; en tanto que toda otra opción que se genere, por mínima que parezca, nos permite tener la esperanza de ser una puerta que nos abra un nuevo camino.

*Se les puede confeccionar una lista de las similitudes y diferencias que ellos tienen en estas nuevas opciones que se presentan:*

- identificar: - las similitudes,
- las diferencias,
- las áreas conflictivas que están impidiendo que se pueda lograr un acuerdo,
- y entonces discutir alternativas.

Al cumplir este paso, es importante tener presentes dos cosas:

- a) Que no vuelvan a surgir los posicionamientos negativos.
- b) Que las confidencias que hicieron en las reuniones privadas o individuales sigan manteniéndose con tal carácter de secreto y no sean llevadas a la reunión pública o conjunta, salvo que específicamente se haya obtenido la autorización de la parte para que ese material brindado sea llevado a la reunión pública o conjunta.

Uno de los momentos muy peligrosos en esta etapa es cuando se explicitan las diferencias, porque es posible que las partes las connoten negativamente. Es preciso marcar que si bien existen diferencias, esto no significa que existan malas intenciones o que se deban a las características o los rasgos de personalidad negativos de la parte, sino que habla de la complejidad de la vida y de las múltiples formas de verla y enfrentarla, o sea que debemos legitimar las diferencias.

Si después de escuchar la historia alternativa cada parte ha traído sólo una opción nueva, que puede volver a polarizarlos, antes de comenzar a analizar los pros y los contras de estas opciones puede resultar conveniente preguntarles si no se les ocurre alguna otra opción, aunque les parezca disparatada, no para que la sigan sino para que permita pensar las cosas desde diferentes lugares. El tener tres opciones previene volver a situaciones de polarización. Pero esta tercera opción no debe ser aportada por el mediador, sino que su función es conducir a las partes para que ellas la generen.

Algunos mediadores prefieren buscar la "tercera opción" después que las partes han trabajado los pros y los contras de las nuevas opciones traídas por ellos después de la historia alternativa.

Cada parte debe escuchar la opción o las opciones alternativas de la otra parte y no sólo pensar en sus pros y en sus contras sino que también debe intentar "comprender" por qué para la otra parte es ésta una buena opción. Cuando hablo de comprender me refiero no sólo a "entender" las razones, sino a una "compenetración" de lo que la otra parte dice.

Se le pide a la parte que escucha que no interrumpa. Littlejohn y Domenici aconsejan que las partes "anoten en un papel las preguntas", así como también estas "comprensiones del otro" que le van surgiendo.

En este momento, cuando se crean discusiones acerca de las diferencias, resulta útil comenzar a trabajar con el factor tiempo. Es decir, realizar preguntas circulares (véase capítulo 8, "Preguntando sobre el preguntar"), o sea preguntas en las cuales el tiempo permita tomar distancia de la situación actual, como ¿Usted piensa que dentro de diez años va a ser igual?, ¿Y dentro de veinte años?

También es útil "amplificar" las consecuencias que puede tener lo acordado para otras personas de la red.

*El objetivo es siempre tratar de buscar y encontrar soluciones nuevas.*

Si las partes llegan a un acuerdo, se comienza a trabajar en la "escritura del acuerdo".

### 3º Paso: FORMAS DE ESCRIBIR EL ACUERDO

Los mediadores utilizan diferentes formas para realizar esto.

Hay quienes prefieren hablarlo con las partes y concretarlo verbalmente, y después retirarse y redactarlo con el equipo de mediadores; luego volver con las partes, leerlo, si fuere necesario hacerle las modificaciones que las partes pidan, para luego firmarlo tanto las partes como los mediadores.

Otros prefieren ir escribiéndolo con las partes, oración por oración, repitiéndola en voz alta a medida que se escribe. Esta segunda forma da más protagonismo a las partes, y aunque parece más lenta generalmente se evita tener que reescribir una y otra vez el acuerdo. Luego de escrito se firma por las partes y el mediador.

Siempre debe estar escrito en forma tal que:

- 1) las partes queden legitimadas, ←
- 2) en posicionamientos positivos, ←
- 3) sea muy claro, y ←
- 4) que se indiquen "conductas" que puedan ser observables. ←

Poder evaluar hechos que han sucedido da más seguridad a las partes y al mediador de que el acuerdo funciona. Si por ejemplo se acuerda: "Que el padre no venga durante la semana", aunque se cumpla, y él no venga, no es un indicador "claro" de que algo ha cambiado, pues puede ser que la próxima semana vuelva a la actitud anterior, en tanto que si se explicita una nueva conducta: "Que venga los sábados a las 12", el hecho de que venga ese sábado puede valorarse como un indicador de cambio.

Aunque las partes estén increíblemente contentas con el acuerdo, en el primer encuentro es preferible

- 5) definir al acuerdo siempre como temporario.

Y aunque digan: "Estamos seguros", es conveniente que el mediador diga: "Pero yo no estoy seguro".

También es necesario:

- 6) establecer criterios que permitan evaluar el cumplimiento o no de lo pactado.

Por ejemplo, se les puede pedir a las partes que establezcan qué conducta deberá aparecer, en qué circunstancias, cuántas veces, etcétera para que ellos estimen que el acuerdo se está cumpliendo. Esto permite que en el próximo encuentro se pueda comenzar evaluando en función de estos criterios si se ha podido cumplir con lo acordado y hasta qué punto, o si no ha sido posible. El fijar estas pautas va a permitir discutir en la próxima reunión elementos específicos y nos alivia de tener que comenzar a discutir todo de nuevo.

Y por último, es conveniente insistir en que el proceso de mediación consiste en crear:

*un contexto para que ellos se entiendan y logren el acuerdo.*

Y ¿qué significa que hayan logrado un acuerdo?

Siempre pone en evidencia la buena voluntad de las partes

- de ser flexibles,
- de ser abiertos,
- de ser creativos,
- de ser productivos,
- de ser protagonistas,
- de reconocer el protagonismo de la otra parte,
- de hacerse responsables de sus propios problemas,
- el acuerdo es una evidencia de sus características positivas.

#### CUARTA ETAPA:

#### REUNIÓN PÚBLICA o CONJUNTA

- 1) Narrar la Historia Alternativa
- 2) Construcción del Acuerdo:
  - Nuevas opciones:
    - Discusión de ventajas
    - Discusión de desventajas de cada opción
  - Encontrar una solución nueva
- 3) Escribir un acuerdo provisorio
  - a) partes legitimadas,
  - b) posicionamientos positivos,
  - c) hacerlo en forma muy clara,
  - d) fijar "conductas" que puedan ser observables,
  - e) definir al acuerdo *siempre* como temporario,
  - f) establecer criterios evaluativos del acuerdo.

## Quinta parte

### "TÉCNICAS" PARA UTILIZAR EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN

## 7 DISTINTOS TIPOS DE TÉCNICAS PARA SER UTILIZADAS EN PROCESOS DE MEDIACIÓN BASADOS EN EL NUEVO MODELO CIRCULAR-NARRATIVO

*Hace muchos años vivía en China un mandarín que deseaba tener un dibujo de un gallo; entonces buscó al mejor dibujante y le solicitó que se lo realizara y pagó por ello una fuerte suma de dinero. Pero el tiempo comenzó a pasar y a pasar y el dibujo no llegaba. Hasta que el mandarín furioso, fue a la casa del dibujante y lo increpó para que le hiciera su gallo, y entonces el dibujante tomó una carbonilla gastada y una gran hoja de papel y con unos pocos trazos dibujó un hermoso gallo, tan hermoso como puede ser la Paloma de la Paz de Picasso. Esto lo enfureció aún más al mandarín, que se sintió burlado, pero entonces el dibujante comenzó a abrir una cantidad de armarios que tenía, y de todos ellos cayeron cientos, miles de dibujos de gallos. Desde el momento en que se lo había solicitado, no hacía otra cosa que hacer gallos, por eso pudo con pocos trazos y tan rápidamente lograr ese dibujo que era la esencia del gallo.*

ANÓNIMO

### **Desempantanando...**

Utilizo la metáfora de “desempantanamiento” para explicar lo que considero que debe ser el proceso de mediación. Me ha tocado muchas veces observar la siguiente escena: un auto se queda empantanado en la arena floja que hay en los médanos cerca de las playas. Frecuentemente sucede que al estacionarlo (a la mañana) la arena estaba más dura, y con el calor del día se ha secado, y por lo tanto ablandado; además es muy probable que las ruedas hayan quedado torcidas (generalmente ocurre cuando se ha estacionado a cuarenta y cinco grados). Cuando quieren salir a la tardecita, dan simplemente marcha atrás, pero el

auto no sale sino que comienza a hundirse; el conductor insiste, aunque trata de hacer una modificación, y da marcha atrás y marcha adelante, y el auto se hunde más, las ruedas de atrás se recalcantan (las de adelante siguen torcidas) y entonces baja del auto y comienza a hacer una especie de huella, atrás de las ruedas delanteras. El resultado de esto es que el auto se hunde más, y así continúa la cosa, hasta que finalmente el auto queda apoyado con todo su diferencial sobre la arena, y sólo levantándolo, o cavando no debajo de las ruedas sino del diferencial, el auto saldrá. Si este conductor (y su nerviosa familia) tiene la suerte de encontrarse con alguien que conozca de empujados en arena, es posible que este experto (o experta) le sugiera algunas maniobras sencillas, que en lugar de hundirlo probablemente le permitan lograr lo que el conductor quiere, es decir irse a su casa, y le evitará una gran pérdida de tiempo y de energías. Este experto puede preguntarle, por ejemplo: "¿Ha observado las ruedas delanteras? ¿Cómo están torcidas? ¿Qué pasaría si prueba poniendo las ruedas bien derechas para que no hagan fuerza y no traben el auto? ¿Qué pasaría si pone algo debajo de las ruedas para levantarlas y evitar que el auto se hunda?". Y es probable que de esta forma el auto salga del empujamiento, habiendo aprendido el conductor una nueva forma de salir de situaciones como ésta, y seguirá su ruta. Nunca he visto que el auto que sale de esta situación siga la ruta del experto y vaya a la casa de éste. (¡De ser así tendría mi casa llena de gente!)

Algunas veces he visto que la gente se ha empujado tanto que ya no es posible salir, entonces no queda más remedio que llamar al Automóvil Club para que vengan con la grúa a sacarlo. Ya el empujado no conducirá su auto, lo hacen por él, ni siquiera le preguntarán si está de acuerdo dónde poner los ganchos, lo harán todo los expertos de la grúa (o los jueces expertos en tomar decisiones por otros, por ejemplo en acordar la tenencia de los hijos a quien ellos consideren más capacitado, si es que los padres se han empujado en este problema y son incapaces de resolverlo).

Creo que es una buena metáfora para el proceso de mediación.

La gente no quiere estar en medio de disputas, se encuentra en estas situaciones por malas "maniobras" que ha efectuado, quizá por haber hecho justo lo contrario de lo que debían. El mediador, por lo que ha leído y por su experiencia, "sabe" que hay algunas cosas que las partes pueden probar para salir de esa situación,

debe "conducirlas" para que intenten otras formas (sólo está seguro de que la que han utilizado, más allá de ser buena o mala, en esta situación sólo les ha servido para empujarse, o sea que lo que las personas han hecho hasta ese momento es lo que no deben seguir haciendo). Los empujados en la disputa, como los empujados en la arena, generalmente sólo repiten la misma maniobra una y otra vez (marcha atrás - marcha adelante - marcha atrás - marcha adelante, etcétera, que quizá no es una mala maniobra si la arena está un poco más húmeda; es más, es muy probable que otras veces les haya dado resultado, pero ahora, con la arena tan seca, no).

El mediador debería llevar a las personas para que observen más la situación, para que puedan rescatar otros elementos no tenidos en cuenta: que no griten y culpen a la arena de su desgracia sino que, por el contrario, la "reconozcan", ya que es el otro en esta disputa, para que dejen de repetir la solución ya intentada e inútil, para que prueben otras alternativas, pero teniendo en cuenta las posibilidades de las personas, no las que utilizaría el mediador o algún ser poderoso, si estuviera en ese caso, sino las posibilidades y los recursos de las partes (¡si no es lo mismo que pedirle a alguien con un "fitito" que ponga la primera de fuerza; para salir de la arena!). Y tener en cuenta que lo que nunca se debe hacer en la mediación es transformarse en grúa o juez y sacar a las partes del empujamiento. Esta no es la tarea del mediador. Si las partes lo desean, pueden concurrir a un juez para que decida por ellos. Ésta puede ser una buena decisión, pero deben tomarla las partes y recurrir al experto en ese tema, es decir al experto en tomar decisiones por otros, al juez. Repito: no es tarea de los mediadores tomar las decisiones que finalicen con la disputa, sólo es su tarea conducir a las partes para que ellas mismas hagan las maniobras necesarias para desempujarse, y así poder volver a elegir la ruta a seguir.

### Consideraciones generales

El conversar es uno de nuestros primeros aprendizajes trascendentales en la vida. Quizás el aprendizaje más trascendental que realizamos, porque es el que nos permite adquirir otros aprendizajes. Aprendemos y desarrollamos nuestro "arte de con-

versar" con otros seres humanos. Sin la presencia de ellos no nos es posible hacerlo.

El sentir, el pensar y el hacer son tres características del ser humano. Pero agregaría una cuarta: la construcción y narración de relatos, narraciones o historias; y considero que, si bien puede ser tomada como una parte del "hacer", es quizá lo más distintivo del ser humano. Es, para mí, un hacer preferencial que hace a los otros haceres. Los animales, por lo menos los mamíferos, hacen, pero no sabemos si sienten y piensan, aunque suponemos que algunos de sus comportamientos pueden ser interpretados por nosotros como si pensarán, sintieran y/o hicieran. Lo que ellos, aun los mamíferos más evolucionados, no hacen es narrar historias. Esta capacidad humana es la que ha permitido la evolución de los seres humanos y, según Maturana, es quizás, el "lenguajear" lo que recursivamente ha operado sobre la constitución biológica del mamífero humano, aumentando el tamaño y la complejidad de su cerebro. Bateson se preguntó cómo se daba la comunicación acerca de la relación en los delfines, ya que son considerados los animales de "mayor inteligencia" y que parecería que pueden aprender "pautas relacionales", pero debido al medio ambiente en el que viven difícilmente lo hagan como otros mamíferos superiores a partir de la visión. Bateson llega a la conclusión de que es probable que hayan tenido que desarrollar un sistema digital rudimentario para comunicarse sobre las relaciones.<sup>1</sup> Pero nada nos dice o hace suponer que puedan "contarse historias" entre ellos. Siempre me he preguntado por qué las fábulas han tenido y tienen tanta atracción para los seres humanos. Desde Esopo hasta Walt Disney, sin olvidar al maravilloso zorro del cuento de Saint-Exupéry, los autores han hecho hablar a los animales, y los lectores y/o consumidores hemos coparticipado en este hecho.<sup>2</sup>

Los seres humanos construimos diferentes clases de relatos; algunos son orales, otros, escritos; algunos, cortos y metafóricos, y que a veces desafían la "lógica" y en este caso los llamamos cuentos fantásticos, y tenemos novelas, ciencia ficción, poesía, etcétera; otros largos, lógicos y no metafóricos (¿no metafóricos?) y los llama-

1. Bateson, Gregory: "Problemas de la comunicación en los cetáceos y otros mamíferos", en *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 391.

2. Después de haber terminado este libro, llegó a mis manos la obra de Daniel Bustelo Elicaba-Urriol, *La mediación familiar interdisciplinaria* (Madrid, BMS Ediciones, 1995), en cuya página 40 leo: "[...] el ser humano en su capacidad integradora de su sentir, pensar, hacer y decir".

mamos teorías científicas. Parafraseando a Maturana, puedo decir que las teorías científicas son teorías o relatos que cumplen con los requisitos que la teoría científica (de ese momento) dice que tienen que cumplir las teorías o relatos, para ser consideradas científicas.

Los seres humanos utilizamos una tecnología primaria, que es la construcción de historias, y estas historias contienen argumentos organizados en secuencias temporales y/o lógicas, que funcionan a veces como simples o puras descripciones (¿hay descripciones puras?) o como interpretaciones (no en el sentido psicoanalítico del término) de hechos y/o comportamientos, que ocurren en determinados escenarios o contextos, con personajes que cumplen roles, siendo estos roles "la razón" de determinados comportamientos, que a su vez sirven recursivamente para "consolidar el rol", y se basan en valores. Y la forma como las personas construyen estas historias es la que, aun sin desearlo, las "empantana" en las disputas.

También he definido previamente a la mediación como un proceso conversacional. La mediación se da en la comunicación. El único "material" con el que contamos son nuestros procesos comunicacionales. Comunicación analógica y comunicación digital que se unen en el proceso del conversar.

Desde esta perspectiva, la forma de ayudar a las personas a "desempantarse" es ayudarles a desestabilizar y modificar estas historias, las cuales -aunque han sido construidas, en parte, por ellas mismas- las han encarcelado. Y digo que han sido en parte construidas por ellas mismas porque en toda construcción de una historia están involucrados otros, aquellas personas que -queriéndolo o no- son parte, para bien o para mal, de nuestra red. Además están: la cultura, atravesada por innumerables elementos que constituyen lo que Castoriadis ha llamado "imaginario social",<sup>3,4</sup> y los mitos. Y a su vez, estas historias co-construyen las historias de otras personas, las que a su vez confirman o no las historias dominantes en las culturas, y los mitos. Y el ciclo continúa...

Estas historias que construimos son más o menos estables. Cuanto más estables son, más encarcelados quedamos.

Nuestra tarea como mediadores es:

3. Colombo, Eduardo: *La institución y lo imaginario: primera aproximación*, Montevideo, Altamira, 1993.

4. Castoriadis, Cornelius: *La institución imaginaria de la sociedad*, vol. 1, Barcelona, Tusquets, 1993.

- 1) desestabilizar las historias,
  - 2) (posibilitar que se construyan nuevas historias.
- ¿Pero cómo lograrlo?

### Elaboración de técnicas<sup>5</sup>

Nuestro lenguaje tiene tres modos: el afirmativo, el interrogativo y el negativo.

Son los dos primeros modos, el afirmativo y el interrogativo los que privilegiamos en los procesos de desestabilización de las viejas historias y de construcción de nuevas historias. Y lo realizamos aplicando técnicas de distintos grados.

El más privilegiado es el modo interrogativo, porque ayuda a que la parte o las partes se cuestionen acerca de sus historias o de parte de ellas o de las historias de otros. Esto lleva a una de las metas de este Modelo Circular-Narrativo de Mediación, que es la búsqueda del protagonismo de las partes y el reconocimiento del co-protagonismo. Por esto el capítulo dedicado al preguntar adquirirá mayor relevancia.

Entiendo por técnicas a un conjunto de procedimientos que han resultado de la constante imbricación de teorías y prácticas. Las técnicas son "construcciones mentales", esquemas o guías de procedimientos que al aplicarlas producen efectos.

Al trabajar sólo con la comunicación, nuestro material es, únicamente, alguna de las múltiples partes de las historias narradas o de las historias vividas. (Véase capítulo 3, "Comunicación...", Parte C.) Cuando como mediadores aplicamos a esta "materia" una técnica (es decir una construcción mental, esquema o guía de procedimientos), intentamos transformar a ese material en "herramientas" para que modifiquen, a su vez, a otras partes de la "materia", o sea que se toma algún elemento del material dado en las historias pero se lo usa de una forma diferente de la anterior, y esta forma de utilización, como si fuera una herramienta, la realizamos

5. Esta conceptualización es producto de los constantes diálogos que realizamos en conjunto con mis compañeros de tarea de "Mediando", Poppy Sanz de McCormack, Miriam Markus y Jorge Leoz. Sin los cuestionamientos de Poppy y sus inteligentes preguntas y sin los aportes valiosos de Jorge y Miriam, no creo que hubiera nacido esta conceptualización.

con el objetivo de producir efectos. Por ejemplo, un zapato es un zapato, pero si empleamos este zapato para clavar un clavo, este zapato pasa a ser "como" un martillo. Por esto también en la bibliografía se las llama algunas veces herramientas. Pero la sola intención del mediador no transforma una declaración en "connotación positiva" así como el uso de un zapato de determinada forma no lo transforma en herramienta, sino que dependerá de "quién" o "qué" reciba la acción y de la forma como retroacciona a esa acción. Cuando el clavo se hunde en la pared podemos suponer que éste ha "aceptado" al zapato como "martillo", y su retroacción es hundirse en la pared; y cambia o comienza a cambiar la relación entre el clavo, el zapato-martillo y la pared. Cuando las personas aceptan la connotación positiva realizada por el mediador, ésta se transforma en "herramienta" y comienza a producir cambios relacionales entre la parte que ha sido connotada y la totalidad de su historia o parte de ella, o en el interjuego con la otra historia. Por supuesto que tanto el que usa el zapato como el que hace la connotación positiva debe tener en cuenta, antes de realizar esta transformación de "materia" en "herramienta", las características del zapato o del "elemento", las características del clavo sobre "el qué" va a ejercer la acción y las características del "contexto" en el cual va a operar: pantufla, bota, alfiler, clavo de 1/8 de pulgada, telgopor y pared. Pueden formar conjuntos adecuados, que produzcan los fines deseados, o totalmente inoperantes, por ejemplo, si pretendo clavar un clavo de 1/8 de pulgada en una pared utilizando a la pantufla como herramienta.

Interacciones, siempre interacciones.

Por esto es que no resulta útil un catálogo de técnicas, porque éstas siempre van a depender del sistema complejo y total en el cual sean aplicadas. Y creo que también, por este cambio epistemológico de pensar siempre en interacciones, en relaciones como descripciones dobles, es que resulta tan difícil a las personas que aún no lo han realizado, comprender el beneficio de estas técnicas. (Esta dificultad de cambio epistemológico puedo comprenderla totalmente porque no me ha costado menos a mí que lo que les puede estar costando a los lectores que por primera vez acceden a este tipo de epistemología.) Quizá no deba hablar de cambio, y quizá sea suficiente hablar de la comprensión de la nueva epistemología.

En nuestro campo que es la mediación —y que, como reiteradamente he dicho, es un proceso conversacional— no es suficiente



–insisto– que el mediador aplique una técnica, sino que ésta debe de ser aceptada o retomada por la parte o las partes. Es decir que, si realizamos una re-formulación, una connotación positiva, una legitimación, una re-contextualización, etcétera, y ésta es rechazada o dejada de lado por la parte, la técnica es inefectiva, o sea que no ha cumplido su función.

Es decir: *Las técnicas se co-construyen entre los mediadores y las partes.*

Nuevamente, la observación de las retroacciones es fundamental para continuar o parar con la aplicación de una técnica.

Solemos confundir a la “técnica” con la “aplicación de la técnica”. Las técnicas, en tanto construcciones mentales, pueden ser entendidas y aprendidas. Su aplicación se acerca más al arte. Pudeo aprender la técnica de pintar al óleo, o de tirar un revés con *slice*, pero de ahí a pintar un cuadro o lograr marcar un tanto en un partido de tenis hay un gran trecho.

### Clasificación de técnicas

No todas las técnicas pretenden tener el mismo alcance. Algunas son aplicadas con el intento de modificar sólo una pequeña parte, otras tienen mayores ambiciones en cuanto a la parte que quieren modificar y otras intentan modificarlo todo; es decir, algunas sólo sacan un ladrillo, otras quieren realizar una abertura para colocar una puerta, y otras pretenden una modificación mucho más sustancial. Muchas veces la aplicación de una microtécnica tiene grandes efectos, porque –como dice White– hay ladrillos y ladrillos, y no todos los ladrillos cumplen las mismas funciones; no es lo mismo sacar de una pila de manzanas la que está arriba de todo que sacar una manzana de las que forman la base de la pila.

Clasifico a las técnicas en: microtécnicas, minitécnicas, técnicas, y macrotécnicas.

La elección de unas u otras dependerá del material sobre el que las apliquemos, así como también de los fines que persigamos con su utilización. El “arte” en su aplicación dependerá de nuestra sabiduría para aplicar una de ellas, en el punto correcto y en el

momento oportuno de acuerdo con el desarrollo del proceso de mediación, teniendo en cuenta nuestras propias características como mediadores, así como también las características de nuestro co-mediador y la forma de ser, el lenguaje, el mundo, etcétera, de las partes. Por ejemplo, no tendría ningún sentido aplicar una técnica de historia alternativa antes de conocer las características del problema o “nominalizar” un problema que aún no ha sido descrito.

Al utilizar el término “microtécnicas” no he querido significar que éstas sean técnicas poco valiosas, sino que, por el contrario, la aplicación de microtécnicas es muy efectiva. Y es así por varias razones:

- a) Porque exige menor esfuerzo por parte de los mediadores (y debemos cuidarnos).
- b) Porque son más fáciles para “desandar” la senda, si no han sido efectivas.
- c) Porque producen menos “resistencia” en las partes, al “tocar” sólo algunos elementos y no la totalidad.
- d) Porque por un principio de la teoría general de los sistemas, las pequeñas modificaciones pueden generar grandes efectos.

En este modelo de mediación disponemos de un conjunto de técnicas específicas: la enunciación que haré de ellas es sólo enunciativa y no limitativa.

1) Dentro de las microtécnicas tenemos:

- a) En el modo interrogativo:
  - las preguntas informativas,
  - las preguntas desestabilizantes y/o modificadoras.
- b) En el modo afirmativo:
  - la re-formulación,
  - la connotación positiva,
  - la legitimación de las posiciones de las partes,
  - la re-contextualización.

2) Dentro de las minitécnicas:

- la externalización,
- los resúmenes,
- el equipo reflexivo.

3) Dentro de las técnicas:

- la construcción de una historia alternativa.

4) Dentro de las macrotécnicas:  
- el proceso del encuentro de mediación.

Esta división que realizo es sólo a los efectos didácticos, porque las técnicas se entremezclan, no son casi nunca puras (una connotación positiva es en realidad un tipo de re-formulación, y puede ser, al mismo tiempo, una re-contextualización) y muchas veces se subsumen unas en otras, por ejemplo, las connotaciones positivas y los resúmenes generalmente forman parte de la historia alternativa propuesta por los mediadores, y todas de una forma u otra son parte del encuentro de mediación.

También podría dividir a las técnicas en función del tamaño del "foco" sobre el cual operarán, y entonces se habla de técnicas de microenfoque o de macroenfoque; es decir que se puede aplicar sobre una intención de un personaje de la historia<sup>6</sup> y será microenfoque, o se puede aplicar sobre la totalidad de la historia, y será macroenfoque.

Carlos Sluzki, en el brillante artículo ya citado —que es a su vez reiteradamente recomendado por Sara Cobb— nos ofrece un detallado programa de acción sobre diferentes elementos de las narrativas, que pueden resultar útiles para producir la "desestabilización de las historias" que traen las partes. A continuación daré una apretadísima síntesis de este artículo, que de ninguna forma puede suplir su lectura, y me centraré sobre todo en aquellos elementos que considero que pueden prestar mayor utilidad en el proceso de la mediación.

### **Transformaciones en la naturaleza de las historias**

-Transformaciones en el tiempo:

-Estático/fluctuante: realizar preguntas que lleven a la noción de que el proceso se desarrolla en el tiempo y que tiene fluctuaciones, es decir que no es estático. A veces conviene hacer lo contrario; de tener el fluir del proceso y aplicar, como si fuera un video, una "pausa", es decir hacerlo estático.

6. Sluzki, Carlos: "Transformation: A Blueprint for Narrative Changes", *Therapy. Family Process*, vol. 31, págs. 217-230, 1992.

-Nominalizaciones/procesos: que se realiza a través de cambiar los sustantivos por verbos, por ejemplo los sustantivos que remiten a hechos o etiquetas, tales como "disléxico" pueden ser transformados si se le pregunta por verbos que remiten a acciones, por ejemplo: "¿Cuándo escribe...?". Y viceversa, ya que a veces resulta útil realizar el proceso inverso es decir, de verbos a nominalizaciones (sustantivos).

-Relación histórica/ahistórica: Algunas veces las disputas aparecen como cosificadas, como no producidas o construidas, y resultan interesantes las preguntas acerca del momento en el cual puntúan las historias. Entonces puede ser operativo preguntar por lo que pasaba antes; otras veces ocurre al revés, y el conflicto es definido como producto de la historia, que aparece como inmodificable (por ejemplo, "Es hijo de padres divorciados"). En este caso puede ser operativo preguntar por lo que pasa ahora.

-Transformaciones en el espacio:

-Contextuales/no-contextuales: variaciones en los contextos producen variaciones en los problemas. Esta es una de las razones por las cuales el solo hecho de consultar a un abogado o concurrir a terapia o un encuentro de mediación puede producir increíbles cambios. Las preguntas que lleven a las partes a pensar cuáles serían los cambios que podrían aparecer si se produjeran modificaciones en "los escenarios", pueden ser generadoras de cambios en las historias.

-Transformaciones en la causalidad:

-Causa/efecto: en lugar de que las personas piensen en el sistema lineal de causa - efecto, se las puede llevar a producir cambios en la puntuación de las secuencias, lo cual puede hacerles aceptar la interdependencia, la circularidad de las conductas. Generalmente las personas vienen con una historia construida con causalidad lineal, pero en el caso en el cual las historias hayan sido rigidizadas precisamente por la "circularización", el hecho de buscar causa-efecto puede ser muy productivo.

-Transformaciones en la interacción:

-Intrapersonales/interpersonales: llevar a la producción de cambios, ya sea de la atribución de características intrapersonales a interpersonales o viceversa.

-Intenciones/efectos: las personas atribuyen intenciones a los ac-

tos propios y ajenos, y puede resultar operativo llevar a que se vean los efectos y no a que se "atribuyan intenciones", o a veces la "atribución de buenas intenciones" a efectos que han resultado perjudiciales puede conducir a desestabilizar las historias.

*-Roles/reglas:* la cultura establece reglas que determinan formas específicas de representar los roles. El cuestionamiento de esto produce importantes modificaciones, por ejemplo: "¿Su madre se habrá comportado en una situación como ésta, de igual forma como lo hará su hija o al menos como usted espera que ella lo haga?"

*-Transformaciones de los valores o temas valiosos de la historia:* Alude a cambios en los órdenes morales evocados por las partes. Estos cambios pueden hacerse aludiendo a nuevos valores o pueden ser el resultado o la consecuencia de otros cambios realizados.

*-Transformaciones en la forma de contar la historia:*

*-Voz pasiva/voz activa:* en inglés la voz pasiva se utiliza mucho más que en castellano; sin embargo, cuando estamos atentos a la voz activa o pasiva que las personas utilizan para construir sus discursos, podemos darnos cuenta de "cuánto protagonismo" asumen para sí mismas y para los otros. En mi familia mis hijos suelen decir: "Se rompió el vaso" y mi constante pregunta es: "¿Quién es 'se'?"

*-Interpretaciones/descripciones:* siempre realizamos interpretaciones, pero la mayoría de las veces pensamos que hacemos descripciones, y en algunas circunstancias decimos que son "descripciones fidedignas de lo que ocurrió". La mayoría de las personas de la cultura occidental -dice Bateson- no dudan de la objetividad de los datos sensoriales, y creen que realizan descripciones, cuando en realidad son sólo interpretaciones.<sup>7</sup> En esta supuesta capacidad de los seres humanos para realizar "descripciones puras" se basa la importancia que en los procesos formales judiciales se les da a los testigos.

## 8 PREGUNTANDO SOBRE EL PREGUNTAR

*Para dialogar  
preguntad, primero,  
después... escuchad<sup>1</sup>*

ANTONIO MACHADO

*Porque el inicio del conocimiento, repito, es preguntar. Y solamente a partir de preguntas es que se debe salir en busca de respuestas. Y no lo contrario...*

PAULO FREIRE<sup>2</sup>

### Microtécnicas - Modo interrogativo - Preguntas

La tecnología primaria de todos los seres humanos es el conversar.

He mencionado que en las lenguas occidentales (supongo que también en las otras lenguas) utilizamos tres modos en nuestro conversar: el afirmativo, el negativo y el interrogativo. Este último es "el preguntar". En algunas lenguas, como el inglés, tiene una construcción sintáctica especial, que indica que lo que se dice debe ser escuchado por el otro o los otros de una forma especial: como pregunta. Para que no quede duda de la diferencia con los otros dos modos, hay signos (¿?) que indican el carácter de estas frases y/u oraciones.

Todos sabemos preguntar. Pero hay preguntas y preguntas.

### El preguntar

En otras disciplinas tenemos más técnicas y/o herramientas, tanto para realizar el "diagnóstico" como para "operar", por ejemplo en medicina disponemos de la etapa de diagnóstico,

1. Machado, Antonio: *Poesía - Consejos, Coplas y Apuntes*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1992, pág. 114.

2. Freire, Paulo: *Hacia una pedagogía de la pregunta*, ob. cit., pág. 54.

7. Bateson no se está refiriendo al sentido freudiano del término "interpretación".

además de las preguntas que realiza el médico, de la observación visual, las palpaciones, los análisis, las radiografías y los métodos sofisticados de las nuevas tecnologías como las tomografías computadas, las ecografías, etcétera. Para operar reestructuraciones el médico dispone de remedios, operaciones, tratamientos kinesiológicos, etcétera. En psicología disponemos de tests, así como también del análisis de los sueños, *role playing*, dramatizaciones, juegos gestálticos, etcétera; algunos de éstos son utilizados tanto en la etapa de diagnóstico como en la del tratamiento terapéutico propiamente dicho. En abogacía podemos recurrir a los peritajes, para que personas especialistas nos informen acerca de los hechos; tenemos las llamadas pruebas, y los códigos, las leyes, la jurisprudencia, etcétera. Pero en la mediación tenemos únicamente dos clases de técnicas para realizar nuestro trabajo: las preguntas y las afirmaciones (de diferentes tipos).

Si bien estas dos clases de técnicas son utilizadas de forma sucesiva, alternándose entre sí, en los comienzos de las reuniones privadas o individuales utilizamos preferentemente preguntas. De esta forma, las partes "viven" desde el comienzo su propio protagonismo.

El preguntar es una de las técnicas más privilegiadas en la mediación. Las personas que se encuentran en una disputa, se hacen siempre las mismas preguntas. Una forma de ayudarlas a ver el problema desde otro ángulo es realizar "nuevas preguntas" que las partes aún no se han hecho. El preguntar es una técnica muy eficiente para generar diferencias. Las preguntas que son apropiadamente inusuales, son las más útiles. Tom Andersen, refiriéndose al campo de la terapia dice:

"La mejor manera en que podemos ayudar es haciendo, especialmente preguntas, que aquellos con los que hablamos a menudo no se hacen a sí mismos, y que pueden responderse de muchas maneras, lo que a su vez crea nuevas preguntas".<sup>3</sup>

Se ha dicho que el preguntar es un arte, pero hay toda una estructura que puede aprenderse y que vale la pena analizar para poder aplicarla con éxito. Aunque evidentemente esto solo no basta; es necesaria la práctica de esta microtécnica para que llegue a

3. Andersen, Tom: *El equipo reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994, pág. 54.

ser una habilidad, cercana al arte, como en el caso del dibujante chino.

Nuestro idioma tiende a "cosificar" los procesos. Las palabras parecieran útiles para nombrar cosas, pero no son tan buenas para referirse a procesos, a interacciones. Por eso es que a pesar del gran progreso que ha significado para la humanidad el lenguaje digital no podemos abandonar nuestros lenguajes analógicos, que siguen siendo más ricos para expresar las relaciones. Por esto, muchas veces los procesos quedan "cosificados" y las palabras dejan de lado el carácter relacional de las interacciones. Y en este tema del proceso de preguntar, el lenguaje nos juega nuevamente una mala pasada, que genera confusiones. Bateson nos decía que el que significa el mensaje es el receptor. En la comunicación, como ya lo he citado (véase capítulo 3, "Comunicación"), se necesitan por lo menos dos para poder hablar correctamente de "comunicación". Por lo tanto, al ser "el preguntar" una forma de comunicación, el que responde será el que co-forme el carácter de "pregunta" de la pregunta.

En el campo de la psicología social se ha acuñado una nueva palabra: "enseñaje" que se refiere al acto de enseñar-aprender. Para ser precisos deberíamos crear una nueva palabra que aluda al carácter interaccional de preguntar-responder. Para esto propongo el neologismo "pregunder", utilizando para su construcción la misma estructura que se usó para "enseñaje".

Pero mientras tanto seguiré utilizando la palabra "preguntar", pero siempre deberemos tener presente la idea interaccional de este término. Una pregunta que no tiene respuesta, no es una pregunta. Al no tener respuesta, se transforma en una mera declaración (afirmativa o negativa):

\* ¿Querés continuar leyendo este trabajo?  
¿No querés seguir?

Si nadie me contesta, no han sido aún preguntas; a lo sumo son "proyectos de preguntas". Cuando alguien me conteste, en ese momento las transformarán en preguntas.

Es decir: Preguntar (preguntar-responder) es una forma de relación.

Ya hemos dicho anteriormente que "el preguntar" es una forma de diálogo, de conversación, de comunicación, y por lo tanto podemos considerar que existen los siguientes elementos:

- el contenido: aquello sobre lo cual se pregunta, o sea el tema,
- la relación,
- las partes,
- el contexto.

Parfraseando a Haley podría decir que en "el preguntar" encontramos esta fórmula:

- yo
- te pregunto a vos
- esto
- en este contexto.

Cada uno de estos elementos va a "calificar" la pregunta. Por ejemplo, el "contexto" de la mediación permite que se realicen determinadas preguntas que podrían considerarse intrusivas en otro contexto, pero al mismo tiempo se limita el tipo de preguntas, por ejemplo no serían operativas en el ámbito de la mediación preguntas tales como:

- ¿Con qué personaje de su sueño se identifica?
- ¿En qué jurisprudencia se basa para afirmar esto?

Es decir: "el preguntar" es una forma de diálogo, de conversación, de comunicación.

Salvo algunas excepciones, "el preguntar" crea entre las partes una relación asimétrica (complementaria), en la cual, generalmente, el que pregunta tiene una posición *up*. Para preguntar hay que tener "el poder". En el caso de la mediación, este poder nos es conferido transitoriamente por las partes, que acuden a la mediación y pagan para ello, y también el sistema, que al reconocer a la institución de la mediación le confiere el poder al mediador.

No siempre el que pregunta tiene el poder, las excepciones a esto son todas las preguntas para pedir permiso que hacen nuestros hijos (lo que pensamos que deberían hacer!): ¿Puedo ir a la estación en bici? o ¿Puedo ir a bailar a la noche? Pero aun en este ca-

so, aunque el poder está en el que contesta (o al menos eso creemos como padres), la relación que se genera es asimétrica.

El mediador puede y debe hacer determinadas preguntas a las partes, y éstas pueden o no responderlas, pero las partes no le pueden hacer las mismas preguntas al mediador, y si se las hicieran, éste no debe responderlas. Esta imposibilidad de que una de las partes haga lo mismo que la otra es lo que caracteriza las interacciones asimétricas o complementarias. Ejemplos de esto podrían ser las siguientes preguntas:

*Parte: ¿Qué piensa usted que pensaría su marido acerca de esto?*

Es decir: "el preguntar" genera una interacción asimétrica.

Al realizar una pregunta, restringimos las retroacciones del que contesta. No se puede, lógicamente, decir cualquier cosa. Es muy distinto que se le pida a alguien que simplemente hable o que se le haga una pregunta, por ejemplo:

*Mediador: ¿Qué es lo que lo ha traído a este encuentro de mediación?*

Esta simple pregunta restringe enormemente las infinitas declaraciones que puede hacer una persona, por ejemplo no me puede contestar

*Parte: Bien, ¿y usted?*

Aunque esta última fórmula sea una forma muy habitual de comenzar un diálogo.

Al realizar preguntas focalizamos sobre determinado campo, y por lo tanto excluimos, o por lo menos dejamos momentáneamente en la periferia, todo lo demás.

No solamente se restringen los temas sobre los que puede y/o debe contestar, sino que también el preguntar restringe la definición de la relación. Al realizar preguntas es como si el mediador dijese: "Yo soy aquí el mediador y por lo tanto tengo el derecho de hacer preguntas porque ésta es la forma como puedo realizar el trabajo por el cual ustedes han pagado. Usted puede contestarlas."

y si no quiere hacerlo, está en todo su derecho, pero no podremos continuar con la mediación". Las partes pueden acatar o no esta definición de la relación, pero no la cambiarán (o al menos es lo que se espera que un mediador no debería permitir que ocurriera!).

También "el preguntar" restringe el poder de las partes para cambiar "el encuadre" del proceso de mediación. Es fundamental tener en cuenta esta restricción al poder de las partes, porque si bien se da de hecho, es importantísimo que quede acotada sólo al encuadre y no a las decisiones en cuanto al acuerdo; ni siquiera a las elecciones que deberán hacer para llegar a un acuerdo. Este poder del mediador es sólo para conducir el "desempantanamiento" del proceso de disputa, no para resolver el problema; en la mediación éste es (o debería ser) un derecho inalienable de las partes. Es decir: "el preguntar" produce restricciones en cuanto:

- a) a la información que puede darse,
- b) a la definición de la relación,
- c) al poder de las partes.

Como hemos citado anteriormente, "el preguntar" es un tipo tan especial de comunicación, de conversación, que hay marcadores de contexto específicos para señalar de qué tipo es este conjunto de frases u oraciones. Estos marcadores son tanto analógicos –como el tono de voz– como digitales –los signos de pregunta–.

En nuestro idioma castellano no tenemos una construcción sintáctica especial para marcar el contexto de pregunta como ocurre en el inglés ("Did you want to read this paper?"), por lo que el marcador de contexto en la conversación es el tono (marcador analógico). Por esto es muy importante "la forma" como realizamos las preguntas. Por ejemplo, "¿Le parece adecuado hacer esto?" es muy diferente de "Le parece adecuado hacer esto". Si lo decimos con un determinado tono y ritmo, es decir utilizando componentes analógicos de la comunicación que resulta imposible transmitirlos por escrito, puede sonar como un reproche.

En los idiomas latinos los movimientos corporales son muy importantes. Bateson escribió un hermoso metálogo que se llama "Por qué los franceses...?",<sup>4</sup> en el cual se refiere a la forma como los franceses mueven sus manos al hablar.

4. Bateson, Gregory: *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit., pág. 35.

En nuestro idioma, como en muchos otros, tenemos palabras específicas que también nos indican el carácter de "pregunta" de la pregunta: "qué", "cómo", "cuándo", "cuáles", "dónde", "por qué", etcétera. Estas palabras llevan tilde cuando tienen carácter de pregunta, aun en el caso en que la oración no esté construida como tal –con los signos típicos de pregunta (?)-.

Parecería que es muy importante diferenciar cuándo una oración "debe ser interpretada" como pregunta.

Es decir: "El preguntar" utiliza marcadores de contexto específicos.

Por lo tanto:

- Lo que el mediador pregunta genera un contexto,
- Cómo pregunta el mediador genera un contexto,
- La posibilidad de preguntar es lo que le da al mediador.
  - a) poder,
  - b) protagonismo,
  - c) responsabilidad.

## El preguntar en mediación

He dicho anteriormente que "el preguntar" es una de las técnicas fundamentales del mediador, pero no es de su uso exclusivo. Muchas profesiones utilizan esta técnica: médicos, psicoterapeutas, asistentes sociales, psicólogos, psicólogos sociales, abogados, jueces, profesores, vendedores, etcétera, pero cada uno hace las preguntas con distintos fines, y las utiliza de diferente forma.

*¿Dime qué preguntas haces y te diré quién eres?*

El objetivo de hacer preguntas es generar diferencias. Sabemos que una diferencia que hace una diferencia es información. O sea que "el preguntar" es una forma de generar diferencias, es decir generar información. Cuando uno realiza una pregunta se está siempre estableciendo una diferencia entre un algo y otro algo, aunque en nuestro lenguaje algún "algo" queda siempre oculto; por ejemplo, si preguntamos "¿Quién vino?", estamos al mismo tiempo preguntando por todas las personas que no vinieron; con: "¿Qué lo trae a este proceso de mediación?" la contestación que nos da la parte deja de lado una gran cantidad de situaciones que "no son las que lo traen". Dada la respuesta a nuestra pregunta, el

mediador puede optar por buscar generar más diferencias en dos sectores:

- a) (el que la parte ha resaltado), y transformado en diferente, o
- b) (en el que la parte ha oscurecido) eliminado o invisibilizado.

Todas las personas construimos ideas de las cosas. Cuando preguntan los mediadores, preguntan por esta idea que supone que las personas han construido. Pero en la construcción de ideas las personas somos diferentes. Por eso es que podemos tener de un mismo hecho tantas versiones como personas tengamos, y no necesariamente alguien estará mintiendo. La idea, antes de formarse, ha pasado por varios filtros, hay varios elementos que son diferentes en las diferentes personas y aun en la misma persona en diferentes momentos. Uno de los filtros por los que debe pasar son los sentidos. Las personas tenemos diferencias en nuestros sentidos. Diferencias en distintas partes de nosotros mismos, diferencias por pérdida de sentido a través del tiempo (no es lo mismo tocar algo con la punta de los dedos de la mano que con la punta de los dedos del pie, no es lo mismo la visión que tengo ahora que la que tenía hace diez años, etcétera), sino que también hay diferencias entre las distintas personas. Para algunas, por ejemplo, un conjunto de sonidos es distinguible; en cambio para otras no se transforma en información de nada. También la historia personal genera habilidades para observar diferencias, por ejemplo para un tenista la forma como movió la muñeca, el ángulo que le dio a la raqueta en el momento del impacto, la amplitud del movimiento y la forma de terminar el golpe, son todas diferencias que generan diferencias en el tenista experto (no en mí) que lo llevan a estar en el lugar justo, en el momento justo en que la pelota llega. También las diferentes culturas permiten ver diferencias a sus integrantes, diferencias que para otras culturas son invisibles. Es bien conocido el ejemplo de los diferentes tonos de blanco para los esquimales.

Como mediadores debemos ser capaces de captar "diferencias" en las respuestas de las partes. Estas "diferencias" generarán diferencias en nosotros para que podamos hacer la pregunta operativa. Es una habilidad, como la del tenista; debemos practicarla.

Es probable que al terminar de leer este capítulo sepan qué pregunta o preguntas hacer a la siguiente respuesta de una parte:

*Mediador: ¿Qué es lo que lo trae a este contexto de mediación?*

*Parte: El juez me envió.*

Las preguntas son técnicas importantísimas para generar diferencias.

Estas diferencias pueden generarse:

- En la parte. Una pregunta puede "ampliar el foco" y permitir que se observe algo que antes no había sido observado.

*¿Usted cree que esto que él dijo puede afectar a su jefe?*

- En el que pregunta. Al realizar las preguntas el mediador se siente involucrado en la situación.

*¿Quiere decir que soy la única persona que sabe esto?*

- En el contenido. Las partes muchas veces hacen una descripción pobre de la disputa, hay preguntas que ayudan a ampliar el contenido.

*¿Qué otras cosas estaban comprometidas en el contrato...?*

- En la relación.

*¿Es la misma relación que tiene con su otra secretaria?*

### Clases de preguntas

Como cualquiera otra clasificación, ésta tiene fines didácticos, y muchas veces nos encontramos con que una pregunta puede pertenecer a dos o más categorías a la vez.

Sin embargo podemos hacer una gran división de preguntas en dos tipos:

- a) Informativas
- b) Re-contextualizantes

a) **INFORMATIVAS:**

Podemos dividir las a su vez en dos tipos:

1) Para examinar: son las preguntas que se realizan para saber

cuánta información tiene el otro. Se utilizan típicamente en gran parte de nuestro sistema educativo. Por ejemplo: ¿La mediación es un proceso formal? ¿Qué es la comunicación analógica? Son poco usadas en el contexto que nos ocupa, aunque no deben ser descartadas totalmente, por ejemplo:

*¿Está usted informado sobre el funcionamiento del proceso de mediación?*

2) Para recibir información: Son las preguntas que realiza el mediador para aumentar su saber acerca de la disputa que ha traído a las partes a este proceso de mediación. Son imprescindibles, sobre todo en los comienzos de las reuniones privadas o individuales. El mediador debe saber utilizarlas y realizar estas preguntas desde un claro lugar de "no saber", preguntando por lo obvio, para tener una idea lo más clara posible de la idea que cada parte tiene del proceso de la disputa. Es importante que no dé cosas por supuestas, y que no incurra en "adivinación de la mente" como si tuviera una bola de cristal. La información que recibe debe ser la necesaria y suficiente para poder construir esta idea. Pero hay que tener en cuenta que el exceso de información puede generar confusión y puede llevar a pérdida de tiempo.

Son ejemplos de este tipo de preguntas para recibir información, las siguientes:

*¿Cómo reaccionó usted cuando vio su auto chocado?*

*¿Cuándo comenzó para usted este problema?*

*¿De qué forma...?*

#### b) RE-CONTEXTUALIZANTES:

Si tenemos en cuenta que en este modelo de mediación se parte del supuesto de que las partes están "empantanadas" en un tipo de relación que las ha empobrecido y estereotipado haciendo que, como en un juego sin fin, repitan y repitan las mismas pautas, y que este "empantanamiento" restringe extraordinariamente sus posibilidades, se comprende que el trabajo del mediador también consistirá (o fundamentalmente consistirá) en ayudar a las partes a modificar su relación. Para esto es necesario que las partes modifiquen las ideas o modelos que tienen sobre la disputa (o sobre cualquiera de los elementos de ésta) y/o que modifiquen las historias que han construido.

Por lo tanto, el mediador intentará que la parte modifique el modelo, la historia que trae, y de esta forma es probable que se produzca una modificación de la relación. Esto se produce, generalmente, al modificar —ya sea cambiando, achicando o ampliando— el contexto desde el cual se construyó o se está construyendo el modelo, o desestabilizando la historia que trae la parte y luego co-construyendo otra historia.

Las preguntas que se realicen deben llevar a producir alguna diferencia, deben perturbar al que las recibe, es decir "gatillar" (en el sentido que le da Maturana a este término) respuestas nuevas. Las preguntas que no generan diferencias, poco aportan a las partes. Tom Andersen las llama "demasiado usuales". Pero si generan una gran diferencia, pueden producir uno de los siguientes efectos: a) producir un mayor cierre y aislamiento, para defenderse de la "gran perturbación"; o b) desintegración. Ninguno de estos dos efectos son positivos. Este autor llama a estas preguntas "demasiado inusuales". Las preguntas válidas son aquellas que son "suficiente o apropiadamente inusuales", o sea que "gatillan" nuevas respuestas, porque son lo suficientemente diferentes de las que permanentemente se ha hecho la parte, pero no tan inusuales como para producir aislamiento o desintegración.

El mediador no impone, ni siquiera propone, otros puntos de vista como mejores, sino que ayuda a que las partes "se muevan" de las visiones que traen acerca de la disputa, de las historias que han construido, hacia alguna otra visión o algún otro contexto que modifique la historia previa, y que permita un enfoque diferente de la disputa. Cuando se produce un cambio de contexto, no puede no producirse un cambio de visión y, por lo tanto, se desestabiliza y a veces, directamente, hasta se modifica la historia previa. Las preguntas, si son apropiadamente inusuales son técnicas adecuadas para producir estos cambios.

No siempre se pueden lograr desestabilizaciones y modificaciones de las historias. Estas resultan imposibles cuando nos enfrentamos con "principios" los cuales por definición son imposibles de cuestionar o ser objeto de reflexión. En estos casos nos encontramos con los llamados "conflictos inconmensurables", los cuales no son mediables, a menos que se logre previamente transformarlos en conflictos incompatibles. (Véase capítulo 3, "Comunicación...", Parte C y capítulo 2, "La noción del conflicto en la mediación.")

Estas desestabilizaciones y/o modificaciones se realizan funda-



mentalmente en los resúmenes, pero también a través de preguntas.

Las preguntas se realizan con diferentes objetivos:

### 1) PARA QUE LA PARTE REFLEXIONE

a) SOBRE EL CONTENIDO: La idea que tienen de la disputa es una "idea". Aunque esto parezca obvio, muchas veces se confunde "el mapa con el territorio", o sea que se confunde el "relato" del proceso de la disputa con el proceso en sí de la disputa. Prefiero utilizar la palabra "idea" y no "representación", como suele hacerse, porque esta última puede llevar a la confusión de que se re-presenta, o sea que se vuelve a hacer presente, la disputa. En cambio la palabra "idea" nos remite a "construcción". Los relatos, sobre todo si han sido contados muchas veces, se repiten sin reflexionar. Sara Cobb dice que los relatos de las mujeres son más completos porque se han contado más veces. Pero también ocurre que el hecho mismo de contarlos repetitivamente hace que no se reflexione sobre ellos. Ejemplos de preguntas de este tipo son:

*¿Qué piensa usted ahora que me está contando esto? ¿Lo ve igual?*

*¿Después de haber escuchado a la otra parte en la reunión pública o conjunta del encuentro anterior, ve las cosas de la misma forma?*

*¿Hay algo más que agregaría ahora, de lo que antes no se había dado cuenta?*

b) SOBRE LA RELACIÓN: También pueden usarse preguntas que lleven a reflexionar sobre la relación. Son útiles las preguntas que ayudan a establecer comparaciones (véase en este mismo capítulo "Preguntas circulares"), ya sea enfocadas en el proceso, por ejemplo:

*¿Cómo ha cambiado para ustedes esta relación?*

*¿La relación entre ustedes fue siempre como la describe ahora?*

*¿Cómo imagina que será dentro de cinco años esta relación?*

o entre ésta y otras relaciones

*¿Con otras personas usted también mantiene relaciones de este tipo?*

2) PARA PRODUCIR CUESTIONAMIENTOS: hay preguntas que se realizan para que surjan nuevas preguntas. He mencionado que las personas que se encuentran "empantanadas" se hacen una y otra vez las mismas preguntas. Cuando una pregunta le genera a la parte un nuevo cuestionamiento, éste es producido por la parte, y por lo tanto, cuando se lo responde a sí mismo, es probable que se produzca una re-contextualización del problema. Cuando uno puede hacerse preguntas que antes no se hizo, uno puede tener la posibilidad de salirse del juego repetitivo. Por ejemplo:

Mediador: *¿Usted podría verlo de alguna otra forma?*

Parte: *¿Hay otra forma de ver esto? Tendría que pensarlo; hasta ahora no se me ocurrió.*

3) PARA PROTAGONIZAR: Una de las metas fundamentales de este modelo es que las partes asuman el protagonismo en el proceso, tanto en lo que pasó como en lo que está sucediendo en este encuentro de mediación, y en las consecuencias que puede tener en el futuro. Cuando hablamos en este contexto de protagonismo nos referimos a la actuación de las personas pero también a la responsabilidad por las acciones realizadas y por las omitidas. Éstas son preguntas muy importantes; es aconsejable hacerlas:

- Cada vez que en la respuesta previa de la parte se haya construido un enunciado —en el sentido foucaultiano de este término—, por ejemplo:

Parte: *Se deben pagar los alimentos.*

Mediador: *¿Usted quiere decir que usted piensa que los alimentos deben ser pagados?*

Parte: *Esto es lo correcto.*

Mediador: *¿Usted quiere decir que para usted ésta es la forma correcta?*

- También es conveniente usarlas cuando la parte prefiere dejar que otros decidan por ella. Por ejemplo:

Parte: *Si no es así que lo decida un juez.*

Mediador: *¿Usted prefiere que sea un juez el que lo decida?  
¿Usted elige que así sea?*

- Todas las preguntas que se hacen en el momento de preguntar por los "objetivos" y las "contribuciones" deben realizarse prestando mucha atención a que la parte las construya en primera persona. Por ejemplo:

Parte: *Lo que se va a lograr con esto es...*

Mediador: *¿Usted quiere decirme que lo que usted espera lograr con esto es...?*

Parte: *Se podría contribuir con...*

Mediador: *¿Usted quiere o piensa que podría contribuir con...?*

4) PARA LOGRAR RECONOCIMIENTO DEL OTRO: Si a veces resulta dificultoso que una de las partes se sienta protagonista, mucho más difícil es que reconozca que "la otra parte" es "co-protagonista". Suelen ubicarse en víctimas y victimarios, pero difícilmente se ubiquen en la posición de co-protagonistas, tanto en la generación del conflicto y de este momento de la disputa como en los próximos pasos que puedan llevar a la finalización o no de ésta. Las preguntas que realice el mediador, que tiendan a lograr el reconocimiento de la otra o las otras partes en la disputa, pueden ser muy útiles para producir modificaciones en la relación, sobre todo en los casos en los cuales esto no es tenido en cuenta. Por ejemplo:

Parte: *Yo he venido a la mediación para que él me pague.*

Mediador: *¿Usted piensa que él estará de acuerdo en pagarle?*

Parte: *Ésta es la situación actual.*

Mediador: *¿Cómo contribuyó él (la otra parte) a todo esto?*

5) PARA CIRCULARIZAR: Este modelo de mediación se llama: Modelo Circular-Narrativo debido a que se basa en la causalidad circular (véase capítulo 5, "Aportes de la teoría general de los sistemas") y ve a la causalidad lineal sólo como un segmento dentro de la causalidad circular. Por lo tanto, en el sistema de la mediación encontramos distintos elementos, sobre los cuales podemos aplicar preguntas circulares.

El sistema de mediación está formado por subsistemas (equipo de mediación, partes). Las partes, a su vez, son partes de otros sub-

sistemas, y esto es muy importante tenerlo en cuenta cuando se hace mediación en empresas, ya que las partes intervinientes deberán posiblemente dar cuenta de sus actuaciones a jefes o gerentes ubicados en el organigrama por encima de ellos.

- hay acciones - retroacciones a la acción - retroacciones a las retroacciones

- hay contexto - contexto de contexto, etcétera

- tiempo (antes - ahora - después)

- historias (argumentos - temas - personajes - roles)

- pautas

- relaciones

Las llamadas preguntas circulares son preguntas que tienen como finalidad hacer que las partes "comprendan" la interdependencia entre los elementos que componen el sistema, es decir la mutua influencia de los elementos entre sí y sobre la totalidad del sistema. Estas preguntas comenzaron a ser utilizadas en el campo de la terapia familiar por la Escuela de Milán, a fines de la década del '70, y dada su gran operatividad en la actualidad son usadas por casi todas las escuelas de terapia familiar.

1) En un comienzo fueron utilizadas para preguntar a una de las personas presentes acerca de la relación entre otras dos, estando todas en la misma habitación. Por ejemplo: se le preguntaba a la madre cómo veía la relación entre la hija y el padre. Resultaron de mucha utilidad porque todos los presentes, sin necesidad de ninguna explicación, se daban cuenta de la forma cómo la relación entre dos personas afectaba a la tercera; en este ejemplo, como la relación entre la hija y el padre afectaba a la madre. También permitían ver cómo cambios en la relación entre aquellos afectaban a ésta.

2) También se utilizan para investigar acerca de las interacciones, al mostrar la interacción entre las partes, por ejemplo:

- *¿Qué hizo usted cuando se dio cuenta de que ella iba a retirarse?*

- *¿Qué hizo ella cuando usted no se inmutó al ver que ella se retiraba?*

3) Son muy útiles para realizar clasificaciones, y que las partes se den cuenta de que no existen "cosas en sí" como nuestro len-

guaje nos lo hace creer, sino que todo es parte de relaciones, y que en nuestros relatos, generalmente, uno de los términos ha sido eliminado. Por ejemplo, frente a declaraciones tales como:

Parte: *Él es el que manda.*

Mediador: *¿Quiere significar que está mandando más que usted?*

Parte: *Él es rico.*

Mediador: *¿Quiere decir que él está ganando más dinero que usted?*

4) Para que las partes se den cuenta de que las cosas ocurren, que integran procesos, que no son eventos que están fijados, clavados, sino que siempre se están construyendo y reconstruyendo, que están en una secuencia que incluye el pasado, el presente y el futuro. Este tipo de preguntas acerca de las secuencias temporales son muy útiles para modificar las historias que las personas traen a la mediación y posicionarlas en un lugar protagónico, ya que no está terminado el hecho, sino que aún se está construyendo y continuará construyéndose después de ahora. Son preguntas extremadamente sencillas de hacer y sin embargo muy efectivas.

*¿Qué pasó antes de...?*

*¿Qué piensa que puede pasar después de...?*

5) Las preguntas circulares nos permiten abrir alternativas al realizar preguntas hipotéticas, en las cuales no estamos preguntando sobre lo que fue sino que indirectamente estamos comunicando que pensamos que puede haber otras posibilidades, como por ejemplo:

*¿Qué piensa usted que pasaría si él...?*

Cada uno de estos subtipos de preguntas circulares no debe necesariamente hacerse por separado, sino que en una sola pregunta podemos unir dos o tres subtipos, como por ejemplo:

*¿Qué piensa usted que él podría hacer si usted hace esto que acaba de decir?*

*¿Qué piensa usted que tendría que ocurrir antes para que él estuviera dispuesto a realizar aquello?*

Las preguntas circulares son muy útiles para lograr el protagonismo de la parte y también para el reconocimiento del protagonismo del otro.

Esta clasificación es sólo a los efectos didácticos, porque de hecho difícilmente se dé una pregunta que sea de un tipo puro, ya que aun en el caso de las preguntas informativas el solo hecho de intervenir y conformar un sistema de mediación produce efectos. Es más: no puede no producirlos. Pero como mediadores no debemos dar comienzo al intento de modificar la relación que suponemos ha llevado a las partes a empantanarse en la disputa actual, antes de tener una clara idea de las ideas que cada parte tiene acerca de la disputa, de la historia que ha contado, de los objetivos que tiene al venir a mediación y de las contribuciones que está dispuesta a brindar, porque cuando nos preocupamos por lograr el cambio sin tener clara la relación, podemos repetir intentos de soluciones que ya han probado las partes y que no sólo ya han fracasado sino que también, probablemente, han aumentado el conflicto. Además el hecho de "fracasar" o de repetir una solución antes intentada y que resultó inefectiva disminuye la confianza, la expectativa de las partes en el proceso de la mediación.

### ¿Qué preguntas hacer en la Mediación Circular-Narrativa?

Aun a riesgo de resultar repetitiva, quisiera hacer una síntesis de los puntos fundamentales de este tipo de mediación llamada Circular-Narrativa, porque las preguntas que pueden resultar operativas dependen de los encuadres en los cuales son realizadas; es decir diferentes encuadres determinan diferentes preguntas. Si variamos los contextos, inevitablemente variarán las preguntas.

Este tipo de mediación puede caracterizarse como un proceso, como un "haciendo", cuyo objeto es la disputa.

Por "disputa" entiendo un momento de un conflicto, pero no un momento estático, dado que es en sí misma también un proceso, que se caracteriza por un "empantanamiento" de la relación, la cual se ha rigidizado, produciendo un empobrecimiento de alter-

nativas, una rigidización de pautas de interacción, que impide generar nuevas formas de enfocar la situación, nuevas formas de conducir las transacciones discursivas y de ser protagónicas para encarar la negociación y llegar a un acuerdo.

En toda disputa, que es de por sí un proceso complejo, un todo complejo (que es más que la suma de las partes), podemos distinguir diferentes elementos, interdependientes entre sí.

Estos elementos son:

- a) el contenido de la disputa ( el qué),
- b) las partes en disputa ( quiénes),
- c) la relación entre ellas ( cuál),
- d) el contexto: 1) espacial (dónde),  
2) temporal (cuándo).

Esta conceptualización de la mediación se diferencia de la llamada Mediación Tradicional (el modelo de Harvard), ya que esta última se centra en el conflicto, y se posiciona sobre los intereses de las partes con el objetivo fundamental de llegar a un acuerdo. También se diferencia del Modelo Transformativo (Bush y Folger), que se centra casi exclusivamente en las relaciones, tratando de modificarlas, sin importar mayormente que se llegue o no a un acuerdo.

Por lo tanto, el primer paso que es aconsejable que den los mediadores del Modelo Circular-Narrativo, es conocer la idea y/o la historia que cada una de las partes ha construido acerca de la disputa, no sólo del hecho en sí sino del proceso, de la "danza" que han generado, y que los ha llevado a este empantanamiento que les impide lograr un acuerdo. La idea que el mediador se hace de la idea de cada parte debe ser lo más completa posible. Podríamos usar como metáfora que el mediador tenga en su cabeza algo así como "un vídeo sobre el proceso y el contenido de la disputa, con el audio claro, que pueda acelerarse o lentificarse y aun detenerse para poder ser observado y si es posible transcrito".

El segundo paso consiste en tener una idea clara -como de la disputa- de los objetivos que cada parte desea lograr en este proceso de mediación.

El tercer paso consiste en tener una idea clara de las contribuciones o aportes de cada parte para lograr un acuerdo.

El cuarto paso será el intento de desestabilizar las historias que cada una de las partes trae a la mediación, para permitir la cons-

trucción de una historia alternativa en la cual las partes se sientan legitimadas.

5 El quinto paso es ayudar a que, desde su lugar protagónico, las partes encuentren un acuerdo, que puede ser transitorio. Recién en este momento aparece el acuerdo, como punto final del proceso de disputa.

Sobre esta base podemos decir que existen fundamentalmente tres momentos:

- a) Búsqueda de información (sobre el proceso de la disputa, la construcción de las historias sobre ese proceso, los objetivos y las contribuciones).
- b) Intentos de modificación (desestabilización de las historias y construcción de una nueva historia alternativa).
- c) Construcción y confección del acuerdo.

Estos tres momentos sólo pueden ser claramente diferenciados en un escrito como éste, porque en el hecho viviente de la mediación, como en cualquier hecho viviente, las cosas no son tan "prolijitas", y constantemente se entrecruzan preguntas informativas con preguntas que producen modificaciones. Esto no es malo, pero nuestro foco debe estar primero centrado en obtener información, luego en desestabilizar las historias y/o modificar las relaciones y, sólo por último, en que las partes arriben a un acuerdo del cual se sientan protagonistas.

Investigaciones recientes realizadas en Estados Unidos han demostrado, al comparar mediaciones que están casi exclusivamente focalizadas en lograr acuerdos con otras en las que se tiene en cuenta el protagonismo de las partes, que estas últimas logran acuerdos que se cumplen mejor y que tienen menos "recidivas", es decir que, aunque parezca eliminado el problema, al tiempo vuelve a reaparecer.<sup>5</sup>

El proceso de la mediación, comparado con otros procesos como los judiciales o los terapéuticos, es un proceso rápido; puede desarrollarse en un corto período. Esto parece contradictorio con el "largo tiempo" que parecería que dedicamos al primer momento, pero no es así; el conocer las ideas que las personas han construido nos ahorra tiempo, al evitarnos intentar producir modifica-

5. Kressel, Kenneth y otros: "The Settlement-Oriented vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation", *Journal of Social Issues*, Nueva York, vol. 50, nº. 1, 1994. pág. 67.

ciones que las partes ya han realizado en su historia de relación y que han resultado inefectivas. El conocimiento de las "soluciones intentadas" (concepto que viene de las terapias breves sistémicas del MRI, de Weakland, Watzlawick y otros) es un extraordinario ahorro de tiempo.

### Resumiendo

Los puntos fundamentales a los que tienen que apuntar las preguntas del mediador son:

- la conceptualización de la disputa,
- la comprensión de las historias de las partes,
- la idea del mediador sobre las ideas de las partes sobre la disputa y/o sobre las historias,
- la idea del mediador sobre la relación de las partes,
- la idea de las pautas de interacción preferenciales de las partes.
- la importancia dada al protagonismo de las partes que incluye el protagonismo de sí mismo y del protagonismo del otro.
- la meta de lograr acuerdos que sean duraderos debido a que han sido construidos por las partes, y ni impuestos ni propuestos por el mediador.

Pero si sólo fuera esto lo que tiene que tener en cuenta un mediador sería muy fácil dar una lista de preguntas, que podría ser confeccionada "tipo recetario" para ser utilizada en cualquier tipo de mediación. Pero obviamente no es así.

Cada proceso de mediación es único. Habrá otros semejantes, pero nunca iguales. Por lo tanto no puede haber un juego de preguntas que sirva para todas las mediaciones.

Por otra parte, al principio de este escrito he aclarado que la pregunta sin respuesta no es pregunta; es sólo declaración. Y son precisamente las respuestas previas de la parte la otra gran ayuda para que el mediador confeccione su nueva pregunta.

Para poder construir una pregunta es indispensable tener en cuenta las respuestas previas y/o las declaraciones anteriores de la parte.

Las respuestas previas y/o las declaraciones anteriores de cada parte no sólo nos dan indicaciones en cuanto al contenido de nuestra siguiente pregunta, sino que también nos "enseña" cuál es el lenguaje que utiliza, y que deberemos utilizar como mediadores si es que queremos comunicarnos efectivamente.<sup>6-7</sup> Se supone que somos los expertos en ese sistema de Mediación, por lo tanto nos corresponde a nosotros hacer el esfuerzo por captar el "lenguaje de la parte" y no agregarles a quienes recurren a nuestros servicios otro problema; aprender la jerga de la mediación.

Las preguntas deben ser hechas en el lenguaje, la jerga, de la parte, y no en la nuestra. Debemos para ello prestarle atención y rápidamente aprenderla.

Es de fundamental importancia la observación de las incongruencias que puede haber presentado la parte en la respuesta o interacción anterior. Recordamos que por "incongruencias" entendemos la no coincidencia entre los mensajes emitidos por una parte a través de los diferentes canales (digital, analógico postural, analógico gestual, analógico paraverbal, etcétera) o entre cualquiera de estos canales y el contexto. Cuando observamos esas incongruencias podemos suponer con probabilidades de no equivocarnos superiores a las del azar, que hay algún elemento de la idea construida o de la historia -contada y/o vivida- de la parte que no encaja, que está en contradicción. Esta es una diferencia que genera en nosotros una diferencia y nos da la indicación de que debemos investigar más, sobre esta respuesta.

La pregunta del mediador es una bisagra que se forma tomando elementos de:

- a) Lo anterior: la respuesta previa, la declaración anterior y/o la retroacción inmediata o mediata anterior de la parte.
- b) La meta a la que apunta la investigación del mediador (ideas de las partes sobre la disputa, sobre la relación, sobre las pautas, sobre el protagonismo, sobre el co-protagonismo del otro, hacia la desestabilización de las historias, hacia el acuerdo etcétera).

6. Watzlawick, Paul: *El lenguaje del cambio*, ob. cit., pág. 124.

7. O'Halon, William H.: *Raíces profundas. Principios básicos de la terapia y de la hipnosis de Milton Erickson*, Buenos Aires, Paidós, 1989, pág. 36.

El material de esta "bisagra" debe ser el material (la jerga) de las partes.

He citado previamente dos momentos fundamentales para preguntar:

- el primer momento para recoger información;
- el segundo momento para modificar la idea y/o la historia que tiene cada parte. (En este momento se utilizan tanto las preguntas como los resúmenes.)

### Preguntas para el momento de información

Si bien no considero útil dar una "receta" de preguntas, sí considero que es útil tener en cuenta algunos elementos que nos facilitan hallar una pregunta efectiva.

Para el primer momento, que se caracteriza por buscar información acerca de la disputa, de los objetivos y de las contribuciones (metas de las preguntas), es importante tener en cuenta, además de las incongruencias a que hemos aludido, algunas construcciones de respuestas que podríamos llamar "malformadas".

a) Respuestas con generalizaciones. Estas son respuestas que se caracterizan por utilizar palabras que incluyen o excluyen a una totalidad. El proceso de la construcción de ideas va de lo particular a lo general, pero muy a menudo nos olvidamos de que es una construcción y lo damos por un hecho. El famoso silogismo de Aristóteles que parte de "Todos los hombres son mortales", es una generalización que en sí misma no es posible, porque en la medida en que estoy diciendo o escribiendo esto, significa que estoy viva, y en la medida que ustedes lo leen lo hacen en su carácter de seres vivos, por lo tanto no todos los hombres o -preferiría decir- no todos los seres humanos<sup>8</sup> son mortales, por lo menos yo aún soy un ser vivo (¡y espero mantener esta calidad durante mucho tiempo!), y por lo tanto mientras soy un ser vivo no se ha confirmado la hipótesis de que sea mortal.

Las generalizaciones son utilizadas muy frecuentemente en nuestras conversaciones. Son muy útiles, pero también pueden ser muy limitantes, paralizantes. Por ejemplo:

8. Femenías, María Luisa: "Deconstrucción de una legitimación", tesis doctoral. Cuando Aristóteles dice "hombres" no lo hace refiriéndose a todos los seres humanos, sino únicamente a los seres humanos machos. Las mujeres somos de un rango inferior, para él.

Parte: Siempre me trató mal. Jamás se preocupó por mí.  
Mediador: ¿No hubo ningún momento en su vida en el cual él no la haya tratado mal o en el cual se haya preocupado aunque sea mínimamente por usted?

Parte: Nunca me ha dado un peso.  
Mediador: ¿En la época en que vivían juntos tampoco?  
Parte: Bueno, pero eso es distinto.

b) Respuestas en negativo. Las cosas que "no son", no son posibles de demostrar, por lo tanto crean bases poco estables para poder lograr objetivos, valorar contribuciones o valorar si un acuerdo se ha cumplido o no. Las construcciones lingüísticas que están formuladas en negativo crean dificultades para que podamos hacernos una "idea" de ellas. Es útil tratar que la persona nos diga lo que quiere, pero formulado de forma afirmativa. Pueden ser ejemplo de posibles preguntas las siguientes:

Parte: No le pagaré lo que pretende.  
Mediador: ¿Esto significa que usted podría pagar algo, aunque no coincida con lo que él pretende?  
Parte: No me voy a ir de la casa.  
Mediador: ¿Imagina alguna circunstancia en la cual usted podría dejar la casa?

Parte: Mi objetivo es no verlo más, ni pintado.  
Mediador: Esto es difícil de lograr, pero quizá podríamos aclarar en qué circunstancias usted no querría compartir o encontrarse con él.  
Parte: Quisiera que las fiestas de escuela de los chicos y las de cumpleaños pueda pasarlas yo con ellos (con los chicos) solamente.

c) Respuestas sin sujeto. Estas construcciones son las que Foucault<sup>9</sup> ha llamado "enunciados" y se caracterizan por ser declaraciones que no tienen sujeto. Es importante que la parte asuma el protagonismo; aunque más no sea la responsabilidad por repetir algo dicho por otra persona. Nos basamos en el principio de que,

9. Foucault, Michel: *Arqueología del saber*, México, Siglo XXI, 1991, pág. 154.

cuando alguien dice algo, aunque no lo exprese explícitamente en alguna medida expresa su acuerdo con lo que dice; el hecho de decirlo es una forma de apropiación. Pero debemos verificarlo.

Parte: *La indemnización se debe cobrar toda al contado.*

Mediador: *No comprendo qué es lo que quiere decir. ¿Es esta una condición que usted quiere poner?*

Parte: *Los hijos son de la madre. Ella es la que debe educarlos.*

Mediador: *¿Debo interpretar con esto que usted me dice —por favor, si me equivoco corrijame—, que usted desea que le otorguen la tenencia de los chicos y encargarse de la educación?*

Parte: *La calle Arias por la que yo venía es más importante.*

Mediador: *Perdón, no comprendo. ¿Más importante para quién o para qué, o más importante que qué?*

En este último caso la construcción de la oración no sólo no especifica el sujeto de la enunciación —en el sentido foucaultiano, no gramatical—, sino que además omite otra parte, ya que utiliza un comparativo: “más importante”, pero no cita al otro término de la comparación.

d) *Respuestas con omisiones.* La respuesta anterior es un ejemplo de omisión del término comparativo; otras veces se omiten los presupuestos, o sea que en la formulación de la respuesta queda implícito un presupuesto. Por ejemplo, en el caso: “Los hijos son de la madre”, el presupuesto que no se cuestiona es que hay hijos, o en el de “La calle Arias” no se cuestiona si hay calles más importantes que otras; esto se da por sentado.

Otras omisiones importantes son las que se realizan utilizando un índice indefinido por ejemplo:

Parte: *Algunas chicas van a bailar los sábados a American Wave.*

Mediador: *¿Qué chicas específicamente son las que van a bailar?*

Parte: *No concuerdan ciertos asientos en los libros.*

Mediador: *¿Qué asientos específicamente son los que no concuerdan?*

Otras omisiones que dan lugar a malentendidos son las que eliminan, en la declaración, a la persona o institución que recibiría la acción. Por ejemplo:

Parte: *Él no pagó.*

Mediador: *¿A quién no le pagó, a usted?*

Parte: *No, a la DGI.*

e) *Respuestas que transforman los procesos en eventos o acontecimientos.* Ya he mencionado anteriormente, que nuestro idioma tiende a transformar los procesos, las acciones en eventos, en acontecimientos —en el sentido que Foucault da a este término— en hechos; es decir, a “cosificar” los procesos. Un ejemplo de esto son las nominalizaciones o sustantivaciones de verbos, o sea que las “acciones” expresadas por los verbos se transforman en “cosas” expresadas por medio de sustantivos, por ejemplo: el proceso interaccional de amar es transformado en *amor* o en *odio*, el de aprender, en *aprendizaje*; el de dialogar en *diálogo*; el de conversar, en *conversación*; el de comunicar, en *comunicación*, etcétera. Cuando encontramos que en las respuestas dadas por una de las partes se han producido estas “cosificaciones” es conveniente realizar preguntas que permitan que se vuelva al proceso. No es conveniente usar preguntas que incluyan “¿Por qué...?” ya que estas preguntas son generalmente contestadas con racionalizaciones que justifican las situaciones, y al justificarlas se las confirma como hechos y por lo tanto se alejan aún más de la idea de proceso. Una de las formas adecuadas de hacerlo es preguntar: “¿Cómo...?”. Por ejemplo:

Parte: *Ya tomé la decisión.*

Mediador: *¿Podría contarme cómo lo hizo?*

Parte: *Yo tengo como objetivo lograr el pago del retiro voluntario.*

Mediador: *¿Cómo eligió? ¿Qué pasos dio?*

Si bien estas preguntas ayudan a obtener una información más completa, no son sólo informativas sino que también ayudan a que la parte pueda producir algún tipo de modificación en la idea que tiene (ya sea de la disputa, de los objetivos o de las contribuciones).

### Preguntas para el momento de desestabilización de las historias

Las preguntas desestabilizantes son las que el mediador realiza para producir desestabilización en las historias y/o modificaciones en las ideas que tienen las personas, ya que se supone que es casualmente la forma de construir estas historias lo que ha producido el empantanamiento, que les impide encontrar caminos alternativos.

Las preguntas desestabilizantes, como ya lo he dicho, se dividen en:

- 1) para que la parte reflexione sobre el contenido,
- 2) para producir cuestionamientos,
- 3) para protagonizar,
- 4) para lograr reconocimiento del otro,
- 5) para circularizar.

Ya he citado ampliamente este tipo de preguntas. Pero lo que las diferencia de las mencionadas es el objetivo, que en este momento no sería obtener mayor información sino producir desestabilizaciones en las historias.

Las preguntas más utilizadas son las preguntas circulares; dependerá del objetivo que nos guíe, el tipo de pregunta que haremos. Por ejemplo, si en el relato observamos que el reconocimiento del protagonismo de la otra parte es escaso, formularemos preguntas del siguiente tipo:

Mediador: *¿Qué piensa usted que pensará la otra parte si le comunicamos que éste es su objetivo?*

Mediador: *¿Cómo piensa usted que la otra parte modificará la relación con usted al conocer sus contribuciones?*

Mediador: *¿Cuáles objetivos piensa usted que tendrá la otra parte para haber querido concurrir a este proceso de mediación?*

Mediador: *¿Cómo estima usted que continuarán las cosas después de firmar el acuerdo, si llegásemos a firmarlo?*

Si el objetivo que perseguimos es aumentar el protagonismo de la parte, tendremos especial cuidado en "el sujeto" de la oración que se nos da en la respuesta, y si no está explícitamente mencionado haremos preguntas tendientes a explicitarlo.

Parte: *¿Hay que leer todo este contrato?*

Mediador: *¿Me estás preguntando si es necesario que vos leas este contrato?*

Parte: *Si se llega a un acuerdo, podría ser que cobrase.*

Mediador: *¿Me estás diciendo que en el caso que ustedes dos, es decir vos y la otra parte, lleguen a un acuerdo, es probable que vos pagues algún dinero y que la otra parte cobre?*

Es necesario volver a aclarar que con el concepto de protagonismo, en este contexto de la Mediación Circular-Narrativa me refiero no sólo a que la parte se sienta "actora" en los procesos, sino que además asuma la responsabilidad por las consecuencias que puedan derivarse de sus acciones o de las no acciones. *Protagonismo y responsabilidad* van inextricablemente unidos. Pero también quizá sea necesario aclarar que esta responsabilidad no está utilizada en el sentido jurídico de: *responsabilidad - culpa - castigo*. La responsabilidad a la que acá nos referimos no es buscada para "culpar" a nadie, ni para aplicar ningún "castigo", sino teniendo en cuenta una concepción adulta del ser humano.

Si el objetivo que perseguimos es buscar el protagonismo, es interesante tener en cuenta si en las construcciones que realizan las partes utilizan los juegos de lenguaje *a causa de o con el fin de (para)*. Según Sara Cobb, en un trabajo titulado "La Construcción social de intenciones en las narrativas legales", en el que cita a Ascombe y dice:

"Las personas usan estas formulaciones para exponer y atribuir intenciones para sí mismas y para los otros. 'A causa de' es usada frecuentemente por las personas para localizar la causa de sus acciones fuera de ellas mismas, en el contexto de la situación, por ejemplo: 'Yo le choqué la parte de atrás de mi auto a causa de que me cegó el brillo del sol que pegaba sobre mi parabrisas'. A la inversa, 'con el fin de' (para) es frecuentemente usado por las personas para localizar la causa de sus acciones en ellos mismos, por ejemplo: 'Yo la llamé a ella con el fin de (para) darle la dirección de mi casa'. La primera es usada frecuentemente para mitigar una atribución de propósito, mientras que la última es frecuentemente usada para exhibir intenciones".



Por lo tanto, cuando nos encontramos con construcciones que utilizan "a causa de" puede resultar interesante hacer preguntas del siguiente tipo.

Parte: *...a causa de que me cegó el brillo...*

Mediador: *¿Se le ocurre ahora que usted podría haber hecho algo para evitarlo?*

Parte: *No pude pagarle en término a causa de que (porque) se cerró el banco.*

Mediador: *¿Qué provisiones cree que le podríamos decir a la otra parte que usted podría tomar para que esto no vuelva a ocurrirle?*

Hay otras construcciones lingüísticas a las que Bandler y Grinder<sup>10</sup> han denominado malformación semántica: causa-efecto, que se caracterizan por que el llamado índice referencial (el sujeto) que causa el problema es ajeno al orador, por ejemplo: "Me haces enojar". En esta construcción hace responsable de sus emociones a otro o a fuerzas fuera de su control, y de esta forma la persona no asume ninguna responsabilidad por experiencias que podría controlar. Aun cuando los dos hechos ocurran uno después del otro, no hay necesariamente conexión entre la actuación de la primera persona y la respuesta de la otra.

Parte: *Me hace enojar.*

Mediador: *¿Qué es lo que él hace, que usted pierde el control sobre sí mismo y se enoja?*

### Síntesis final

Para construir preguntas que sean efectivas en el proceso de mediación es necesario tener en cuenta las respuestas de cada una de las partes, conocer los objetivos a los que apunta nuestro trabajo, utilizar el lenguaje que ellos usan y recurrir a toda nuestra creatividad. No despreciar nuestra creatividad utilizando una "receta de preguntas". §

Es decir, tener en cuenta al otro y ser creativos, sin olvidar el para qué de nuestras preguntas.

10. Bandler, R. y otro: *La estructura de la magia*, Santiago, Chile, vol. II, Cuatro Vientos, 1994, pág. 115.

## 9 AFIRMANDO SOBRE MICROAFIRMACIONES

*Los guaraos, que habitaban los suburbios del Paraíso Terrenal, llaman al arco iris serpiente de collares, y mar de arriba al firmamento. El rayo es el resplandor de la lluvia. El amigo, mi otro corazón. El alma, el sol del pecho. La lechuza, el amo de la noche oscura. Para decir "bastón" dicen nieta continuo, y para decir "perdono" dicen olvido.*

EDUARDO GALEANO - *La lengua del Paraíso*<sup>1</sup>

*Ved así como las palabras transformaban hasta el paisaje, pues la nueva geografía de Cholula no era sino el reflejo del sinuoso combate de palabras...*

CARLOS FUENTES - *El naranjo*<sup>2</sup>

### Microtécnicas - Modo afirmativo

Ya he mencionado estas microtécnicas cuando cité los aportes de la terapia familiar sistémica a la mediación, por lo tanto sólo citaré las características específicas de cada una, y algunas bases teóricas que hagan más comprensible "por qué" y "desde dónde" se aplican, y remito al lector al capítulo de fundamentación teórica, para una mayor comprensión.

#### La re-formulación

Es una microtécnica ampliamente utilizada, no sólo en el campo de la mediación y de la terapia familiar sino en nuestro cotidiano vivir. Consiste en dar otra formulación a algo ya dicho.

Nuestro idioma es rico en sinónimos, es decir una misma cosa puede ser nombrada de diferentes formas, por diferentes palabras. Pero generalmente cada una de esas palabras no tiene exactamente el mismo significado, hay alguna diferencia (y por lo tan-

1. Galeano, Eduardo: *Memorias del fuego I. Los nacimientos*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1988, pág. 62.

2. Fuentes, Carlos: *El naranjo*, México, Alfaguara Hispánica, 1994, pág. 37.

to, genera diferencias). Por ejemplo, no es lo mismo hablar de "el nene", "tu chico", "tu hijo", y sin embargo encontramos que en muchas familias hablan de "el nene", aunque éste tenga casi 30 años.

Las "metáforas" suelen ser utilizadas por los mediadores para realizar re-formulaciones, y se ha comprobado que resultan muy operativas.

En el caso de la búsqueda de sinónimos, pero más aún en el caso de construcción de metáforas, el mediador debe estar muy atento a que el sinónimo propuesto o la metáfora construida tengan en cuenta la "jerga" y el "mundo" de la parte.

Cuando los sinónimos y las metáforas son utilizados en la reunión conjunta o pública, es importantísimo tener en cuenta las jergas y los mundos de las dos partes.

Todos los mediadores (y los no mediadores también) saben que en una situación de disputa, la formulación que hace una parte es muy simple y se puede resumir en: "toda la culpa la tiene el otro" (y este otro puede ser la esposa, el jefe, la institución, el estado, etcétera). Pero la definición que hace la otra parte de la disputa, no es consentir con la primera definición (porque en caso de hacerlo así, no habría disputa)-sino que es realizar una declaración casi exacta a la anterior, pero que posicione la culpa en la otra parte. Los mediadores colaboran activamente para que las partes modifiquen esta "formulación del problema y/o la historia" porque, como ya he dicho, es casualmente esta forma de definir el problema y/o la historia construida la que ha creado el problema que los ha llevado a la mediación.

Por ejemplo, si una madre se queja de que "su hijo adolescente es un vago porque ha heredado esas características de su padre, quien también fue un vago, y por eso ella se separó...", queda muy poco margen para poder llegar a un acuerdo, ya que las características han sido definidas como hereditarias (incambiables, inmodificables) y las consecuencias ya están marcadas: abandono. Si el mediador puede re-formular diciendo: "que la juventud de estos momentos está pasando por un momento difícil, y esto lleva a que lo padres se encuentren en una situación complicada para poder ayudarlos, y que también está pasando lo mismo con el área del trabajo, dado el gran índice de desocupación, por lo cual hay que esforzarse más para poder lograr un trabajo...", se re-formula la misma situación de otro modo que permite pensar en que a lo mejor el hecho "muchacho que no trabaja" puede encontrar alguna solución.

*Cada saber crea, construye sus propios objetos, esto es: cada saber hace visibles algunas de las características de esos objetos, lo cual implica, que hay otras características que permanecen invisibles.* En algunas ocasiones esta invisibilidad de determinadas características la realiza el observador por su propia decisión, pero la mayoría de las veces lo hace porque no se ha reflexionado sobre la necesidad de que sean visibles, o no sabe cómo hacerlas visibles.

También hemos visto que esta construcción que subyace a la formulación dada por la parte, no sólo depende del objeto y del observador sino que también depende de las "rejas"<sup>3</sup> utilizadas. Rejas (que pueden ser instrumentos pero también teorías, o como diríamos en lenguaje pichoneano del ECRO) que se interpongan entre ambos, es decir entre objeto y observador, y que son también las que los han llevado a construir la idea y/o la historia de la forma como lo han hecho, y por lo tanto a formular lo que han formulado.

Como mediadores tenemos un conjunto de rejas, o una caja de rejas, en la cual podemos buscar, para encontrar una reja más "adecuada", que resulte más operativa o que simplemente permita formular o re-formular los problemas de otra forma. Cuando realizamos una re-formulación, en realidad estamos prestando una de nuestras rejas, para que la o las partes puedan ver algo que antes no veían con su reja. Cuando las partes aceptan la re-formulación, implícitamente han aceptado la reja que como mediadores, les hemos ofrecido.

Es decir: la re-formulación sería la posibilidad de ver al hecho con otra reja.

La microtécnica de la re-formulación ha resultado muy útil para la creación de nuevos campos o contextos. A este efecto producido por la re-formulación se lo ha llamado efecto de re-encuadre, que no es sólo producido por esta microtécnica, sino por varias, y es el efecto de crear o modificar el contexto. Por esto prefiero utilizar una terminología más batesoniana y en lugar de hablar de re-encuadre hablar de "re-contextualización".

No todas las re-formulaciones son exitosas en cuanto a la producción del efecto de re-encuadre o re-contextualización.

3. Suares, Marinés: "La reja de la familia", ficha nº 5 de *Familia*, Buenos Aires, Ediciones Cinco y La otra mirada, 1995.

En síntesis, las re-formulaciones operativas serían aquellas que producen el efecto de “re-encuadrar”, “re-enmarcar” o “re-contextualizar”, es decir que permiten entender desde otro contexto el problema o la situación.

A estas re-formulaciones se las ha llamado también re-estructuraciones, porque de hecho implican que se estructure de una nueva forma el problema presentado. Pero la palabra “estructura” ha sido utilizada por otras escuelas y otras epistemologías, y puede llevar a confusiones.

La validez de estas re-formulaciones, que pueden operar tanto sobre los personajes como sobre las creencias y/o sobre las concepciones del mundo que traen las partes, proviene de producir este efecto de re-encuadrar o re-contextualizar. Su validez no proviene de que aporten una concepción “más real” o “más verdadera”, sino que se supone que es la rigidez de la concepción del mundo que las personas traen lo que no les permite solucionar el conflicto.

No cualquier re-formulación es efectiva. Para que esta técnica resulte efectiva es necesario que cumpla las siguientes condiciones:

- a) prestar a la situación un sentido o significación nuevos, proporcionados por el nuevo contexto,
- b) pero también adecuados
- c) y más convenientes que el que han traído las partes.

Es necesario también que el mediador observe permanentemente el feedback, o sea las retroacciones que su re-formulación ha causado en todo el sistema para seguir adelante o abandonar inmediatamente la re-formulación propuesta. Una de las situaciones problemáticas que se le pueden presentar al mediador, se produce cuando insiste en una re-formulación que ha generado una retroacción de una o de todas las partes, que indicaría su no aceptación.

Por esto es fundamental el conocimiento de las teorías de la comunicación por parte de los mediadores.

Esta nueva formulación no siempre es mejor que la anterior; muchas veces decimos cosas que “empeoran” lo dicho. Por lo tanto, hay re-formulaciones negativas y re-formulaciones positivas. También nos encontramos con re-formulaciones que no son ni positivas ni negativas, a las que podríamos llamar neutras. Por ejemplo:

*Ésta no es la técnica sino la aplicación de una técnica.*

Ésta es una re-formulación, y su carácter de neutra, positiva o negativa dependerá del contexto en el cual sea realizada.

## 2 - La connotación positiva

Una de las microprácticas más utilizadas en este modelo es un tipo de re-formulación que ha sido llamado connotación positiva.

Una de las características de nuestra comunicación es la de denotar, otra es la de connotar. Esta última implica otorgar calidades a las cosas, los hechos, las personas, etcétera, a los cuales nos referimos. (Véase capítulo 3, “Comunicación...”, Parte B, aportes de Virginia Satir.)

La Connotación Positiva es una re-formulación centrada en resaltar las características y/o cualidades positivas, es decir utilizar una nueva reja que permita ver lo positivo.

En las mediaciones generalmente se dan situaciones en las cuales las partes se definen mutuamente como:

- a) Teniendo atributos negativos: “Siempre fue amarrete, por eso no quiere ahora vender la casa que sería nuestra solución”.
- b) Teniendo malas intenciones: “No quiere vender la casa porque me quiere perjudicar, lo único que le interesa es verme hundida”.
- c) Realizando acciones negativas: “Su forma de actuar es para importunarme”.

La connotación positiva es un tipo de re-formulación que se apoya en utilizar rejas que permitan ver las “cualidades positivas” de lo dicho o actuado.

La connotación positiva es utilizada para remarcar, otorgar o cambiar características a las cosas, los hechos, las personas o las acciones de éstas, de forma tal que puedan ser valoradas en sus aspectos positivos. Es decir que estas connotaciones positivas pueden ser realizadas:

- 1) sobre los atributos y características.
- Por ejemplo:

*La baja estatura de ella va a ser un factor muy importante para que progrese en gimnasia deportiva.*

*La confusión que usted está experimentando me indica que se toma el trabajo de analizar todo profundamente.*

2) Sobre las intenciones atribuidas a las declaraciones.  
Por ejemplo:

*No te gritó para asustarte sino para que tuvieras cuidado al cruzar la calle.*

*La obligatoriedad de la mediación es para que todas las personas tengan la posibilidad de conocer esta nueva institución.*

3) Sobre las acciones.  
Por ejemplo:

*El hecho de que usted haya asistido a este proceso de mediación me hace pensar que usted está interesado en encontrar una nueva solución al conflicto que los aqueja.*

*Comprendo que usted interrumpa a la otra parte, porque está muy compenetrado en lo que estamos hablando, pero le pediría que esperase su turno, para que podamos comprender lo que la otra parte nos está diciendo.*

Hay un trabajo muy interesante realizado por Sara Cobb sobre la "construcción de intenciones" en las narrativas, en los contextos de mediación y en los contextos legales de los tribunales.<sup>4</sup>

### La legitimación

Una de las características de las historias que se cuentan en mediación es la de que el narrador se ubica a sí mismo en la posición de víctima, y al otro en la de victimario. Quien ha sido posicionado como victimario queda "mal posicionado", y desde ese lugar puede ofrecer resistencias serias para llegar a un acuerdo.

4. Cobb, Sara: "La construcción social de las intenciones en las narrativas legales", ob. cit.

Las mayores dificultades para legitimar a una parte surgen cuando ella misma se posiciona negativamente.

También se presentan serias dificultades para legitimar cuando la posición negativa adjudicada por una de las partes y asumida por la otra está fuertemente deslegitimada desde lo social.

Esta microtécnica es utilizada para ayudar a que las partes puedan cambiar las "posiciones" que tienen dentro de la historia. La legitimación implica otorgar un lugar valedero, legítimo, a la posición que asumen los personajes dentro de la historia. Es un tipo de connotación positiva que se refiere específicamente a los lugares o posiciones<sup>5</sup> que se han asignado a las partes en las historias narradas.

La legitimación es una connotación positiva de las posiciones de las partes. Es decir que es una re-formulación que se realiza utilizando una reja que permita ver los lugares, las posiciones o las localizaciones que ocupan las partes y connotarlas positivamente.

Por ejemplo:

*Es muy comprensible que usted vea las cosas de este modo, dada la cultura de la cual proviene.*

*Más allá de comprender cómo se siente siendo el malo de la película, tanto por lo que ha dicho la otra parte como por lo que usted ha aceptado, el hecho de que esté acá implica que, por lo menos en este momento, usted no está obrando de esa forma.*

### Re-contextualización

He definido el re-encuadre o re-contextualización como un efecto, pero con este mismo nombre nos referimos también a una microtécnica que directamente "encuadra" o "contextualiza" el problema en otro marco o contexto que puede ser más abarcativo, menos abarcativo o simplemente diferente, según las circunstancias. En el caso del "adolescente vago como su padre" citado más arriba se realizó un re-encuadre, ya que se construyó

5. "Las posiciones" a las que se alude no deben ser confundidas con el concepto de posición que Roger Fisher y William Ury enuncian en su libro "¡Sí... de acuerdo!", ob. cit., pág. 5.

una historia en la cual el problema no es un problema genético y familiar, microsocioal, sino que entra en el campo de los problemas macrosociales: adolescencia - problemas de desocupación.

Se puede re-contextualizar:

a) Incluyendo lo dicho por una de las partes en "un contexto más amplio o más abarcativo".

Por ejemplo:

*Lo que usted dice no la afecta a usted solamente, sino que es algo que afecta a todas las mujeres.*

*Esta situación quizá resulta desagradable para ustedes, pero es parte del proceso de crecimiento de la familia.*

b) También los re-encadres o re-contextualizaciones pueden ir de un encuadre o contexto más abarcador a uno menos abarcador, es decir que se pueden realizar llevando un problema que se presenta como macrosocioal, a un terreno microsocioal.

Por ejemplo:

*Ésta es la forma como la gente generalmente resuelve problemas que se dan en las empresas, pero en este caso particular suyo, en esta empresa especial en la cual la comunicación es tan directa, y con la historia particular de conversar que ustedes tienen, ¿cree que será posible pensar en otras formas de resolución?*

c) Contextos que, aun teniendo el mismo "volumen", sean diferentes:

Por ejemplo:

*Ésta es la forma que tradicionalmente se utiliza en la Facultad de Filosofía para evaluar los conocimientos, pero si estuviésemos en otra facultad, por ejemplo en una en la que se estudie informática, ¿cree que sería válido este método?*

*El aprendizaje de estas microtécnicas puede resultar muy fatigoso, pero les dará muchas gratificaciones porque las encontrarán muy operativas cuando hayan terminado el entrenamiento y comiencen el trabajo efectivo en mediación.*

El re-encadre o re-contextualización no es solamente producto de un cambio de encuadres de micro a macro, o del cambio a otro contexto, sino que también pueden producirse a partir de los valores puestos en juego, o sea que el problema puede ser re-contextualizado a partir de hacer referencia a otro marco de valores.

Por ejemplo:

*No es que esté despreciando la comida que le ofrece, lo que pasa es que estamos en Cuaresma y los católicos hacen abstinencia de carne.*

## 10 AFIRMANDO SOBRE MINIAFIRMACIONES

*En todas las ficciones, cada vez que un hombre se enfrenta con diversas alternativas, opta por una y elimina las otras; en la del casi inextricable Ts'ui Pên, opta —simultáneamente— por todas. Crea así diversos porvenires, diversos tiempos, que también proliferan y se bifurcan.*

JORGE LUIS BORGES<sup>1</sup>

### **Minitécnicas - Modo afirmativo**

Las minitécnicas se aplican sobre “sectores más vastos” del edificio de la narrativa, pero aún no sobre la totalidad de la narrativa.

Estas minitécnicas se caracterizan por ser complejas. Es decir que no se realizan en un solo paso sino que son un conjunto de acciones (microtécnicas: preguntas y afirmaciones) que llevan a producir una desestabilización de la historia que traen las partes y preparan el “terreno” para construir una historia alternativa.

He citado o privilegiado tres de ellas:

a) El proceso de externalización, que está centrado en la “definición del problema” pero cuya aplicación busca y —cuando es efectiva— logra una re-definición del problema que resulta más operativa para trabajar.

b) Los resúmenes, que se realizan tanto con respecto a la definición del problema como a la comprensión de los objetivos y las contribuciones de cada una de las partes.

c) El equipo reflexivo, que es una minitécnica utilizada entre los integrantes del equipo de mediación, cuya función es ayudar a las partes para que piensen y vivencien otras alternativas.

1. Borges, Jorge Luis: “El jardín de los senderos que se bifurcan”, *Ficciones. Obras Completas*, Emecé, 1994, pág. 472.

## 1) Proceso de externalización

Como he citado en la tercera parte de este libro, "Fundamentaciones teóricas", la externalización es una técnica reciente creada en el campo de la terapia familiar sistémica, por Michael White y David Epston, terapeutas australianos creadores de la llamada "terapia narrativa", considerada la tercera ola de la terapia, que se caracteriza por enfocar el proceso terapéutico como un proceso que se da "en las narrativas y a través de ellas".

Debido a esto, es aplicable a este Modelo de Mediación Circular-Narrativo. Las dos metas de esta "minitécnica" son externalización del problema e internalización del protagonismo de las partes.

Puede ser aplicada desde el comienzo del proceso de mediación, ya que la "definición del problema" es uno de los primeros pasos que se dan en todos los modelos de mediación.

Resulta más fácil, y supongo que más operativo, utilizar esta "minitécnica" en una reunión conjunta y pública que en las reuniones individuales o privadas, ya que la definición del problema queda realizada para las dos partes y si la externalización es exitosa facilita el trabajo posterior. Pero también es cierto que el comenzar en la reunión conjunta o pública con la definición del problema nos hace correr el riesgo de la "colonización de las narrativas".

Si bien es llamada "técnica" o "minitécnica", implica un proceso que se realiza en varias etapas, que se van dando sucesiva o simultáneamente.

Estas etapas son:

a) Condensación del problema: el problema es definido como algo externo al *self* (tanto del individuo como del grupo familiar, institucional o comunitario). Cuando las personas vienen a terapia o a mediación, generalmente traen quejas que son muy generales y/o inespecíficas: "Tengo problemas de relación", "No estoy satisfecha con mi vida", etcétera. En esta etapa se busca una definición clara, y para esto se utilizan los diferentes tipos de preguntas (véase capítulo 8, "Preguntando sobre el preguntar"); al comienzo se utilizan fundamentalmente preguntas informativas.

b) Nominalización del problema: el dar un nombre produce un efecto casi mágico. El nombre que se le da no debe ser "cualquier nombre", ni ser impuesto por el mediador a las partes, sino que debe surgir y/o ser creado o co-creado en el curso de las conversa-

ciones con las partes y/o a lo largo de la interacción de sus historias. Este nombre no surge de una vez; se va co-construyendo pacientemente entre todas las partes y el o los mediadores. Una forma de lograr esto es que los mediadores comiencen a incluir un nombre, una metáfora, en las preguntas que realizan; si las partes incluyen en sus contestaciones o reflexiones ese nombre, tímidamente propuesto por el mediador, éste lo retoma con más énfasis en su próxima pregunta, pero si lo rechazan (nuevamente las retroacciones son las que nos indicarían lo uno o lo otro, la aceptación o el rechazo) el mediador abandona ese nombre y busca otro. Así, pacientemente, continúa hasta que uno de los nombres sea retomado una y otra vez por las partes y los mediadores en la conversación, y llega un momento en el cual todos hablan del problema con ese nombre. Como ha sido pacientemente co-construido, cuando se establece el nombre, ya no genera ninguna resistencia. El nombre que se co-construye debe connotar negativamente al problema, como más adelante se explicará. Esta técnica de la "externalización" surgió en trabajos realizados por Michael White con pacientes encopréticos, y en un caso, que se ha transformado como paradigmático de este tipo de intervención, comenzó White a hablar de la "ruin caca", y finalmente toda la familia se unió para enfrentar a esta "ruin caca".

Algunas veces las personas vienen ya con un nombre para el problema, pero el nombre que traen es uno que deslegitima a la otra parte, o que no nos resulta útil para trabajar porque, por ejemplo, crea culpa en algún otro integrante, por lo tanto como mediadores debemos trabajar para realizar una renominalización, o sea que trabajamos para buscar algún nuevo nombre que permita que todas las partes se sientan legitimadas, que no genere culpa, que sea aceptado por todos y que connote al problema de forma negativa.

c) Separación del problema de las personas o las relaciones: una vez que hemos condensado y nominalizado (o renominalizado) el problema, ya hemos comenzado a separarlo de las personas o de la relación entre ellas. El problema ha quedado como algo externo a ellos. La externalización implica cosificar el problema como algo que es externo a las personas y/o a las relaciones. Este proceso de externalización no se realiza de una sola vez, sino que se comienza con la externalización del problema y luego se continúa, paso a paso, externalizando sus características una a una, y/o sus consecuencias.

d) Connotación negativa del problema: esa "cosa" en la que hemos transformado el problema debe ser vista como una amenaza para las personas y/o para las relaciones. Es algo contra lo cual se debe luchar. Las dos o más partes deben enfrentarse al problema, y no enfrentarse entre ellas. Esto se va realizando a partir de los resúmenes y con la creación de nuevas historias. Esta "cosa" es en estas nuevas historias connotada negativamente, como si tuviera características negativas o malas intenciones, pero al mismo tiempo como algo que no es estático ni tiene siempre el mismo tamaño o fuerza. En esta etapa es importante que se realicen preguntas circulares, que ayuden a ver cuándo comienza y/o aumenta. Estas preguntas ayudan a ver que el problema, que ahora es visto como una cosa negativa, no es algo estático, que se mantiene siempre igual, sino que en algunos momentos crece y en otros disminuye, o sea que tiene diferentes manifestaciones y que necesita de "algo" para que se produzcan estas oscilaciones. Para que esta "cosa" opere con toda su maldad es necesario que sea "alimentada" de alguna manera por las personas, o sea que el o los mediadores llevan por medio de preguntas a que las partes reflexionen acerca de la forma como ellas mismas están, aun "sin deseirlo", ayudando a que el problema sobreviva, es decir de qué forma están "alimentando" a "la cosa", de modo de permitir que ésta crezca. Se debe llevar a las partes a que reflexionen sobre la forma como puede estar ocurriendo esto y no decirles o interpretarles esa forma. Esto ayuda a potenciar el protagonismo y la responsabilidad de las partes por el "devenir" del problema.

e) Internalización del protagonismo: los pasos anteriores han permitido que el problema sea externalizado, pero al mismo tiempo, al trabajar acerca de la forma como es "alimentado", queda no sólo implícito sino en alguna medida "concientizado" el protagonismo de las partes para enfrentar o aceptar el problema. Si la externalización se realiza en la reunión conjunta, cada parte también se da cuenta del co-protagonismo de la otra parte. Se internaliza el protagonismo y se externaliza el problema. Este protagonismo es luego trabajado explícitamente, haciendo preguntas acerca de los momentos en los cuales esta "cosa" tiene menos efectos en nuestra vida. Una de las formas más efectivas de lograr esta internalización es ayudando a las partes a buscar los llamados "acontecimientos extraordinarios" que, como ya he dicho, son aquellas "partículas de oro", quizá mínimas, que a través de las preguntas realizadas

por el o los mediadores se han logrado materializar en las historias, y que permiten a las partes ver las posibilidades que ellas mismas tienen, que han tenido o que creen que pueden tener para luchar contra el problema. Es decir que, a partir de elementos de las narrativas de las partes, se amplifica, se potencia el protagonismo.

## II - El resumen

En distintos momentos de las reuniones individuales o privadas y también en las conjuntas o públicas, los mediadores aplican esta "minitécnica", que está constituida por varias de las microtécnicas precedentemente nombradas.

Los resúmenes se realizan:

- a) Después de la "definición del problema" (se haya aplicado o no la externalización).
- b) Después de que cada parte ha elaborado los objetivos que tiene con respecto a la mediación.
- c) Después de realizar cada parte las contribuciones o aportes para solucionar el problema.
- d) Antes de finalizar cada reunión individual o privada. En este caso es un resumen que habla de los tres resúmenes anteriores: del problema, de los objetivos y de las contribuciones.

Los resúmenes cumplen varias funciones:

- a) La primera y fundamental es que cada parte sienta que ha sido entendida y escuchada.
- b) Cotejar si uno, como mediador, entendió bien el relato (con lo cual queda implícito que los seres humanos no siempre significamos igual o entendemos lo que las otras personas nos quieren decir). Al mismo tiempo sirve para que las partes tomen conciencia de que si nosotros, los mediadores, que se supone, somos "expertos en comunicación" no damos por supuesto que entendemos sino que lo cotejamos, ellos, las partes, que no son "expertos en comunicación" pueden tener malentendidos.

- c) Establecer analógicamente un modelo de comunicación.
- d) Producir un deuteroaprendizaje.

En la construcción de estos resúmenes se aplican las microtécnicas afirmativas, antes citadas. O sea que todo resumen debe:

- a) Utilizar la "jerga" de las partes.
- b) Utilizar re-formulaciones que sean connotaciones positivas.



- c) Lograr que todas las partes queden posicionadas positivamente, es decir legitimadas.  
 d) Producir, o intentar producir, una re-contextualización.

### III - El equipo reflexivo

Como ya he citado en la parte correspondiente a fundamentaciones teóricas, esta "minitécnica" ha sido creada por el terapeuta noruego Tom Andersen y su equipo.<sup>2</sup>

Si bien esta "minitécnica" es utilizada de diversas formas (el equipo está en la retrocámara; una persona funciona como "equipo" dentro de la cámara; en un momento determinado los mediadores pueden cambiar de rol y funcionar como "equipo reflexivo", o incluso, un solo entrevistador (terapeuta o mediador) puede desarrollar en momentos diferentes las dos funciones: mediador propiamente dicho y equipo reflexivo, etcétera), la meta que se persigue es siempre la misma, ampliar las posibles aperturas, las posibles puertas, que permitan desestabilizar y/o construir una nueva historia. Esto intentan lograrlo a través de poner a las partes en "situación de escucha" en el momento en que el equipo reflexivo está trabajando. Su función, a pesar de estar en la retrocámara, no es de supervisión. No dan nunca instrucciones al equipo que está conduciendo la entrevista o el encuentro de mediación.

Esta nueva técnica utilizada en terapia puede ser aplicada a la mediación, ya que ha resultado efectiva para desestabilizar historias.

En un primer momento sólo escuchan las historias que son contadas por el sistema de mediación, y observan toda la "danza analógica" que se genera entre las partes, o entre éstas y el o los mediadores. No se permite que hablen entre sí sino que mantengan un diálogo interno consigo mismos, buscando dentro de cada uno otras formas de describir o de explicar lo que están describiendo y explicando las partes. Las reflexiones versan siempre sobre la conversación que están presenciando, nunca sobre "la persona" de la parte.

2. Andersen, Tom: *El equipo reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994.

3. Tom Andersen, en su libro ya citado *El equipo reflexivo*, ofrece una interesante conceptualización de lo que él llama "diálogos elípticos". Para expresarlo sintéticamente, diría que para él la conversación es "elíptica" en la medida en que, como una elipsis, tiene dos

② En un *segundo momento* (ya sea a pedido del equipo reflexivo o del entrevistador) el equipo reflexivo comienza a conversar entre sí o con mediadores, tanto en el caso de que estén dentro de la cámara con las partes o en la retrocámara. Si se da esta última situación, cuando el equipo reflexivo comienza a trabajar, se invierten las luces y el sonido, de forma tal que ellos son los "vistos" y "escuchados" por el mediador y las partes. A estas últimas se las invita a escuchar lo que el equipo reflexivo dice, o si quieren a pensar en cualquiera otra cosa. Los integrantes de este equipo reflexivo sólo conversan entre sí o con el mediador o los mediadores, pero nunca lo hacen con las partes. En el caso de que trabajen dentro de la misma habitación con las partes, nunca pueden, ni siquiera mirarlas. La mirada y toda la atención deben ser dirigidas al mediador. En el caso de que el equipo de mediador y co-mediador decidan realizar ellos la tarea del equipo reflexivo, por conformar ellos solos el equipo de mediación, cuando realizan esta tarea crean corporalmente y a través de la mirada y del tono de voz, un microclima. Y si sólo hay un mediador, éste puede cumplir las funciones de equipo reflexivo realizando algún "monólogo", que puede ser una serie de preguntas hipotéticas, pero lo realiza de tal forma que es más un diálogo consigo mismo, es decir, es como si pensara o se preguntara en voz alta.

Estas reflexiones no son "cualquier reflexión", sino que tienen características específicas:

- Prefieren siempre las preguntas, porque éstas posibilitan "nuevas aperturas".
- Estas preguntas nunca están dirigidas a buscar más información de las partes. El material con el cual trabajan es el ya dado.
- Son siempre especulativas: si uno de los integrantes del equipo reflexivo hace una pregunta a otro, éste le contesta haciendo una nueva pregunta.
- Al estar apoyados en una epistemología que se basa en la teoría del observador, o sea en la posibilidad de que existan diferen-

centros; cada uno de ellos está ocupado por cada una de las partes que intervienen en el diálogo elíptico, y en cada una de ellas está ocurriendo una "conversación interna", que es un proceso que incluye el actuar, el sentir y el conocer. Es decir que en todo diálogo elíptico se dan tres conversaciones: una externa "entre las partes" y dos internas "dentro de cada una de las partes".

tes "versiones" de los hechos, las descripciones y las explicaciones; las reflexiones que realizan están precedidas generalmente por adverbios de duda o frases tales como: "Quizá la forma como lo vería mi abuela sería... No estoy seguro... Puede ser tanto esta descripción como a lo mejor otra..."

- Son siempre parciales.
- Nunca se realizan reflexiones "sobre las personas", sino sólo sobre el material de las conversaciones.
- Son siempre sobre lo que se ha observado y conversado en el aquí y ahora de la entrevista. No se buscan razones ni interpretaciones psicoanalíticas (hacer conciente lo inconciente) ni significaciones precisas.
- Deben estar conectadas con el contenido, es decir que no deben ser muy inusuales. Lo ideal es que sean, según la clasificación de preguntas de Tom Andersen, "adecuadamente inusuales", para que permitan generar diferencias.
- Utilizan el lenguaje o la "jerga" de las partes. Si es posible se pueden utilizar metáforas.
- Son útiles las reflexiones "y" y "y", o "y" y "o", u "o" y "o", es decir esto y/o aquello, y además esto otro.
- Pueden versar (preferentemente en forma de pregunta) sobre otras posibles descripciones y/o explicaciones de los hechos (o mejor dicho de las descripciones y las explicaciones que se han dado sobre los hechos).
- También pueden ser asociaciones con respecto a situaciones personales que hayan "resonado" en ese momento, o con otras situaciones de otras personas. Pero nunca deben ser formuladas como modelos para las partes.
- Siempre deben ser connotaciones positivas (de características, situaciones, atribución de intenciones).
- Las partes deben quedar legitimadas en sus posiciones o localizaciones.
- No deben ser resúmenes que cierren.

Si bien es una técnica riquísima, su aplicación no resulta tan sencilla; tiene que ser practicada por el equipo y éste debe tener muy en cuenta el para qué de esta tarea y lo que no deben hacer.

A su vez el mediador, que es el responsable del encuentro de mediación, debe estar muy atento para desarmar cualquier reflexión que no cumpla con las características apuntadas. Si las reflexiones están siendo "mal soportadas" por las partes (y esto se ob-

serva a través de las retroacciones de aquéllas), el mediador puede, y hasta debe, pedir al equipo reflexivo que suspenda sus reflexiones.

Cuando el equipo reflexivo ha funcionado en la retrocámara, el mediador puede pedir a las partes que, si lo desean, hagan algún comentario sobre lo que dijo el equipo reflexivo.

—Pero si un mediador está trabajando con el co-mediador únicamente, o si está trabajando solo, y en un momento de la reunión ha operado —o han operado ambos— como equipo reflexivo, es preferible que no hagan preguntas ni pidan a las partes comentarios sobre sus reflexiones, porque entonces las "Reflexiones" pierden el sentido, y se parecen a resúmenes.

## AFIRMACIONES SOBRE LA TÉCNICA DE LA HISTORIA ALTERNATIVA

*Un hombre quería saber algo acerca del espíritu, averiguándolo no en la naturaleza sino en su gran computadora privada. Preguntó a ésta (sin duda en su mejor lenguaje Fortran): "¿Calculás que alguna vez pensarás como un ser humano?". La máquina se puso entonces a trabajar para analizar sus propios hábitos de computación. Por último imprimió su respuesta en un trozo de papel como lo suelen hacer las máquinas. El hombre corrió hacia la respuesta y halló, nítidamente impresas, estas palabras:*

**ESTO ME RECUERDA UNA HISTORIA.**  
GREGORY BATESON<sup>1</sup>

### La historia alternativa

**H**e reservado para la historia alternativa el nombre de técnica, ya que es ésta el punto central para este Modelo Circular-Narrativo de Mediación, a partir del cual se posibilitan las re-contextualizaciones que permitirán a las partes abrir las historias que han traído y enfrentar de otra forma el problema.

Es la técnica que más temen utilizar las personas durante los entrenamientos. Esto me ha llevado a considerar que es necesario practicarla una y otra vez en los *role playing* hasta que el "aprendiz de mediador" se sienta seguro y comprenda la razón de ser, la fundamentación teórica en la que se apoya y la meta que se persigue con esta técnica llamada "historia alternativa". Cuando estas tres cosas son comprendidas, y se ha practicado suficientemente señalando los aciertos y también los errores que ha habido en su construcción, los llamados aprendices de mediador me han sorprendido con las maravillosas historias que han sido capaces de construir. Y digo "maravillosas" porque han sido historias que lograron desestabilizar las historias previas y permitieron que las partes busca-

1. Bateson, Gregory: *Espíritu y naturaleza*, ob. cit., pág. 12.

ran nuevas aperturas. La construcción de la historia alternativa es una habilidad, o un arte que se logra con la práctica, como ocurrió con el chino de nuestra historia que logró dibujar el gallo de un "solo trazo".

Si bien la historia alternativa se construye en la tercera etapa del encuentro de mediación, ésta ha sido en parte construida a lo largo de las reuniones individuales o privadas, y de la reunión conjunta o pública del principio.

Esta historia no es cualquier historia, pero tampoco es la historia verdadera. Esta historia se va a construir fundamentalmente a partir de todas las reflexiones que han realizado el o los mediadores con su equipo, acerca de las secuencias, los temas valiosos, los personajes, las localizaciones, los objetivos, las contribuciones, las pautas de interacción, las palabras clave, etcétera, que han tenido lugar a lo largo de la reunión pública o conjunta y de las privadas o individuales que se hayan realizado.

No menos importantes son las retroacciones que han tenido las partes, a lo largo de todo el encuentro, a las acciones (microtécnicas y minitécnicas) de los mediadores. Si las retroacciones nos han indicado que no hay disponibilidad de las partes (porque no quieren o porque no pueden) para aceptar otros puntos de vista, si todas las intervenciones han sido "tragadas" por las historias previas y sólo han servido para que éstas las construyan más coherentemente, pocas serán las posibilidades que tengan el o los mediadores de producir algún efecto con esta técnica. Cuando las historias tienen una "estructura rígida", en el sentido que Maturana da a este término, las historias "autopoieticamente"<sup>2</sup> transforman cualquier elemento en más de sí misma.

En las historias alternativas que se realizan en los siguientes encuentros de mediación deben también tomarse las historias alternativas y las retroacciones a ellas que se han dado en los encuentros anteriores.

La "mejor" historia alternativa no es la que sea más real, sino aquella que permita mayores aperturas, que dibuje más "puertas", que abra más caminos para que las partes puedan comenzar a negociar, para que recuperen esa capacidad perdida, que había quedado como "encarcelada" dentro de las historias previas.

2. Maturana, Humberto y otro: *El árbol del Conocimiento*, Madrid, Debate, 1990. (Véase capítulo 5, "Fundamentación teórica: Aportes de la Teoría del Observador".)

Si las historias de las partes son cerradas, si son extremadamente coherentes, si hay poca interacción entre ellas o si están demasiado ancladas en las historias arquetípicas de las culturas a las que pertenecen y/o en los mitos vigentes, mayor será el trabajo que tengan los mediadores para poder construir una nueva historia. La evaluación de estas características es fundamental, porque si no, el mediador puede caer en una meta utópica, al pretender que la historia alternativa abra totalmente o re-contextualice todo.

La construcción de la historia alternativa es el momento de mayor rigor, pero al mismo tiempo, de mayor creatividad.

Así como durante todo el encuentro los mediadores intentan que cada una de las partes comprenda (no sólo entienda) a la otra, aun cuando no concuerde con ella, es en este momento cuando el o los mediadores deben comprender a las partes, aun cuando no concuerden con ellas. Por este motivo, es que se prefieren los equipos mixtos (en cuanto a género, razas, clases sociales, etcétera) para que cada uno pueda "vibrar" con diferentes porciones de las historias que han contado y/o vivido las partes. Cada una de las personas del equipo puede tender puentes únicos con cada una de las partes. No hay puentes buenos ni malos, sólo hay puentes diferentes. Mony Elkaïm<sup>3</sup> hace una diferencia entre resonancias y ensamblajes. Las primeras, las resonancias, serían aquellos "puentes" levantados sobre lo semejante; los segundos, los ensamblajes, serían los "puentes" construidos sobre elementos diferentes. Por lo tanto heterogeneidad y homogeneidad unidas, sumadas, pueden transformarse en "capacidad", en "creatividad".

La historia alternativa debe tener ciertas características:

- Todas las partes estarán positivamente posicionadas, es decir legitimadas.
- La connotación será siempre positiva.
- No debe generar culpa pero sí
  - protagonismo,
  - co-protagonismo
  - y responsabilidad.
- Debe permitir re-contextualizaciones.
- Debe ofrecer alternativas.
- Debe mantener el secreto de todo aquello que las partes han solicitado mantener en secreto, y también de aquello que no ha si-

3. Elkaïm, Mony: *Si me amas, no me ames*. Buenos Aires, Gedisa, 1989, pág. 16.

do expresamente autorizado por ellas, (a veces porque el o los mediadores se olvidaron de solicitar la autorización).

- Debe ser realizada en la "jerga" o lenguaje de las partes. Si las partes utilizan lenguajes diferentes, la historia alternativa debe utilizar ambos lenguajes.

- Debe tener en cuenta las diferencias (no negarlas u obviarlas), pero éstas deben ser connotadas como diferentes formas de ser, de describir, de explicar los hechos, es decir como "capacidades".

- Es necesario respetar los "valores" de las partes.

- Deben construirse sobre el "material" aportado por las partes, es decir sobre el "contenido" y "la relación".

- No debe basarse en inferencias o interpretaciones psicoanalíticas.

- Es aconsejable que generen preguntas en las partes.

- No tiene por qué ser una historia alternativa perfecta, sino plausible para las partes.

- Tiene que ser aceptablemente inusual, utilizando el lenguaje de Andersen, pero no totalmente inusual, porque generaría "resistencia y mayor cierre" o "desintegración", ni tampoco totalmente usual, porque entonces no generaría diferencias.

- En el momento de su construcción se debe reflexionar acerca de los temas o lugares en los cuales podrían surgir los inconvenientes o reparos respecto de esta alternativa.

- No es aconsejable escribirla para ser leída, porque esto le quita vida. (No es lo mismo una clase o conferencia leída que hablada.)

- Al narrarla el mediador debe hacerlo a un ritmo que permita que las partes tengan tiempo para comprenderla.

- Nuevamente, las retroacciones de las partes son fundamentales. Si leemos la historia no podremos atender a aquéllas.

- No debe aportar consejos, y mucho menos soluciones.

*Repito, la narrativa o historia alternativa no es más verdadera que las otras, es solamente una forma diferente, más amplia, nueva, de ver, de conceptualizar la disputa.*

## 12 ACERCA DE LA MACROTÉCNICA DEL ENCUENTRO DE MEDIACIÓN

*...Rigor e Imaginación los dos grandes elementos del proceso espiritual, cada uno de los cuales por sí solo es letal. El solo rigor es la parálisis mortal, pero la sola imaginación es la insania.*

GREGORY BATESON<sup>1</sup>

### El encuentro de mediación

Cada uno de los diferentes modelos de mediación tiene su forma particular de llevar adelante estos encuentros. Por lo tanto, podemos decir que el "encuentro en sí mismo" es conducido de acuerdo a una "técnica", es decir a un conjunto de procedimientos que han resultado de la constante imbricación de teorías y prácticas. Las técnicas son "construcciones mentales", esquemas o guías de procedimientos que al ser aplicadas producen efectos.

La construcción de la "macrotécnica" del encuentro comienza mucho antes que el encuentro en sí mismo. He mencionado la importancia que tiene el "medio", el contexto en el cual se va a realizar la mediación. La decisión de elegir mesa (la discusión acerca del tipo de mesa, si cuadrada, redonda u ovalada, si puede ser un escritorio, su altura y su tamaño, etcétera), o si sólo se usarán sillas, fijas o giratorias; la forma como los mediadores deciden ubicarse en este contexto (sentados a la cabecera de la mesa o detrás de un escritorio); la forma como esperarán a las partes (sentados, en la puerta, dejando que se ubiquen como ellas quieran o con lugares determinados para los mediadores y las partes); dónde se sentarán los abogados (al lado de las partes como si fueran una parte más, atrás, etcétera); si se videograbará o no; si se utiliza Cá-

para de Gesell, etcétera; todo esto se realiza previo al encuentro y responde a las "construcciones mentales, esquemas o guías de procedimientos" que los mediadores hayan elaborado, las cuales a su vez se basan, o deberían basarse, en teorías.

Esta macrotécnica se refiere al esquema mental que tenemos para conducir un encuentro.

En el caso del Modelo Circular-Narrativo, tenemos una cantidad de opciones, de las cuales no siempre son tomadas todas, ya sea por preferencia del mediador, por el caso para trabajar, por las características de las partes, por las disponibilidades con que se cuenta (tanto humanas para la formación del equipo, es decir la cantidad de integrantes, el género de éstos, las razas, las condiciones sociales, etcétera, como técnicas, para el uso o no de Cámara de Gesell o videograbación).

Para la construcción de esta macrotécnica debemos tener en cuenta una serie de elementos que han sido explicados a lo largo de este trabajo, y que son:

- 1) Quién realizará las citaciones a las partes:
  - quién solicita la mediación ✓
  - el juzgado ✓
  - el mediador ✓
- 2) Quién informará las características de la mediación:
  - un secretario instruido al efecto ✓
  - los mismos mediadores ✓
- 3) Quién se hará cargo de la firma del contrato de confidencialidad y de videograbación si fuere necesario:
  - el secretario ✓
  - los mediadores ✓
- 4) Quién hablará del tema honorarios:
  - el secretario ✓
  - los mediadores ✓
- 5) Quién puede decidir acerca del cambio de honorarios:
  - el secretario ✓
  - los mediadores en el encuentro

En qué momento del encuentro:

  - a) al principio
  - b) al final
- 6) En qué proporción se pagan los honorarios:
  - sólo por partes iguales
  - pueden establecerse otras proporciones

- 7) En qué momento se pagan los honorarios:
  - antes de iniciar el encuentro ✓
  - al finalizarlo ✓
- 8) Quién los cobra:
  - el secretario ✓
  - los mediadores ✓
- 9) Quién paga los honorarios:
  - las partes ✓
  - la justicia ✓
- 10) Cuál es el tiempo máximo de duración del encuentro y quién lo informa:
  - el secretario ✓
  - los mediadores ✓
- 11) Contexto
- 12) Discurso inicial
- 13) Estructuración de las diferentes etapas del encuentro:
  - reuniones conjuntas o públicas solamente,
  - reuniones conjuntas o públicas y reuniones individuales o privadas
  - reuniones privadas únicamente
  - reuniones conjuntas o públicas y reuniones individuales o privadas; y reuniones del equipo.
- 14) Qué se hará en las reuniones conjuntas o públicas:
  - sólo el establecimiento del contexto y el discurso inicial
  - o además se comenzará a "definir el problema" y se recabará información acerca de "los objetivos" que cada parte tiene con respecto al proceso de mediación
- 15) Qué se hará en las reuniones individuales o privadas.
- 16) Cuándo se pregunta por las contribuciones
- 17) Qué microtécnicas se aplicarán:
  - interrogativas:
    - preguntas informativas ✓
    - preguntas informativas y preguntas re-contextualizantes (fundamentalmente preguntas circulares)
  - afirmativas:
    - re-formulaciones ✓
    - connotación positiva ✓
    - legitimación ✓
    - re-contextualización ✓
- 18) Qué minitécnicas se aplicarán:
  - externalización

- resúmenes
  - equipo reflexivo
    - con cámara de Gesell
    - una persona en la misma habitación que los co-mediadores.
    - los co-mediadores funcionarán por momentos como equipo reflexivo
    - un solo mediador que funcione por momentos como equipo reflexivo
- 19) Qué técnica se implementará:
- historia alternativa
- 20) Cómo se redactará el acuerdo:
- lo realizará el o los mediadores
    - a medida que transcurre la etapa final del encuentro, leyendo cada frase que se va escribiendo
    - se reunirán posteriormente mientras las partes esperan y luego se someterá a consideración de éstas y/o sus abogados.
    - se redactará posteriormente, pero sobre la base del material grabado o videograbado
  - lo realizarán las partes
  - se delegará a los abogados que concurren para asesorar a las partes.
- 21) Qué características tendrá el acuerdo:
- temporario ✓
  - definitivo ✓
  - se establecerá seguimiento ✓
- 22) Quién se encargará de pedir la homologación del acuerdo en los casos en que fuere necesario:
- el mediador
  - una de las partes
  - uno o los dos abogados presentes como asesores.

*Estos elementos constituyen "construcciones mentales", esquemas, o guías de procedimientos, que al aplicarlos producen efectos, y dependerá de los efectos que queramos obtener y de las disponibilidades humanas y técnicas con que contemos, lo que determinará qué utilizaremos.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Acland, Andrew Floyer: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 1993.
- Andersen, Tom: *El equipo reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994.
- Bandler, R. y otro: *La estructura de la magia*, vol. I, Santiago, Chile, Cuatro Vientos, 1975.
- Bandler R. y otro: *De sapos a príncipes*, Santiago, Chile, Cuatro Vientos, 1993.
- Bandler R. y otro: *La estructura de la magia*, vol. II, Santiago, Chile, Cuatro Vientos, 1994.
- Bateson, Gregory: *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires, Lohlé, 1976.
- Bateson, Gregory: *Espíritu y naturaleza*, Buenos Aires, Amorrortu, 1980.
- Bateson, Gregory y otra: *El temor de los ángeles*, Barcelona, Gedisa, 1989.
- Benedetti, Mario: "Cálculo de Probabilidades", en *Inventario*, Buenos Aires, Biblioteca de Página 12, 1995.
- Boardman, Susan K. y otra: "Constructive Conflict Management and Social Problems", Washington, *Journal of Social Issues*, nº 50, vol. 1, Nueva York, 1994.
- Bush, Robert, y Folger, Joseph: *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco, Jossey Bass, 1994.
- Castoriadis, Cornelius: *La institución imaginaria de la sociedad*, vol. 1, Barcelona, Tusquets, 1993.
- Cobb, Sara y otros: "Discurso ceremonial: desde el debate al diálogo", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución

- de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara y otra: "La neutralidad como práctica discursiva. La construcción y transformación de narrativas en la mediación en comunidades", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "Crítica de libros. Práctica einsteniana y discurso newtoniano. Una crisis ética en mediación", Material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "La domesticación de la violencia: la construcción social del poder disciplinario en el derecho", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "Una perspectiva narrativa de la mediación. Hacia la materialización de la metáfora de 'Narración-de-Historias'", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "La pragmática del 'potenciamiento del protagonismo' en la mediación: una perspectiva narrativa", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "La construcción social de las intenciones en las narrativas legales. Un análisis comparativo de las teorías deductivas e inductivas de la responsabilidad", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Cobb, Sara: "Hacia un nuevo discurso para la mediación. Una crítica sobre la neutralidad", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Colombo, Eduardo: *La institución y lo imaginario: primera aproximación*, Montevideo, Altamira, 1993.
- Chalmers, Alan F.: *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1987.
- De Bono, Edward: *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*, Buenos Aires, Deusto, 1994.
- Derrida, Jacques: *Márgenes de la Filosofía*, Madrid, Cátedra, 1994.
- Elkaïm, Mony: *Si me amas, no me ames*, Buenos Aires, Gedisa, 1989.
- Epston, David: "Extending the conversation", *The Family Therapy Networker*, Washington, vol. 18, nº 6, noviembre-diciembre de 1994.
- Femenías, María Luisa: "Deconstrucción de una legitimación", tesis doctoral, Madrid, 1995.
- Fisher, Roger y otros: "Sí, de acuerdo". *Cómo negociar sin ceder*, Colombia, Norma, 1994, 12a. ed.
- Foucault, Michel: *La verdad y las formas jurídicas*, Barcelona, Gedisa, 1978.
- Foucault, Michel: *Las palabras y las cosas*, México, Siglo XXI, 1993.
- Foucault, Michel: *Arqueología del saber*, México, Siglo XXI, 1991, 15a. ed.
- Foucault, Michel: *Vigilar y castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1989.
- Freud, Sigmund: *El yo y el ello*, en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1948, t.1.
- Fried Schmitman, Dora: *Nuevos paradigmas. Cultura y subjetividad*, Buenos Aires, Paidós, 1994.
- Gergen, Kenneth: *El yo saturado*, Barcelona, Paidós, 1992.
- Gergen, Kenneth: "El movimiento del construccionismo social en la psicología moderna", *Sistemas Familiares*, año 9, nº 2, Buenos Aires, agosto de 1993.
- Goolishian, Harry: "Diálogos sobre conversaciones terapéuticas. Entrevista", *Sistemas Familiares*, año 7, nº 1, abril de 1991.
- Jackson, Don y otros: *Comunicación, familia y matrimonio*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1968.
- Jasiner, Graciela y otros: "Acerca de la Apertura", Buenos Aires, ficha Ediciones 5.
- Kaslow, Florence W.: "La Mediación en el divorcio y su impacto emocional en la pareja y sus hijos", *Terapia Familiar*, nº XV de agosto de 1986.
- Kelly, Joan y Gigi, Lynn: "Mediación en divorcio - características de los clientes y sus resultados", material bibliográfico del curso "Negociación y resolución de conflictos", Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre de 1995.
- Kressel, Kenneth y otros: "The Settlement-Orientation vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation", *Journal of Social Issues*, nº 50, vol. 1, Nueva York, 1994.
- Kuhn, Thomas: *La estructura de las revoluciones científicas*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1969.



- Manigot, Marta: "La función del coordinador: su razón de ser en el grupo", *Temas de Psicología Social*, nº 9, Buenos Aires, Ediciones 5, 1988.
- Maturana, Humberto y otro: *El árbol del conocimiento*, Madrid, Debate, 1980.
- Maturana, Humberto: *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago, Chile, Hachette, 1991.
- Maturana, Humberto: "Biología, cibernética y comunicación", Buenos Aires, mayo de 1988.
- Minuchin, Salvador: *Familias y terapia familiar*, Barcelona, Granica, 1977.
- Morin, Edgar: "Epistemología de la Complejidad" y "La noción de Sujeto", Buenos Aires, en *Interfas*, 1992.
- O'Hanlon, William H.: *Raíces profundas. Principios básicos de la terapia y de la hipnosis de Milton Erickson*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- O'Hanlon, W. y otro: *Shifting Contexts - The generation of effective Psychotherapy*, Nueva York, The Guilford Press, 1987.
- O'Hanlon, W.: "The Third Wave", *The Family Therapy Networker*, Washington, vol. 18, nº 6, noviembre/diciembre de 1994.
- Quiroga, Ana P. de: *Enfoques y perspectivas en Psicología Social*, Buenos Aires, Ediciones 5, 1990.
- Peretti, Cristina: *Jacques Derrida, Texto y Deconstrucción*, Barcelona, Anthropos, 1989.
- Pichon-Rivière, Enrique: *El proceso grupal I, Del psicoanálisis a la Psicología Social*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1985.
- Pichon-Rivière, Enrique: *El proceso creador. Del psicoanálisis a la Psicología Social I*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1987.
- Satir, Virginia: *Conjoint Family Therapy*, Palo Alto, USA, Science and Behavior Books, 1967. [Trad. cast.: *Terapia familiar conjunta*. México, La Prensa Médica Mexicana, 1980.]
- Satir, Virginia: *Las relaciones humanas en el núcleo familiar*, México, Pax Mexicana, 1978.
- Schvarstein, Leonardo y Etkin, Jorge: *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- Schvarstein, Leonardo: *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1991.
- Sluzki, Carlos: "Transformation: A Blueprint for Narrative Changes in Therapy", *Family Process*, vol. 31, 1992.
- Sluzki, Carlos: "Cibernética y terapia familiar. Un mapa mínimo", *Sistemas Familiares*, año 3, nº 2, agosto de 1987.

- Suares, Marinés: "La Rreja de la Familia", ficha nº 5 de Familia, Buenos Aires, Ediciones 5, y La otra Mirada, 1995.
- Suares, Marinés: "Emergentes de apertura en psicodrama desde los nuevos paradigmas de la ciencia", inédito.
- Sykes Wylie, Mary: "Panning for Gold", *The Family Therapy Networker*, Washington, vol. 18, nº 6, noviembre/diciembre de 1994.
- Von Foerster, Heinz: "Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo", en *Las semillas de la cibernética*, Barcelona, Gedisa, 1991.
- Von Glasersfeld, Ernst: "Introducción al constructivismo radical", en *La Realidad inventada*, Buenos Aires, Gedisa, 1988.
- Von Bertalanffy, Ludwig: *Teoría general de los sistemas*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1980.
- Walters, Marianne: "The codependent Cinderella and Iron John", *The Family Therapy Networker*, Washington, marzo de 1993.
- Walters, Marianne: "The codependent Cinderella who loves too much... fights back", *The Family Therapy Networker*, Washington, julio de 1993.
- Watzlawick, Paul y otros: *Pragmatics of Human Communication*, Norton & Company, 1967. [Trad. cast.: *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder, Novena Edición, 1993.]
- Watzlawick, Paul: *Cambio*, Barcelona, Herder, 1976.
- Watzlawick, Paul: *El lenguaje del cambio*, Barcelona, Herder, 1980.
- Watzlawick, Paul: *¿Es real la realidad?*, Barcelona, Herder, 1979.
- Watzlawick, Paul (compilador): *La realidad inventada*, Buenos Aires, Gedisa, 1988.
- White, Michael: *Guías para una terapia familiar sistémica*, Barcelona, Gedisa, 1994.
- White, Michael y Epston, David: *Medios narrativos para fines terapéuticos*, Barcelona, Paidós, 1993.
- Wittgenstein, Ludwig: *Diario filosófico (1914-1916)*, Barcelona, Ariel, 1982.

También publicado por Paidós

*Cómo utilizar la mediación para resolver  
conflictos en las organizaciones*

Andrew Floyer Acland

“Un libro original y creativo.”

ERIC JAMES, *Christian Action*

“Un amplio y oportuno resumen sobre el desarrollo del  
concepto de *mediación*.”

JONATHAN GOSLING, *Mediation*

“Este libro proporciona un perspicaz método para solu-  
cionar conflictos, que a su vez supone una inteligente  
base para una búsqueda más armoniosa de los objetivos  
comunes.”

MICHAEL BECKET, *Daily Telegraph*

“Un libro de lectura obligada para cualquiera que desee  
comprender el concepto de *mediación*, con el fin de solu-  
cionar conflictos que pueden ir desde la típica discusión  
hasta las más complejas confrontaciones multinaciona-  
les, políticas y económicas.”

ROBERT CASTREY, *SPIDR News*

También publicado por Paidós

*La negociación racional  
en un mundo irracional*

Max H. Bazerman  
Margaret A. Neale

“Este libro supone un avance decisivo en el terreno de la integración entre teoría y práctica.”

JOHN S. CARROLL,  
*Sloan Management Review*

“Basándose en datos obtenidos con gerentes reales, los autores no sólo identifican los errores más comunes que cometen muchos negociadores, sino que ofrecen sabios consejos sobre cómo evitar esos errores y tal vez aprovechar los errores de los demás.”

HOWARD RAIFFA,  
autor de *Análisis de la decisión empresarial*

“La información que aparece en el libro de Bazerman y Neale ha sido central en el desarrollo del curso más popular del plan de estudios de la Escuela J.L. Kellogg de Administración de Empresas para Graduados de la Northwestern University, y ha demostrado ser extraordinariamente útil con gerentes y directivos en nuestros programas de educación para ejecutivos. La obra de estos autores reúne el análisis de la negociación con la psicología social y cognitiva para acabar ofreciendo prácticos consejos a todo tipo de gerentes. Con los conocimientos que he adquirido leyendo este libro, mi margen de negociación se ha ampliado muchísimo.”

DONALD P. JACOBS

**También publicado por Paidós**

*Negociación infalible*

Len Leritz

“Este libro nos brinda un marco de referencia para que el trabajo colectivo resulte capaz de solucionar conflictos, resolver nuestros problemas y perfeccionar nuestras estrategias.”

GARY L. ROUBOS,  
presidente y director ejecutivo  
de la Dover Corporation

“Cuanto más utilice la fórmula que propone Leritz, más fácil le resultará todo. Así, los enfrentamientos llenos de tensiones se convertirán en oportunidades de perfeccionamiento.”

JERRE MAXWELL,  
vicepresidente ejecutivo  
de la DiMare Company

“No hay duda de que el método de la negociación infalible siempre ha estado ahí, como la gravedad, pero le ha tocado a Len Leritz descubrirlo y redefinirlo a través de una presentación clara y coherente. Y funciona... como si fuera algo mágico.”

TIMOTHY E. CONVER,  
presidente de la Whittaker Corporation