

Francisco Díez  
y Gachi Tapia

# mediación

**Herramientas  
para trabajar  
en mediación**

# 1

## ELEMENTOS PARA ESTABLECER EL ENCUADRE DE TRABAJO

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

GREGORY BATESON

*Pasos hacia una ecología de la mente*

### a) Introducción al encuadre de trabajo

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

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

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

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

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

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

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

Esto merece algunas consideraciones acerca de lo que entendemos por realidad.<sup>1</sup>

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

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

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

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

1. Véase el capítulo 7, “Reencuadres”.

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

## b) Distintos enfoques del proceso de mediación

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

### *El Modelo de Harvard*

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

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

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

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

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

### *El Modelo Transformativo*

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

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

### *El Modelo Narrativo de Sara Cobb*

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

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

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

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

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

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

### c) Nuestro enfoque

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

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

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

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

En las palabras de Sara Cobb y Carlos Sluzki:

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

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

6. *Ibidem*, pág. 26.

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

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

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

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

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

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

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

### *La comunicación: el eje de todo el proceso*

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

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

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

#### **d) La comunicación como eje del proceso**

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

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

8. Véase el capítulo 7, "Reencuadres".

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

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

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

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

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

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

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

Los mediadores necesitamos concienciar al máximo la utilización de es-

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

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

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

## 2

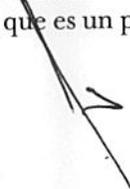
### EL ESPACIO DE LA MEDIACIÓN

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

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

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

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



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

### **Las funciones del espacio en la mediación**

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

#### *a) Como recurso que facilita la "conexión personal"*

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

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

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

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

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

#### *b) Como un recurso para generar confianza*

¿Cómo influye el espacio en la generación de confianza?

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

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

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

Como decía Carlos Sluzki:

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

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

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

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

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

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

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

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

### c) Como una herramienta

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

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

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

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

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

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

### 3

## LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

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

Por ello, en mediación, la secuencia indica que:

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

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

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

### **a) Confianza en el mediador**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Salté instintivamente y le dije:

—No, doctor, por favor, tome asiento.

Él insistió:

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

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

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

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

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

Tuve que seguir:

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

Y se sentó. Y yo respiré aliviado y seguimos.

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

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

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

## **b) Confianza en la mediación**

### *Mostrar productos*

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

### *Sustantivar la mediación*

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

- Como contención

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

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

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

O bien como le dijimos al doctor Bravo:<sup>2</sup>

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

O también:

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

#### • Como límite

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### c) Confianza en sí mismo

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

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

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

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

Seguimos, habitualmente, una secuencia de dos pasos:

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

#### **d) Confianza en el otro**

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

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

Algunas preguntas clásicas serían:

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

6. Bush y Folger, ob. cit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESPECTO DE SUS  
INTERESES

- Comprender más claramente qué es lo que les importa y por qué, sintiendo además que ello es en sí mismo importante.
- Comprender sus intereses y objetivos en la situación concreta, por qué los persiguen y por qué merecen ser considerados.

RESPECTO DE LAS  
OPCIONES

- Comprender que hay un amplio rango de opciones para proteger sus intereses total o parcialmente, y que pueden tener control sobre ellas.
- Comprender que pueden elegir qué hacer en la situación concreta y tener control sobre su elección.
- Comprender que pueden quedarse o no en la mediación, aceptar consejo legal o no, aceptar o no una cierta solución, etcétera.
- Comprender que, más allá de las restricciones externas, siempre hay algunas opciones abiertas que sólo ellas deciden tomar o no.

RESPECTO DE SU  
CAPACIDAD

- Sentir que aumentan sus habilidades para resolver sus conflictos.
- Sentir que pueden escuchar mejor, comunicarse, ordenar y analizar los temas, razonar, crear y evaluar opciones, fortaleciendo esas habilidades al usarlas de hecho en la mediación.

RESPECTO DE SUS  
RECURSOS

- Tomar conciencia de los recursos que poseen y que pueden utilizar para alcanzar sus metas.
- Entender más claramente que cada uno tiene algo valioso para el otro; que sus recursos pueden potenciarse de diversas maneras; que ellos son suficientes para inventar opciones nuevas; que pueden encontrar bases de apoyo que no habían considerado antes.

RESPECTO DE LA  
TOMA DE  
DECISIONES

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