

**Nuevas direcciones  
en mediación**

Joseph P. Folger y Tricia S. Jones  
compiladores

¿A qué se debe que tantas disputas que anteriormente se trataban mediante el litigio hoy se resuelven a través de la mediación? El drástico aumento de la utilización de las prácticas alternativas de resolución de disputas que tuvo lugar en los últimos 15 años es examinado a través de un gran número de lentes.

*Nuevas direcciones en mediación* proporciona valiosas y originales ideas al proceso de mediación, al que examina desde una perspectiva comunicacional. Los autores aportan puntos de vista teóricos que ayudan a comprender la interacción de la mediación y revelan nuevas formas de concebir la estructura del proceso de intervención, ilustran el modo como los actos comunicacionales específicos van moldeando la realidad de los mediadores y disputantes e influyen en los resultados, sugieren decisivos factores contextuales que deben tenerse en cuenta para conducir más eficazmente la mediación y analizan con los practicantes la manera de implementar estas ideas.



# mediación

**Nuevas  
direcciones  
en mediación**  
Investigación y  
perspectivas  
comunicacionales

Joseph P. Folger  
Tricia S. Jones

Los estudios sobre el despliegue del discurso en la intervención respaldan la afirmación de que el conflicto y la intervención son emergentes y maleables. Por ejemplo, los análisis minuciosos de los movimientos del tercero demuestran que en la práctica la línea divisoria entre el procedimiento judicial y la mediación se desdibuja. A veces los mediadores y los árbitros actúan de modo análogo cuando intervienen en disputas. Los terceros con mandato jurídico (por ejemplo, los jueces de asuntos de menor cuantía o familiares) producen conductas típicas de mediadores (Phillips, 1990; Wall y Rude, 1989). Los jueces a menudo negocian, alientan la transacción e involucran a las partes en la creación de opciones conciliatorias. A la recíproca, los mediadores en disputas laborales, comunitarias y en casos de divorcio suelen actuar como jueces. Se pronuncian implícitamente sobre cómo deben enmarcarse las cuestiones, cuáles son los términos de acuerdo preferibles o qué intereses hay que conciliar (Folger y Bernard, 1985; Gerecht y Dingwall, 1989; Jacobs, en prensa, Kolb, 1983, 1989; Lam, Rifkin y Townley, 1989; Shapiro, Drieghe y Brett, 1985).

Además, varios modelos generales de estrategias del tercero sugieren que las acciones del mediador están condicionadas: son influidas por el valor que las partes asignan a lograr sus metas, por la magnitud del terreno común que se encuentre (Carnevale, Conlon, Hanisch y Harris, 1989), por la existencia de partes ausentes que necesiten protección (Folger y Bernard, 1985), por la cantidad de cuestiones planteadas, por la complejidad de esas cuestiones (Carnevale y Pagnetter, 1985), por el grado de defensividad u hostilidad de los disputantes (Donohue, 1991; Hiltrop, 1985; Korman y Jick, 1978).

Los datos empíricos respaldan la idea de que el conflicto en el que se interviene es emergente y maleable: los terceros pueden ser tan responsivos a las características de la disputa, a los disputantes y a la interacción que se despliega como lo son a los mandatos formales de intervención que incorporan al proceso. La "transformación" resultante de las disputas en la que se interviene es en sí misma un proceso dinámico. Las características de la disputa emergente, junto con las predisposiciones del tercero acerca de los casos

y cuestiones, inspiran los movimientos del propio mediador. Estos movimientos de intervención desencadenan a su vez acciones y reacciones de los disputantes, y en última instancia dan forma al despliegue del conflicto y a lo que llega a ser la intervención.

La afirmación de que el conflicto en que se interviene es emergente ha suscitado algunas preocupaciones por la mediación como forma de intervención de un tercero (Cobb, 1991, en este volumen). En vista de su carácter informal de la mediación, está especialmente claro que el proceso no tiene una forma fija, sino que lo constituye la serie de movimientos realizados por el tercero y los disputantes. Sin embargo, precisamente en virtud de las pruebas recientes de que el conflicto es emergente, los críticos sostienen que la mediación en particular —en contraste con los procesos más formales, como el juicio— es un instrumento intrínseca y severamente defectuoso para el manejo de conflictos. En general, se afirma que si los conflictos mismos son maleables —si las acciones del tercero en respuesta a las contingencias del caso y a los caprichos de la interacción en curso pueden remodelar y definir el conflicto mismo—, los desenlaces resultan potencialmente vulnerables a las disposiciones, las preferencias y los prejuicios del mediador. La mejor salvaguarda contra este riesgo es adherir a formalidades y estructuras de procedimiento que por lo menos reducen la maleabilidad del proceso y de tal modo protegen más al conflicto de esa influencia del tercero. En otras palabras, dada la maleabilidad de los conflictos, la maleabilidad del proceso, aunque en alguna medida inevitable, debe minimizarse para contrarrestar el efecto de la influencia del tercero.

Aplicado a la mediación, este argumento lleva a los críticos a concluir que la extrema maleabilidad de este procedimiento lo convierte en un foro intrínsecamente defectuoso y peligroso para el manejo del conflicto. El defecto fundamental consiste en que, debido a su falta de formalidad y estructura, la mediación no puede regular adecuadamente las intervenciones del tercero, e incluso tiende a alentar el abuso. Sin reglas jurídicas que guíen la respuesta del mediador a las cuestiones, los mediadores pueden modificar los términos de las disputas que las propias partes han enmarcado.



Sin reglas formales acerca de las pruebas y los procedimientos, es probable que las partes con menos aptitudes o poder se encuentren en sería desventaja. Además, sin ningún examen público de lo que sucede privadamente en las sesiones de mediación, ni responsabilidad por ello, no hay modo de controlar o limitar el tipo de abusos a los que acabamos de referirnos. Como consecuencia, cuando un conflicto es sometido a mediación es posible que se eliminen las cuestiones concernientes a la justicia social, que se ignoren (o refuercen) los desequilibrios de poder y que, de hecho, los desequilibrios sean determinados por los valores del tercero, impuestos de modo encubierto, a pesar de la retórica del "acuerdo aceptable para todos" (Abel, 1982, 1988; Fineman, 1988).

Esta crítica a la mediación, basada en la naturaleza emergente del conflicto, ha suscitado algunas preocupaciones importantes sobre la mediación tal como se la practica actualmente. No obstante, esa crítica tiene una debilidad seria: no reconoce plenamente su fundamento en lo que es, en lo esencial, una posición ideológica sobre lo que debe y no debe suceder cuando hay conflictos, y por qué. La teoría del "conflicto emergente" sostiene que la "transformación" del conflicto es inevitable, en la mediación o en cualquier otra parte. Si esto es así, no puede decirse que la mediación sea defectuosa porque transforma el conflicto: lo mismo vale para todos los otros modos de manejo de conflictos. El verdadero punto central, pero no expresado, de la crítica, podría ser que la mediación es cuestionable no simplemente porque transforme el conflicto, sino porque inevitablemente lo hace de una manera mala o perjudicial. Este tipo de argumentación tiene que basarse en un conjunto de afirmaciones sobre lo que *debe* suceder en un conflicto emergente, y en la preocupación de que no suceda en mediación. Tales afirmaciones están insertadas en una conciencia ideológica general que queda sin articular y sin indagar en la crítica.

No obstante, a pesar de estas debilidades, nosotros compartimos muchas de las preocupaciones de esta crítica por el modo en que la mediación se practica ampliamente en la actualidad. Estamos de acuerdo en que el conflicto es emergente y en que la influencia del tercero es inevitable. También concordamos en que las formas de la

influencia del tercero que se pueden encontrar en la mediación, tal como se la practica hoy en día, generan problemas. Por lo tanto, lo mismo que los críticos, estamos insatisfechos con las características actuales de la mediación. Pero no compartimos la idea de que la mediación sea *intrínsecamente* defectuosa. Sostenemos que las formas destructivas de la influencia del mediador que actualmente encontramos en la mediación no son en modo alguno inevitables.

Basamos nuestro enfoque de la práctica actual de la mediación y de sus críticos en la comprensión de los fundamentos ideológicos de este método y de otras formas del procesamiento de disputas, haciendo explícito lo que la mayoría de los críticos deja implícito. Comenzamos por dar por sentado que las concepciones de la mediación (de respaldo o crítica) se basan en afirmaciones sobre qué interacciones y resultados *deben* producirse en las situaciones conflictivas y *por qué*. Estas afirmaciones tienen fundamentos ideológicos a menudo profundamente enraizados en la cultura, y por lo tanto muy pocas veces sacados a luz y examinados. De esos fundamentos se desprenden ideas del conflicto y enfoques de la intervención que generan concepciones positivas o negativas de ciertos procesos como la mediación y ciertas formas específicas de práctica.

Nuestro objetivo es demostrar que el discurso que se produce dentro de la mediación y el discurso sobre la mediación están vinculados a orientaciones ideológicas amplias acerca de la naturaleza del mundo social, sus estructuras y procesos. Para alcanzar este objetivo examinaremos brevemente, en general, los vínculos entre el conflicto, el discurso y la ideología. A continuación mostraremos que la práctica actual de la mediación recibe primordialmente su forma de una orientación respecto del conflicto, la resolución de problemas, y que la resolución de problemas es impulsada por la ideología prevaleciente del individualismo. A continuación describiremos una concepción alternativa de la mediación, basada en una orientación menos articulada respecto del conflicto —una concepción transformadora—, y mostraremos que se desprende de una ideología relacional emergente.

En última instancia, como ya está implícito en lo que hemos dicho, nuestro análisis hace una crítica de la práctica actual de la me-

dición y de quienes rechazan la mediación totalmente porque consideran que sus virtudes están maculadas por la inevitabilidad de la influencia opresiva y sin control del tercero. Estas formas de influencia, que también nosotros criticamos, existen porque la mediación, tal como actualmente se la concibe y practica, se basa en una orientación respecto del conflicto que conviene a esas prácticas en probables. Pero no son inevitables. Si bien esta orientación tiene raíces poderosas en nuestra cultura individualista, no es absoluta ni inmodificable.

Por lo tanto, consideramos posible construir y respaldar una forma de mediación basada en una concepción alternativa del conflicto que nosotros y otras personas visualizamos. Si esto se hace, la naturaleza emergente del conflicto y el carácter informal y abierto de la mediación dejan de ser perjudiciales para convertirse en un enorme valor positivo. En síntesis, llegando hasta el nivel de la ideología en la que se basan las concepciones del conflicto y la intervención, es posible trascender tanto la práctica actual de la mediación como su crítica.

### Discurso del conflicto e ideología

Nuestro análisis de la mediación —como una forma de discurso del conflicto modelada por la ideología— se basa en dos premisas que derivan de estudios recientes sobre la construcción y representación de la ideología en el discurso cotidiano. La primera premisa es que las “ideologías” son marcos organizadores que las personas utilizan para percibir, interpretar y juzgar su mundo circundante. Aunque las ideologías son a menudo sustentadas como valores o expectativas cognitivos, se las adquiere y expresa a través de fenómenos sociales; las personas aprenden (y recrean) las ideologías a través de la participación en grupos y relaciones (Billig y otros, 1988). Como las ideologías son vividas, se ponen de manifiesto en la práctica discursiva y “pueden estudiarse en las interpretaciones y expresiones de los miembros en la conversación” (Van Dijk, 1987, pág. 13).

La segunda premisa es que las elecciones discursivas de la gente generan importantes consecuencias sociales. Las elecciones que las personas realizan al construir mensajes, responder a las acciones de los otros o decidir si van a hablar o cuando, influyen en las expectativas y la conducta. En última instancia, estas elecciones distribuyen el poder, establecen la estabilidad de las relaciones sociales y resquebrajan la capacidad para imaginar o dar vigencia a ordenamientos sociales alternativos (Billig y otros, 1988; Mumby, 1988; Mumby y Putnam, 1992; Potter y Wetherell, 1987; Thompson, 1984).

Los estudios que examinan específicamente el discurso del conflicto se basan en estas dos premisas para explicar cómo se adquieren y expresan en la interacción social nuestros modos de pensar sobre el conflicto. Los disputantes y los terceros adoptan ideologías del conflicto o “realidades del conflicto” que son utilizadas en la experiencia e interpretación del discurso del conflicto (Linstead, Shalton y Pearce, en este libro). Estas “ideologías del conflicto” llevan implícitas nociones de lo que es el conflicto, así como expectativas acerca de los movimientos o las respuestas posibles o requeridos en contextos específicos, acerca del rol del tercero y acerca de los resultados deseables. Grinstead (1990, pág. 298) caracteriza estas expectativas como “normas acerca de cómo debe conducirse la conversación del conflicto”. Los estudios sobre el discurso del conflicto revelan las concepciones implícitas del conflicto y demuestran que esas concepciones se aplican en una amplia gama de contextos.<sup>1</sup>

Estos estudios comienzan a ofrecer una descripción útil de la influencia de la ideología sobre el discurso del conflicto, pero creemos que esa descripción es aún incompleta. Hasta ahora, dichos estudios se han concentrado en las ideologías del *conflicto*, en los modos de pensar el conflicto en sí, sin relacionarlas con los marcos ideológicos más amplios que afectan a la sociedad como un todo.

1. Véanse en Brenneis (1988), Grinstead (1990), Silbey y Merry (1986), Putnam (1987) y Linstead, Shalton y Pearce (en este libro) resúmenes e ilustraciones de esta investigación.



De hecho, las orientaciones respecto del conflicto reflejan y son impulsadas por las ideologías más amplias de la sociedad que dan forma a las concepciones de la naturaleza humana, las relaciones sociales y las estructuras sociales en general (Aubert, 1963; Coser, 1956; Mack y Simmel, 1955; Snyder, 1957). Como lo señalan Likert y Likert (1976, pág. 14), "Las estrategias y principios utilizados por una sociedad y todas sus organizaciones para abordar los desacuerdos y conflictos reflejan los valores y la filosofía básicos de esa sociedad". Los valores y las filosofías sociales establecen las orientaciones prevalecientes respecto del conflicto, determinan qué concepciones del conflicto prevalecen y restringen la emergencia de alternativas.

Por lo tanto, una explicación completa de la relación entre el discurso del conflicto y la ideología (en la mediación o en otros foros) exige que se comprenda que las orientaciones respecto del conflicto están en sí mismas enraizadas en marcos ideológicos más amplios. En la siguiente sección examinamos la orientación respecto del conflicto que actualmente ejerce una influencia generalizada sobre la mediación y exponemos el marco ideológico global en el que se basa. Demostramos que esta ideología subyacente y la orientación respecto del conflicto que ella respalda conducen a la forma de práctica de la mediación que a juicio de los críticos genera problemas.

### La orientación de la resolución de problemas y sus raíces ideológicas

En el campo de la resolución de disputas, la solución cooperativa de problemas es a menudo presentada como la versión ideal de la resolución de conflictos. En muchos sentidos, ésta es la concepción habitual en las discusiones de teóricos y practicantes sobre cómo se despliega el conflicto exitoso.<sup>2</sup> La orientación de reso-

2. No obstante, Stewart (1987) y otros reconocen que la resolución de problemas es una concepción occidental del conflicto.

lución de problemas aparece entrelazada por la literatura sobre el conflicto en los campos del derecho (Fisher y Ury, 1981; Menkel-Meadow, 1984), la psicología (Likert y Likert, 1976; Maier, 1967; Maier y Solem, 1962; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986), la empresa y la gerencia (Blake y Mouton, 1964; Filley, 1975; Kepner y Tregoe, 1965; McKersie, 1964; Pruitt y Lewis, 1977; Ruble y Thomas, 1976; Schmidt y Tannenbaum, 1960) y la comunicación (Borisoff y Victor, 1989; Folger y otros, 1993; Putnam y Poole, 1987).

Aunque las caracterizaciones del problema varían un tanto, todas se basan en la misma orientación fundamental respecto del conflicto. Toda orientación respecto del conflicto incluye una concepción de lo que es el conflicto cómo fenómeno social, y una concepción correlativa de la respuesta ideal. El conflicto es visto como la manifestación de un problema que es necesario resolver. El problema existe debido a una incompatibilidad real o aparente de necesidades o intereses; esa incompatibilidad imposibilita la satisfacción de las necesidades de una o más de las partes. Aunque la insatisfacción resultante puede suscitar controversias y disputas, el conflicto es en su núcleo un problema irresuelto, el problema de satisfacer simultáneamente lo que parecen necesidades no satisfichas incompatibles.

Según esta concepción del conflicto, la idea correlativa de la respuesta ideal es una resolución cooperativa del problema. Resolver conflictos significa encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes afectadas, y de tal modo conduzcan a la satisfacción universal:

La capacidad de un grupo para desarrollar soluciones nuevas e innovadoras de problemas difíciles es especialmente importante para la resolución constructiva de conflictos. Cuando hay desacuerdos o conflictos, lo típico es que no exista ninguna solución fácilmente accesible que todas las partes perciban como aceptable. Hay que encontrar una solución nueva, innovadora, integrativa, que satisfaga las necesidades y deseos de todas las partes interesadas. (Likert y Likert, 1976, pág. 133.)<sup>3</sup>

3. Según las concepciones estrictas o puristas de la resolución de problemas,

El enfoque de la resolución de problemas es ampliamente adoptado en las discusiones sobre la intervención de terceros en general (Ury, Brett y Goldberger, 1988) y de la mediación en particular (Folberg y Taylor, 1984; Haynes y Haynes, 1989). Está ahora bien documentado que, en la mediación tal como se la practica en la actualidad, los dispuatantes y los terceros habitualmente actúan de modos congruentes con esta orientación respecto del conflicto. Tres tipos de pruebas, tomadas de una gama de estudios realizados en diversos escenarios de mediación, indican de qué modos específicos se aplica en la mediación la orientación de resolución de problemas.

### ***Evaluación global de las circunstancias de las partes***

Mientras los dispuatantes presentan sus historias de apertura (es decir la cronología de los acontecimientos que llevaron a las circunstancias presentes), los mediadores tienden a buscar y definir los problemas que hay que encarar o solucionar. El mediador va recogiendo los antecedentes históricos, la cronología de los hechos y las expresiones de frustración o ira en una evaluación más global de los problemas que pueden encararse mediante el proceso. Shapiro y otros (1985), por ejemplo, encuentran que, en la mediación por reclamos laborales, casi en seguida el tercero se pre-

sólo merecen este título los procesos en los cuales se encuentra una solución verdaderamente creativa que satisface plenamente las necesidades de todas las partes. Otras formas "negociadoras" de la resolución de problemas, en las cuales las partes renuncian a algunas necesidades, o las ignoran, para llegar al acuerdo son a menudo consideradas "de compromiso", una orientación respecto del conflicto diferente y menos deseable. De modo que, para algunos autores que identifican los estilos de conflicto, se llama "resolución de problemas" el proceso creativo final que parece transformar la confrontación en una creación artística y convierte a los dispuatantes en colaboradores. Nosotros vemos la negociación y la transacción como ligadas integralmente al proceso de resolución de problemas. La esencia de toda conducta de resolución de problemas es que los intereses se ven de modo autorreferencial. Cuando las partes interactúan con una orientación de resolución de problemas, uno aborda las necesidades de los otros fundamentalmente porque de tal modo puede satisfacer sus propias necesidades.

gunta qué tipo de caso o problema tiene ante sí, de modo que puede comenzar formulando soluciones posibles. El mediador tiende a consultar "un repertorio de patrones de casos que él conoce" y que le permiten realizar "una rápida evaluación cognitiva del desenlace potencial del caso" (Shapiro y otros, 1985, pág. 112). De modo análogo, el modelo contingente de la mediación de Carnevale, Conlon y otros (1989) postula que, ya al principio del proceso, el mediador evalúa si hay un terreno común suficiente entre las partes para alcanzar una solución aceptable para todas.

Estos descubrimientos sugieren que la resolución de problemas constituye un patrón a través del cual los mediadores perciben los aportes de las partes desde el inicio del proceso. La orientación de resolución de problemas exige que el tercero no se concentre en los comentarios individuales ni en la interacción paso a paso. Por el contrario, alienta a sacar a luz los intereses y las necesidades subyacentes, identificando de tal modo el problema creado por esas necesidades. Como un artista que retrocede unos pasos para ver el cuadro después de una cierta cantidad de pinceladas, el mediador que trabaja con una orientación de resolución de problemas repetidamente toma distancia respecto de los comentarios de las partes para percibir el problema que los dichos de los dispuatantes revelan.

### ***Orientación acuerdista***

Hemos señalado que los mediadores tienen un margen considerable para influir sobre las cuestiones sustantivas y el proceso durante la intervención. Hay pruebas sustantivas de que el mediador orienta primordialmente su intervención a crear y hacer aceptar términos de acuerdo que solucionen los problemas. A veces estas estrategias desafían las preferencias o la disposición a llegar a un acuerdo de los propios dispuatantes. Los movimientos de intervención —tales como la facilitación selectiva (Grearbach y Dingwall, 1989), el reencuadramiento (Lam y otros, 1989), las reformulaciones y la indagación directiva (Jacobs, en prensa)— le permiten al mediador dar forma a los argumentos, enmarcar las propuestas e influir sobre el proceso.



Estos datos indican que los mediadores conducen la interacción hacia el acuerdo, influyendo a veces de una manera que planea interrogantes acerca de su rol como intermediarios neutrales (Bernard, Folger, Weingarten y Zanna, 1984; Folger y Bernard, 1985; Grealbanch y Dingwall, 1989). Esta tendencia es congruente con una orientación de resolución de problemas. Si la meta de la intervención es resolver problemas para los disputantes, es probable que el mediador confíe en estrategias de intervención que abran el progreso hacia el acuerdo. El acuerdo es la prueba tangible de que se ha creado una solución.

### ***Abandono de las preocupaciones que no pueden tratarse como problemas***

La investigación de Donohue (1991) sobre la mediación en divorcios sugiere que el mediador aborda las cuestiones selectivamente. Este autor comparó sesiones de mediación en divorcios con acuerdo y sin acuerdo, llegando a la conclusión de que en las sesiones con acuerdo el mediador se concentró en las cuestiones sustantivas que era posible examinar fácilmente en un marco de resolución de problemas. En esas sesiones el mediador habló sobre los intereses, porque cada miembro de la pareja estaba dispuesto a prestar atención a los intereses del otro. En las sesiones sin acuerdo, a menudo las parejas planteaban cuestiones relacionales de confianza, autoestima, etcétera. Estas preocupaciones tendían a obstaculizar los esfuerzos del mediador, induciendo respuestas que parecían casi inapropiadas para las cuestiones planteadas: "Los disputantes sin acuerdo hablaban sobre problemas de relación, mientras que sus mediadores apuntaban a cuestiones fácticas" (Donohue, 1991, pág. 164). Donohue informa que las sesiones sin acuerdo duraban en promedio la mitad de las sesiones con acuerdo, debido a las cuestiones de relación que surgían y porque los mediadores se desviaban bruscamente de esos obstáculos, evitando los acontecimientos del pasado y la historia de la relación que podrían malograr la creación y aceptación de soluciones.

La disposición de los mediadores a abandonar las cuestiones re-

lacionales es congruente con la caracterización de la mediación como "orientada hacia el futuro". La discusión por las partes de hechos del pasado a menudo se centra en la interpretación: de qué modo la perspectiva que tiene una parte de un hecho puede ser diferente de la perspectiva de la otra. Estos puntos de vista contradictorios a menudo revelan cómo se ha perdido la confianza. El paso al costado ante la consideración y discusión de esos hechos del pasado es un modo de mantener el proceso "orientado hacia el futuro", apartándose de las cuestiones de relación y apuntando a la identificación de los problemas tangibles y sus soluciones. La tendencia a dejar caer las cuestiones que no pueden tratarse como problemas es obviamente coherente con una orientación de resolución de problemas. Algunas cuestiones que plantean los disputantes son fácilmente abordables como problemas; se dejan formular con parámetros definibles y ordenamientos o intercambios concretos que pueden exponerse como soluciones y articularse en acuerdos. Pero las cuestiones de relación o de "identidad personal" (Grimshaw, 1990) son más difíciles de encarar con un enfoque de resolución de problemas (Sillar y Weisberg, 1987).

El mediador puede tratar de reencuadrar estas cuestiones más elusivas como problemas con solución tangible. No obstante, si los disputantes se resisten al reencuadramiento o el reencuadramiento parece imposible, puede ser que el mediador no vea más alternativas que abandonar la cuestión o el caso.<sup>4</sup>

La discusión precedente indica que gran parte de la práctica de la mediación en el presente deriva de una orientación general de resolución de problemas. No obstante, como hemos señalado, la

4. No pretendemos que las cuestiones sustantivas y relacionales sean mutuamente excluyentes. Coincidimos con Grimshaw (1990, pág. 284) en que "Sea lo que fuere lo que supuestamente está en juego [...], parece que toda conversación sobre el conflicto involucra alguna negociación de las identidades y de la naturaleza apropiada de los ordenamientos interpersonales (es decir estructurales, organizacionales)". No obstante, los disputantes hacen hincapié en las cuestiones sustantivas o relacionales, y el tercero debe responder a las cuestiones llevadas al primer plano.



demonstración de que las concepciones del conflicto dan forma al discurso sólo ofrece una explicación parcial de la conducta de la gente en las situaciones difíciles. Subsiste el interrogante de *por qué* la orientación de resolución de problemas influye tanto. ¿A qué se debe su atractivo y su poder sobre quienes están en el campo de la resolución de disputas y la mediación? Para dar una respuesta, debemos identificar las premisas ideológicas generares sobre las que dicha orientación reposa. Estas premisas aclaran por qué la resolución de problemas está tan enquistada como orientación respecto del conflicto y por qué las alternativas a menudo no se ven, no se ponen a prueba o son abiertamente resistidas.

La fuerza de la orientación de resolución de problemas se debe a que deriva de una ideología individualista y está alineada con ella; esa ideología es central en la cultura prevaleciente en Estados Unidos. Este marco, que no sólo se aplica al conflicto sino también a todas las palestras de la vida social, concibe el mundo humano como constituido por seres individuales radicalmente separados, de igual valor pero con diferentes deseos (es decir necesidades pericibidas), cuya naturaleza es buscar la satisfacción de esas necesidades y deseos individuales. La sociedad es importante porque sirve como facilitadora neutral (o árbitro) del proceso de la satisfacción individual. Dada esta concepción de la naturaleza del mundo humano, el valor más alto es la satisfacción de las necesidades y deseos individuales, y el peor mal es la existencia de necesidades insatisfechas e insatisfacción. Además, puesto que todos los individuos tienen igual valor, este valor es mejor servido —y se evita el mal— preservando la igualdad, cuando las necesidades y los deseos de los diferentes individuos son satisfechos simultáneamente.

Esta concepción individualista del mundo humano ha prevalecido en la cultura occidental, en alguna forma, durante más o menos los últimos doscientos cincuenta años. Puede rastreararse desde los escritos de Hobbes y Locke hasta filósofos contemporáneos como Dworkin (1977), Nozick (1974), Rawls (1971) y otros. Subyacente y da forma a la economía política moderna, desde Adam Smith hasta Karl Marx. En la historia reciente ha imputado los movimientos por los derechos civiles, por los derechos de la mujer y por los dere-

chos humanos, así como sus antecedentes en el siglo pasado. Subyace en la teoría y las instituciones democráticas occidentales. En todas estas áreas, la visión individualista ha sido considerada precursora de la liberación de todos los individuos, cada uno de los cuales obtendría una plena satisfacción en sus propios términos.

La resolución de problemas está esencialmente alineada con los supuestos individualistas acerca de la naturaleza humana y la interacción social. Como orientación respecto del conflicto, encarna la idea de que los conflictos representan problemas encerrados por individuos autónomos que buscan la satisfacción mutua de sus necesidades. Además, refleja la idea de que la resolución de conflictos puede y debe llevar a soluciones que maximicen la satisfacción de todos los individuos involucrados. En síntesis, el contexto ideológico global explica por qué la orientación de problemas es tan atractiva y poderosa en el campo de la resolución de disputas: es una concepción del conflicto que expresa las premisas ideológicas individualistas profundamente arraigadas en la sociedad como un todo. Por cierto, los procesos de resolución alternativa de disputas, como la mediación, son considerados valiosos precisamente porque ofrecen la oportunidad de proporcionar una satisfacción conjunta a los individuos que disputan, oportunidad que no parece existir en los procesos formales con planteo confrontativo. En consecuencia, cuando procesos como la mediación se ponen en práctica, naturalmente aplican la orientación de resolución de problemas que, por empezar, hace que esos procesos parezcan valiosos en términos individualistas. Aunque la resolución de problemas se aparta de una orientación aún más radical —reemplaza una concepción egoísta del mundo por otra concepción ilustrada del propio interés—, sus premisas siguen siendo básicamente individualistas.

De modo que en las prácticas específicas de la mayoría de los mediadores subyace una orientación general de resolución de problemas, y detrás de las conductas específicas y de la orientación general se encuentra el impulso de un marco ideológico individualista profundamente arraigado. A nuestro juicio, ésta es la relación totalmente rastreada entre la ideología, la orientación respecto del conflicto y el discurso del conflicto real en la mediación.



El rastreo de esta relación revela importantes percepciones concernientes a la práctica actual de la mediación y a sus críticos. Como ya señalamos, la mayor preocupación es la probabilidad de que exista una influencia no controlada y opresiva del mediador en el proceso del conflicto. Nuestro análisis demuestra que la principal causa de las conductas condenadas por los críticos es la orientación general de resolución de problemas, con su base ideológica individualista. El mediador trata de influir y controlar las conductas porque ve los conflictos como problemas —obstáculos para la satisfacción de conjuntos de necesidades incompatibles— y entiende que su mandato primordial es encontrar las mejores soluciones a esos problemas. La influencia del mediador queda justificada implícitamente por el valor individualista de proporcionar la satisfacción máxima. No obstante, según esta misma perspectiva individualista, en última instancia la mediación es una *forma* defectuosa y peligrosa de la resolución de problemas, porque ignora el valor de la justicia, igualdad, que para el individualismo es tan importante como la satisfacción. La resolución de problemas, aplicada a necesidades insatisfechas o incompatibles, significa resolverlas con justicia, y esto exige el tipo de formalidad y de reglas que sólo encontramos en los foros judiciales. La influencia irreflexiva del tercero da rienda suelta a las tendencias del intermediario que inevitablemente producen tratamientos desiguales, resultados injustos y satisfacción no igualitaria. En otros términos, los mediadores individualistas inevitablemente actúan como solucionadores de problemas, pero al hacerlo sus intervenciones resultan a menudo injustas, con lo cual comprometen ese mismo individualismo.

Nuestro análisis entre los vínculos y la ideología, la orientación respecto del conflicto y la práctica, respaldan hasta cierto punto esta concepción crítica de la mediación; sin embargo, nuestro análisis también puntualiza los límites de esa crítica. Si el mundo y el fenómeno del conflicto son vistos en términos individualistas, sólo cabe coincidir con los críticos de la mediación. Pero no es obligatorio aceptar el marco individualista. Si se toma como punto de partida una ideología totalmente distinta, el cuadro es muy diferente, no porque estas mismas prácticas de la mediación ya no parezcan cues-

tionables, sino porque, por empezar, la práctica misma cambia. En síntesis, puesto que la ideología impulsa las orientaciones respecto del conflicto y la práctica discursiva real, una ideología diferente, *no-individualista*, podría engendrar una orientación respecto del conflicto y una forma de práctica de la mediación que no sólo evite los males de la influencia opresiva del tercero, sino que realice un bien que la ideología individualista difícilmente imagine.

Crecemos que está emergiendo una ideología de ese tipo, que ve la naturaleza humana y la interacción social en términos *relacionales* y no individualistas, y que genera una orientación respecto del conflicto totalmente distinta de la resolución de problemas. En la sección que sigue resumimos esta concepción diferente del conflicto, mostramos cómo puede aplicarse en la práctica de la mediación y caracterizamos la ideología relacional emergente sobre la que está basada.

### La orientación transformadora y su raíces ideológicas

Se han realizado algunos intentos para formular lo que podría ser una verdadera alternativa a la orientación de resolución de problemas, incluyendo otras concepciones de lo que es el conflicto y de la respuesta ideal. La visualización de una alternativa a la orientación de resolución de problemas comienza rechazando la premisa básica de que los conflictos deben verse como problemas. Las disputas que surgen de las preocupaciones, las insatisfacciones, las tensiones interpersonales o relacionales sustantivas de la gente pueden verse no como problemas sino como oportunidades para el crecimiento y la transformación humanos. Específicamente, en esta orientación *transformadora* el conflicto es visto como una ocasión potencial para el crecimiento en dos dimensiones críticas del desarrollo humano: la *adquisición de poder* y el *reconocimiento*. El crecimiento en *adquisición de poder* supone realizar y fortalecer la propia capacidad como individuo para enfrentar y luchar con circunstancias adversas y problemas de todo tipo. El crecimiento en *reconocimiento* supone realizar y fortalecer la propia capacidad como indivi-



duo para experimentar y expresar preocupación y consideración por los otros, especialmente por esos otros cuya situación es "diferente" de la propia. El crecimiento *conjunto* en estas dos dimensiones es el sello del desarrollo humano maduro, como veremos más adelante. En la orientación transformadora, el conflicto es visto como un campo rico para el crecimiento humano en ambas dimensiones.

El conflicto crea numerosas oportunidades para adquirir poder. Por ejemplo, permite que las personas clarifiquen para sí mismas lo que les causa insatisfacción y lo que contribuye a su satisfacción. También les hace posible realizar y fortalecer su propia capacidad y sus propios recursos para encarar preocupaciones sustantivas y cuestiones relacionales. En síntesis, el conflicto da la oportunidad de desarrollar y ejercitar la autodeterminación, cuando uno decide por sí mismo cómo definir y encarar las dificultades, y la autoconfianza, cuando ponemos en práctica nuestras decisiones. Además, el conflicto crea oportunidades de reconocimiento: para reconocer, aunque no necesariamente aceptar o coincidir con ellas, las situaciones y perspectivas de los otros. La emergencia del conflicto automáticamente confronta a cada parte con un otro que está en una situación muy diferente, cuyo punto de vista es muy distinto. Esto suscita la posibilidad de que el individuo sienta y exprese algún grado de comprensión y preocupación por el otro, a pesar de la diversidad y el desacuerdo. De modo que el conflicto es una ocasión para desarrollar y poner en práctica la tolerancia y la empatía. En suma, la orientación transformadora no ve el conflicto como un problema que hay que resolver o del que hay que desembarazarse, sino como una rica oportunidad para el crecimiento, que hay que aprovechar al máximo.

Según esta concepción del conflicto como oportunidad para el crecimiento humano, la respuesta ideal no es la resolución de problemas, sino la *transformación* de los individuos involucrados en las dos dimensiones del crecimiento humano. Usar los conflictos productivamente significa explorar las oportunidades que ellos presentan para que la adquisición de poder y el reconocimiento cambien y transformen a las partes como seres humanos. Significa

alentar y ayudar a las partes a realizar, aprovechar y fortalecer sus capacidades intrínsecas para la autoconfianza y la empatía. Si estas capacidades se realizan, la respuesta al conflicto en sí transforma a los individuos, que dejan de ser seres temerosos, a la defensiva y egocéntricos, para convertirse en confiados, abiertos y solícitos; en última instancia, la sociedad, la sociedad, una tierra incierta entre enemigos suspicaces, se transformará en una fuerte red de amigos confiados.

Con pocas excepciones (Bush, 1989; Northrup, 1989; Riskin, 1982, 1984), la concepción transformadora del conflicto no ha sido ampliamente examinada en las descripciones publicadas de la mediación ni tampoco sistemáticamente discutida en la literatura sobre la práctica o el entrenamiento de los mediadores. A pesar de que su estado es embrionario y en gran medida no documentado, podemos sugerir varios elementos clave que caracterizan la práctica de la mediación cuando se basa en la orientación transformadora respecto del conflicto.

### *La microevaluación de los movimientos de las partes*

En esta orientación, el foco de las evaluaciones del mediador permanece en gran medida en un nivel micro. En contraste con la evaluación global inicial de la resolución de problemas acerca de que los comentarios del individuo contribuyen a la definición de un problema en general, en este enfoque el mediador examina cada giro interactivo—los dichos, los desafíos, los interrogantes y relatos de los disputantes—en busca de oportunidades para la transformación. El mediador se concentra en las pinceladas y no en la imagen global que surge del cuadro. Los dichos individuales de las partes y sus intercambios son vistos como significantes en sí mismos, porque en ellos el mediador localiza las elecciones tras las cuales se puede dar poder a las partes, y él encuentra brechas que permiten que cada parte reconozca la perspectiva de la otra. Las oportunidades para que las partes reciban poder o se reconozcan entre sí pueden aparecer en la discusión de las cuestiones sustantivas, las preocupaciones relacionales y de identidad o en el proceso mismo de intervención. Para aprovechar estas oportunidades hay



que mantener el foco en los aportes individuales, a medida que se ofrecen, a lo largo de toda la intervención.

### ***Aliento a la deliberación y las elecciones de las partes***

Para que la adquisición de poder sea central en el proceso, el mediador aclara activamente las elecciones que están al alcance de las partes en todas las conjeturas clave y alienta a las personas a deliberar sobre las soluciones. A lo largo del proceso, el mediador identifica y presenta las oportunidades para que las partes realicen elecciones, y les pide que reconozcan que sus elecciones son las bases para el acuerdo (o la *impass*). Las elecciones de las partes son tratadas como esenciales en todos los niveles de la toma de decisiones, es decir en las decisiones sobre el proceso, las cuestiones sustantivas y las preocupaciones relacionales o de identidad.

De tal modo, en agudo contraste con una práctica de resolución de problemas, el mediador que aplica una orientación transformadora trata conscientemente de no dar forma a las cuestiones, las propuestas o los términos del acuerdo, e incluso de no impulsar siquiera al logro de un acuerdo. Pocas veces o nunca cuestiona las preferencias expresadas de las partes. Por cierto, aunque puede haber sugerencias, por lo general evita expresar opiniones propias sobre las cuestiones o propuestas, limitándose en cambio a plantear interrogantes para que las propias partes los consideren y decidan. Por otro lado, exhorta y ayuda a menudo a las partes a tomar sus decisiones deliberadamente, a considerar toda la información y todas las opciones antes de concluir qué harán con respecto a cualquier cuestión.<sup>5</sup>

5. La orientación transformadora del conflicto no excluye la posibilidad de que las partes aborden una cuestión o disputa específicas como problemas. La resolución de problemas es una opción que las partes tienen a su alcance. La diferencia consiste en que esta orientación no privilegia la resolución de problemas, sino que pide a las partes que decidan si las preocupaciones que enfrentan deben tratarse como problemas o como alguna otra cosa (por ejemplo, como una discusión abierta de circunstancias históricas, una base para llegar a comprender las ac-

### ***Aliento a cada parte a considerar las perspectivas de la otra***

Para mantener el reconocimiento en una posición central, el mediador explora activamente el potencial que tienen los dichos de una parte para la percepción de la otra. Considera cada turno en la conversación como una brecha potencial para que la parte que escucha entienda las circunstancias, la situación de vida o el sentido de sí misma de la otra. El tercero asume un rol activo al dirigir la interacción hacia la consideración de estas oportunidades para el reconocimiento. El mediador parte, dicho por dicho, de la descripción por las partes de los acontecimientos pasados en sus aperturas narrativas, y busca lugares en los que cada parte pueda considerar la perspectiva de la otra. Las diferentes interpretaciones del pasado son a menudo importantes para hacer posible que las partes consideren perspectivas alternativas de los hechos comparados. Con esta insistencia en la transformación, la mediación es menos "orientada hacia el futuro" que cuando se la realiza en un marco de resolución de problemas. Sin la presión de definir los problemas y encontrar soluciones, la interacción de instante a instante durante el proceso adquiere una mayor significación: se convierte en el terreno de una nueva base para la interacción entre las partes.

En el enfoque transformador, el mediador no sólo reinterpreta, traduce o reemmarca los dichos y puntos de vista de las partes, sino que, al hacerlo, también les pide que reconozcan el valor de esas reformulaciones, las alienta a considerar que el reconocimiento de la perspectiva de los otros es esencial para el proceso de la mediación y para una respuesta productiva al conflicto en general. Las partes tienen entonces la posibilidad de explorar cuestiones que

ciones de los otros, etcétera). De modo que los disputantes obtienen poder para decidir este punto y otros. Como resultado, los "problemas" específicos pueden solucionar si las partes han elegido verlos como tales, pero esta orientación, más allá de la provisión de soluciones, apunta a la transformación de los disputantes individuales a través de la experiencia misma de la obtención de poder.

no pueden ser fácilmente abordadas como problemas. Las cuestiones de identidad y relación pueden ser tan importantes como los desahucios sustantivos más tangibles. El resultado es que los "términos del acuerdo" en esta orientación abarcan una gama de logros más amplia que la característica de los procesos de resolución de problemas. Entre estos logros pueden contarse enunciados explícitos de las desinteligencias monigeradas por el proceso, maneras alternativas de ver al otro que se fueron desarrollando o "noticias" sobre el otro que no se conocían antes que se iniciara la intervención.<sup>6</sup>

El examen que hemos realizado sugiere que la práctica de la mediación puede y, según algunos mediadores, debe basarse en una orientación general transformadora respecto del conflicto. Cuando este es el caso, la práctica adquiere un carácter muy distinto del que prevalece en la orientación de resolución de problemas. Subsiste el interrogante de *por qué* algunos mediadores adoptan una orientación transformadora, siendo que el enfoque de resolu-

6. Algunos podrían sostener que la resolución de problemas es en sí misma un medio para fines transformadores, que aunque el proceso no se los fija como objetivos, puede tener desahucios transformadores. Una vez que las partes han llegado a una solución, encarando creativamente las necesidades conjuntas, cada una puede reconocer la situación de la otra y aprender que el enfoque de resolución de problemas es un modo de manejar el conflicto en el futuro. Pero hay varias razones para que esta concepción de la resolución de problemas no constituya una orientación transformadora tal como la hemos descrito.

Primero, las posibilidades transformadoras de la obtención de poder y el reconocimiento que son posibles en una orientación de resolución de problemas quedan libradas a la retrospectiva de las partes y, en cierto sentido, a la percepción azarosa. En contraste, la orientación transformadora es educativa de modo consciente; intenta realzar la conciencia que tienen las partes de la obtención de poder y el reconocimiento como metas del proceso. Segundo, la sensación de obtención de poder que entraña la resolución de problemas se limita a la creencia de los disputantes de que definir las cuestiones como problemas es el enfoque ideal del conflicto. Ésta es una visión estrecha de las opciones que tiene la gente para encarar las preocupaciones de la vida. Tercero, el enfoque autorreferencial de los intereses, que está en el corazón de la orientación de resolución de problemas, no es coherente con el reconocimiento, que se dirige al otro.

ción de problemas está generalizado. También en este punto la respuesta reside en el marco ideológico global sobre el que reposa la orientación transformadora.

El atractivo de la orientación transformadora se debe a su conexión con una ideología relacional que está emergiendo y cuestionando el marco individualista dominante. Esta ideología relacional emergente no ha sido aún plenamente articulada; no obstante, hay enunciados realizados en diferentes campos, utilizando distintos lenguajes y constructos que, tomados en conjunto, sugieren el perfil de un marco único unificador. El marco relacional es una respuesta a la percepción, en esos campos diferentes, de que la cosmovisión individualista proporciona una explicación pobre del mundo humano y su potencial. Lo más importante es que la descripción categorica de cada persona por el individualismo como un ser radicalmente separado no puede explicar muchos aspectos de la vida humana en los cuales la conexión con los otros es la cualidad primordial de la experiencia: el foco del individualismo en la autossatisfacción como valor es demostrablemente inadecuado para fundamentar la teoría moral, en un mundo en el que la persecución de la autossatisfacción parece crecientemente responsable de generar más mal que bien.

El marco relacional, lo mismo que el individualista, ve el mundo como constituido por personas con conciencia individualizada y con diversas necesidades y deseos, pero también percibe a esos seres diversos como poseedores de una forma intrínseca de conciencia que los *conecta* entre sí. Concretamente, toda persona tiene dos capacidades humanas intrínsecas. La primera es la capacidad para vincular conscientemente la gama completa de la experiencia humana: el dolor y el placer, la alegría y la tristeza, la claridad y la confusión, y así sucesivamente. La segunda es la capacidad para comprender que todas las otras personas tienen los mismos tipos de capacidad experiencial que uno advierte en sí mismo. Es esta capacidad intrínseca y exclusivamente humana para *relacionarse* con la experiencia de los otros lo que constituye la estructura (una estructura de la conciencia humana) que conecta a cada ser humano individual con todos los otros, por lo menos potencialmente. Desde



luego, esta estructura conectiva se basa a su vez en una capacidad para la reflexión y el darse cuenta de que, aunque intrínseca, sólo se realiza a través de las acciones de los individuos que se encuentran entre sí; reflexionan sobre las situaciones difíciles de los otros y advierten la humanidad común de todos.

Por lo tanto, para la concepción relacional el mundo contiene la pluralidad de sí-mismos individuales y *también* la unidad (potencial) constituida por la red de sus relaciones. La sociedad es importante, porque es el vehículo del proceso de las relaciones humanas, a través del cual se realizan las conexiones potenciales entre los individuos. En todo este marco está implícita la idea de que el desarrollo de las relaciones potenciales como actuales supone elevarse a un estado más alto del ser o la naturaleza. Es decir que, al desarrollar una percepción consciente de la humanidad común de todos, en lugar de considerar a los otros como cosas que se usan al servicio de los propios fines, el individuo pasa a un estado superior del ser. Cuando los individuos experimentan esa percepción y preocupación por sí mismos y los otros, se elevan a una existencia más alta, plenamente humana. Y cuando los individuos desarrollan una conciencia plenamente humana, el mundo como un todo deja de ser una selva hostil y se convierte en una comunidad civilizada amistosa.

El valor más alto que surge de esta visión del mundo humano no es la satisfacción de los deseos individuales sino el desarrollo del más alto potencial del individuo y el mundo, por medio de la activación de la capacidad humana para tener conciencia y preocuparse por uno mismo y el otro. En términos morales, este valor se traduce en una extensión consciente y libre de la consideración a los otros. Cuando el individuo autoconsciente escoge libremente poner la preocupación por los otros a la misma altura que la preocupación por la propia persona aislada, tenemos un tipo de autotranscendencia que expresa la capacidad singularmente humana de relacionarse con los otros, y de tal modo realiza concretamente el potencial para la interconexión humana y eleva tanto al individuo como al mundo a un estado superior del ser. La función primordial de la sociedad, como vehículo para la interconexión humana, con-

siste en proporcionar oportunidades para que los individuos se fortalezcan por medio de la autoconciencia, y a continuación alentarlos a utilizar esa fuerza para brindar consideración a los otros.<sup>7</sup>

Debe quedar en claro que la orientación transformadora respecto del conflicto es impulsada por la concepción relacional de la naturaleza y la sociedad humanas. Esta orientación encarna la idea de que para los individuos, que tienen capacidades intrínsecas pero latentes de autoconciencia y autotranscendencia, cada conflicto representa la oportunidad de llegar a un desarrollo más pleno de dichas capacidades. Este modo de ver también refleja la idea de que la respuesta ideal al conflicto puede y debe involucrar que se ayude a los individuos a aprovechar esas oportunidades realizando elecciones que generen dichas cualidades humanas de nivel superior. De modo que, así como en la práctica de ciertos mediadores subyace una ideología individualista y la resolución de problemas, en el trabajo de otros encontramos una concepción transformadora del conflicto, e impulsando la práctica y la orientación de estos profesionales opera un marco ideológico relacional global.

El rastreo completo de esta relación, que hemos intentado realizar, aclara por qué vemos la crítica de la práctica de la mediación como limitada e indebidamente pesimista, aunque coincidimos en que gran parte de la práctica actual genera problemas. El punto

7. La concepción relacional no se ha concretado aún en un enunciado completo o definitivo; constituye un marco que todavía está siendo formulado. No obstante, es posible identificar obras de muchos campos que no sólo reflejan aspectos de esta ideología sino que están uniéndose para constituirla. Entre las más importantes, se cuentan las de Carol Gilligan (1982, 1988) de teoría moral y psicología, y la de Michael Sandel (1982), de filosofía política. Muchos otros trabajos expresan y realizan algún aporte a esta visión. Entre ellos tenemos: en derecho, estudiosos feministas como Sherry (1986), West (1988), Henderson (1987) y Minow (1987); en sociología, Bellah y sus colegas (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler y Tipton, 1985, 1991), y Evans y Boyte (1988); en historia y ciencia política, Epstein (1984), Pocock (1975), y otros "nuevos republicanos"; en teoría organizacional, Morgan (1986), Mumby (1988), Mumby y Putnam (1992), y, en un ámbito interdisciplinario de filosofía, sociología y derecho, MacIntyre (1981), Bernstein (1983), Ferguson (1984), MacNeil (1984) y otros teóricos "comunitarios" o "dialoguistas".

clave es que nosotros partimos de una base ideológica diferente: el marco relacional. Por lo tanto, estamos de acuerdo en que las patas de la práctica que involucran una influencia excesiva del mediador son cuestionables, pero nuestras razones no son las de los críticos.

Nuestra principal objeción a esa influencia no es que genere injusticia y una distribución desigual de la satisfacción. Nuestra objeción es que quita poder a *todas* las partes por igual y malogra la oportunidad de adquirir poder y reconocimiento a través del proceso. Quizás impida la satisfacción equitativa, pero a nosotros nos preocupa aún más que obstaculice el desarrollo humano para el cual la mediación es potencialmente tan valiosa.

Al mismo tiempo, nuestro marco demuestra que éste no es un problema *intrínseco* de la mediación sino más bien del enfoque de la resolución de problemas tal como se lo aplica en la mediación. Cuando la práctica es impulsada por una orientación transformadora, las conductas controladoras e influyentes del mediador, que los críticos consideran objetables, resultan en gran medida *evitadas*. El mediador transformador se asegura de dar poder a las partes, y de tal modo minimiza los riesgos de su propia influencia. Lo que los críticos tratan de evitar rechazando totalmente la mediación puede excluirse del proceso reemplazando *el enfoque* de la mediación derivado de la orientación de resolución de problemas.

No obstante, hay a nuestro juicio una razón aún mejor para cambiar las bases de la práctica de la mediación, abandonando la orientación de resolución de problemas a favor de la orientación transformadora. Este cambio no sólo evita los males de la influencia opresiva del mediador; más importante es que permite utilizar todo el potencial de la mediación como instrumento para el desarrollo humano, un potencial en gran medida ignorado en la actualidad.

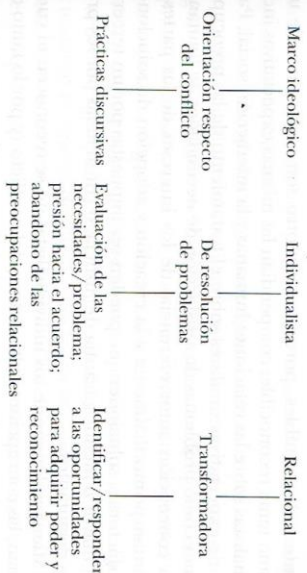


Figura 1.1. Resumen: ideologías, concepciones del conflicto y discurso

### Conclusión: ideología, concepciones del conflicto y discurso

En este análisis hemos intentado definir qué es la mediación y en qué puede convertirse, examinando de qué modo encarna las orientaciones con respecto al conflicto y las visiones ideológicas de la interacción humana. La figura 1.1 resume el marco que guía nuestra discusión; despliega las relaciones entre el discurso, las orientaciones respecto del conflicto y los marcos ideológicos.

Nuestro análisis sugiere que la evaluación destructiva de la mediación, aunque en cierto sentido merecida, podría deberse a las expectativas limitadas de la crítica acerca de la interacción y el conflicto humanos. Quienes rechazan la mediación porque es vulnerable a la influencia del mediador se mantienen firmes en el marco individualista, dando por sentado el valor (y tal vez la inevitabilidad) de la resolución de problemas como proceso ideal. Si este marco no se cuestiona o uno cree que es el único enfoque posible del conflicto, esas críticas bien podrían ser el certificado de defunción de la mediación. Por ejemplo, tendríamos que aceptar que, en la práctica, la mediación y el juicio en tribunales se vuelven fácil-



mente indistinguibles, porque una y otro son variaciones de un mismo tema reconocible: compendian las mismas expectativas individualistas sobre las relaciones humanas y la interacción social. Particiones de expectativas similares sobre el tratamiento de las preocupaciones como problemas de satisfacción de necesidades, se limitan a una concepción autorreferencial de los intereses de las partes y apuntan primordialmente a la creación y adopción de soluciones satisfactorias, soluciones que pueden ser impuestas por un tercero, con mayor o menor garantía de justicia, o construidas por los propios disputantes.

Mientras los supuestos individualistas no se reconocen ni cuestionan, las concepciones alternativas del conflicto (y por lo tanto de la mediación) quedan en la oscuridad. Para cuestionar esos supuestos es necesario imaginar y desarrollar procesos que realicen objetivos rivales, mediante prácticas discursivas diferentes. Nosotros creemos que el profesional practicante puede construir una realidad en concordancia con una visión transformadora del conflicto, poniendo la adquisición de poder y el reconocimiento en el corazón de la práctica de la mediación. Por cierto, hay casos en que esta orientación ya se aplica, aunque no es frecuentemente reconocida o documentada.

La orientación transformadora necesita un lenguaje accesible que pueda dar voz a quienes la conocen intuitivamente y aspiran a aplicarla. ¿Dónde surgen durante el proceso las oportunidades para adquirir poder y el reconocimiento? ¿Cuáles son las intervenciones adecuadas del tercero, en vista de estas metas, y los objetivos educativos de la concepción transformadora? ¿De qué modo las reglas y pautas de la mediación, tal como hemos llegado a definir las en el seno de una orientación de resolución de problemas, socavan las posibilidades transformadoras? ¿Cómo es un proceso de mediación que aliente el discurso transformador? ¿Cómo responden a los enfoques transformadores de la mediación las instituciones que albergan y administran el procedimiento? ¿Los tribunales, los centros comunitarios y los consultorios de práctica privada están tan impregnados de la ideología individualista que impiden la aplicación del enfoque transformador? ¿Qué supuestos y prácticas institucio-

nales habría que cambiar para facilitar una mediación basada en supuestos relacionales?

Una vez abordados estos interrogantes, creemos que la concepción transformadora del conflicto perderá la imagen de utopía que algunos le han asignado. Hace sólo unas décadas, muchos teóricos y prácticos pensaban que el enfoque de resolución de problemas y "ganar-ganar" era quijotesco en la negociación y el conflicto, sobre todo en conflictos graves. Sin embargo, a medida que este enfoque se articuló y ejemplificó, las terribles inviabilidades prácticas pronto tomaron el aspecto de dificultades técnicas menores. Los practicantes fueron admitiendo que la resolución de problemas era posible, porque los teóricos lo aseguraban. La práctica de mediadores confirmó entonces la utilidad percibida. La concepción transformadora del conflicto está recorriendo una senda similar, mientras los teóricos y practicantes formulan las inadecuaciones de las concepciones individualistas prevalecientes del conflicto e imaginan las posibilidades de una alternativa relacional. En un sentido importante, los debates actuales sobre la viabilidad de la mediación pueden suscitar un examen mucho más significativo de nuestros supuestos y expectativas sobre el conflicto en general.