



CENTRE D'ESTUDIS JURÍDICS
I FORMACIÓ ESPECIALITZADA

Ausiàs March, 40
08010 Barcelona
TEL. 93 207 31 14
FAX: 93 207 67 47

 Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia

Programa Compartim de gestió del coneixement

VII Jornada de Prevenció i Mediació Comunitària

Escenaris del diàleg

Article relacionat
“Del alcance de la mediación”

Raúl Calvo Soler
Professor de la Universitat de Girona



Barcelona
15 de novembre de 2012

Introducción

Creo que afirmar que la mediación ha sido históricamente el proceso de resolución de conflictos que con mayor trascendencia se ha opuesto a los procesos por adjudicación y, muy especialmente, al proceso judicial es algo que sería fácilmente reconocido por la mayoría de los especialistas que trabajamos en estos temas. Probablemente, el gran debate se plantearía a la hora de, por un lado, considerar cuáles son las razones que le han permitido ocupar este lugar frente a otros métodos y, por el otro lado, si a esta altura del recorrido cabe aseverar que esta oposición ha tenido un carácter exitoso. En cualquier caso este protagonismo, tomado como un hecho, ha generado, en mi opinión, aspectos positivos y negativos en lo referente a la consolidación del discurso de los métodos para la resolución de conflictos en nuestras sociedades.

Quizás los dos aspectos positivos más destacables de este papel protagónico son (a) que hay vida más allá del proceso judicial y (b) que aún en la égida del proceso judicial la mediación tiene algo que aportar. En primer lugar, esta visualización de la figura de la mediación ha permitido que mucha gente reconozca que un discurso en torno a la solución de los conflictos acotado al plano del proceso judicial es una caricaturización excesiva; sería un error ignorar la gran diversidad de acciones que cotidianamente encaran los ciudadanos y las instituciones en post de la construcción de soluciones para sus conflictos más cotidianos. Y, en segundo lugar, aún cuando se pongan los focos en el proceso judicial la mediación es un método que puede aportar aspectos enriquecedores para la solución del conflicto.

Ahora bien, también creo que este protagonismo de la mediación ha tenido sus aspectos negativos entre los cuales destacaría también dos (a) que no hay vida más allá de la mediación y (b) que se ha perdido la referencia en torno a la multiplicidad de acciones que son exigidas por la tarea de conformar sociedades y relaciones interpersonales que se encaucen en el camino de la solución de sus conflictos. La combinación de estos dos aspectos ha producido lo que he dado en llamar en otro lugar 'el efecto martillo' en base a una vieja expresión anglosajona que dice "si todo lo que tienes es un martillo, todo lo que verás serán clavos". Al poner en el centro de la escena a la mediación y al asumir que toda propuesta o proyecto vinculado al conflicto debe ineludiblemente incluir la palabra mediación para ser escuchada, se ha procedido a generar una profunda oscuridad sobre otros planos de intervención y otros métodos que también tienen una entidad propia que debe ser defendida. Esta colonización ha sido, en mi opinión, tan profunda que de forma inadvertida se ha ido identificando el discurso de la resolución de conflictos con el de la mediación.

El objetivo del presente artículo es, precisamente, poner algo de luz en relación a una multiplicidad de procesos de intervención que considero trascienden el discurso de la mediación. De alguna forma lo que pretendo es contextualizar el rol de este método y mostrar que el universo de la intervención en situaciones de conflictos trasciende el papel, importante sin lugar a dudas, que puede jugar una de esas herramientas; la mediación.

Para ello procederé inicialmente a explicitar tres cuestiones que considero son necesarias para comprender el alcance de mi propuesta. En primer lugar, explicitaré la noción de conflicto que utilizaré en este trabajo. Creo que el foco de la mediación también ha tendido a generar cierta opacidad en el debate sobre el conflicto. En segundo lugar, analizaré los denominados planos de intervención, esto es, el conjunto de intervenciones agrupadas en torno a las distintas repuestas que pueden darse frente a la pregunta ¿para qué se interviene en un conflicto?. En tercer lugar, presentaré una caracterización de los modelos de mediación que han sido defendidos durante el periplo que ha conducido al

protagonismo de este método. De alguna manera estoy persuadido que cada nuevo modelo ha sido propuesto como un intento de llevar a la mediación a nuevos planos de intervención. Finalmente, presentaré y defenderé la idea de que hay espacios vinculados al tema del conflicto que no pueden ser captados por la mediación so pena de transformar esta institución en un punto tal que ya resulta difícil identificarla; es tal la cantidad de características que se le han añadido al martillo que ya no resulta claro cuál es el objeto y, lo peor, para qué sirve.

1. La noción de conflicto

En lo que sigue consideraré al conflicto como:

Una relación de interdependencia entre dos o más actores cada uno de los cuales o percibe que sus objetivos son incompatibles con los de los otros actores (conflicto percibido) o, no percibiéndolo, los hechos constituyen dicha incompatibilidad (conflicto real)¹.

Esta definición identifica al conflicto como un fenómeno con tres características:

1.El conflicto es un *tipo de relación entre dos o más actores*. Esta primera característica excluye la posibilidad de predicar el uso de la relación de conflicto de un solo actor. Ordinariamente se suelen enunciar frases del tipo “tengo un conflicto conmigo mismo”. Sin embargo, para la definición que aquí utilizaré este tipo de enunciados han de ser considerados como metafóricos.

2.Cada uno de estos actores tiene *una relación de interdependencia con los demás en lo que respecta a la consecución de sus objetivos*. La interdependencia supone que la satisfacción de los objetivos de uno de los actores está relacionada con el comportamiento del otro actor. Si la consecución del objetivo X del actor A es independiente de lo que haga el actor B, no habrá interdependencia entre ellos y, por definición, no será posible predicar esta noción de conflicto de su relación. Algunos autores han reconstruido la noción de interdependencia a partir de otra noción más compleja la de *relación social*².

3.Finalmente, los actores de esta relación de interdependencia *perciben y/o los hechos lo corroboran que sus objetivos son total o parcialmente incompatibles*. Esta última característica tiene, a su vez, dos elementos; el tema de la incompatibilidad y el de la percepción.

3.1 *La incompatibilidad* pone de manifiesto que la existencia de un conflicto está vinculada con la imposibilidad de satisfacer, de manera conjunta y total, los objetivos de cada actor. En un mundo en donde cada uno pudiese conseguir aquello que desea, pretende o necesita de forma compatible a la satisfacción de los objetivos de los demás, no habría situaciones de conflicto. Así planteadas las relaciones de interdependencia entre dos o más actores pueden ser de dos tipos: (a) *relaciones cooperativas*, cuando la satisfacción total de los objetivos por parte de los actores es compatible entre sí o (b) *relaciones conflictivas*, cuando la satisfacción total de los objetivos por parte de los actores no es compatible (total o parcialmente) entre sí.

3.2 Ahora bien, ¿de qué depende esta incompatibilidad? En el ámbito de los estudios relacionados con el conflicto, se ha planteado un importante debate acerca de si el vínculo conflictivo está supeditado a la realidad y a los hechos o, por el contrario, el punto fundamental es la percepción que tienen los actores de dicha realidad. Básicamente existen tres formas de contestar a este interrogante: las teorías realistas del conflicto, las teorías anti-realistas del conflicto y las teorías mixtas. Veamos sucintamente cada una de ellas. *Teorías Realistas del conflicto*. Para algunos

especialistas el conflicto está en la realidad, entendiendo por tal un conjunto de hechos susceptibles de verdad o falsedad que pueden ser identificados a partir de la cuestión '¿cómo son?'. De esta manera el conflicto 'es algo dado' por una específica combinación de dichos hechos. En esta concepción, más allá de reconocer que todo conflicto 'en la realidad' requiere de una percepción 'en los actores', lo que se defiende es que dicha percepción nada dice acerca de la existencia del conflicto cuando la segunda no capta adecuadamente la primera. *Teorías anti-realistas del conflicto*. En segundo lugar, están aquellas propuestas que observan al conflicto como un elemento vinculado al plano perceptual. En esta segunda concepción podemos encontrar desde los que ubican al conflicto en la percepción en tanto que niegan la existencia de la realidad, hasta aquellos que, sin discutir su existencia, asumen que lo que determinará el comportamiento conflictivo es, en última instancia, la percepción, y sólo la percepción. Por lo tanto, no son los hechos los constitutivos de los conflictos sino cómo han sido percibidos. *Teorías Mixtas del conflicto*. Finalmente, están las teorías que defienden que los conflictos pueden darse tanto en el plano de la realidad (*conflicto real*) como en el de la percepción (*conflicto percibido*). En este sentido, se pueden encontrar dos tipos de escenarios; aquellos en los que la percepción recepta adecuadamente la realidad (hay un conflicto percibido porque hay un conflicto real) o aquellos en los que la percepción desfigura la realidad (hay un conflicto percibido pero no hay un conflicto real o no hay un conflicto percibido aunque sí hay un conflicto real)³.

En mi opinión, la reconstrucción más adecuada de la noción de conflicto es la presentada por las Teorías Mixtas. Y, esto es así, por dos razones que esbozaré de manera muy sucinta. En primer lugar, si se asume que los hechos o la realidad se incorporan a las decisiones de manera tamizada por las percepciones, la idea de situar al conflicto exclusivamente en la realidad implica no poder explicar comportamientos idénticos a los que se suelen denominar conflictivos aunque con la particularidad de que se desarrollan en escenarios de ausencia de una incompatibilidad real. Y, en segundo lugar, si se asume que todo es una cuestión de percepción, surge el problema de cómo cabría comparar las distintas percepciones que conforman un conflicto. Esto sería algo así como reconocer una Torre de Babel en la cual no hay dos sujetos que hablen la misma lengua, tampoco el mediador que habla la suya, y la cuestión es cómo podrán interactuar sin la existencia de un mínimo común que permita la interacción. Por lo tanto, la idea de alguien que interviene en un conflicto sin ser un sujeto del mismo requiere, en mi opinión, la existencia de un criterio externo que permita comparar y evaluar las distintas percepciones. Y para mi esta función es cumplida por la realidad⁴.

2. Planos de intervención

En líneas generales considero que la intervención en un conflicto puede efectuarse en tres planos distintos: intervenir para prevenir, para gestionar o para solucionar conflictos.

1. *Intervenir para prevenir*: La distinción entre el plano de la prevención y los otros dos planos es clara; en el primero el conflicto aún no ha sido percibido (conflicto percibido) o no están constituidos los hechos que pueden conformarlo (conflicto real). Por su parte, en los otros dos planos el conflicto ya es percibido por los actores o ya son verdaderos los hechos acerca de la incompatibilidad de los objetivos.

2. *Intervenir para gestionar*. La intervención para la gestión supone que el conflicto ya ha surgido, esto es, existe la percepción y/o están dados los hechos que fundamentan la incompatibilidad de objetivos. Pero, lo que ocurre es que hay ciertos elementos que obstaculizan cualquier posible avance hacia su solución. Dos ejemplos paradigmáticos del trabajo de gestión de conflictos son el tema de la inmadurez y el de la intratabilidad.

A. La inmadurez hace referencia a la incapacidad de los sujetos de dar sentido a la idea de resolución del conflicto. Esta incompreensión está relacionada con algunos elementos estructurales del conflicto; un conflicto es inmaduro cuando por su específica configuración hay elementos que obstan a la posibilidad de iniciar una intervención para buscar soluciones. Por ejemplo, uno de los actores no reconoce al otro como actor del conflicto con lo cual se niega a sentarse con él para resolverlo (falta de conciencia). En otro ejemplo, ambos consideran que lo que está en juego es una cuestión de principios o valores que no puede ser resuelta (intangibilidad de los objetivos). O, finalmente, el caso en que el conflicto ha escalado a un punto tal que los sujetos lo consideran como un *punto de no retorno* (escalada destructiva). En este sentido, la gestión supone una intervención para conducir ciertos aspectos del conflicto hacia un nivel en el que sea posible iniciar la intervención en términos de solución⁵.

B. Por su parte, en lo que hace a la intratabilidad la cuestión es algo más compleja. En principio esta característica de los conflictos no suele ser considerada en términos de actores, esto es, una lista más o menos extensa de elementos cuya concurrencia terminaría la caracterización del conflicto como intratable. En general, los autores que trabajan el tema de la intratabilidad suelen definirla en términos de desarrollo del conflicto. En este sentido, hay tres elementos primordiales que suelen ser mencionados a la hora de hablar de intratabilidad; son conflictos multifacéticos, enquistados y donde resulta difícil la intervención con las metodologías más clásicas de resolución. Lo mismo ocurre con otros aspectos que también han sido atribuidos a los conflictos intratables. Así por ejemplo, se suelen incluir las nociones de polarización del conflicto, altos costes para las partes o el carácter destructivo de los mismos.

3. *Intervenir para solucionar*. Probablemente, el ámbito que mayores dificultades ha planteado en lo que respecta a su definición es el referido a la cuestión de la solución de un conflicto. El punto fundamental de este debate es la cuestión de cuándo cabe considerar que un conflicto ha concluido o ha sido solucionado. La historia de las relaciones, tanto internacionales como personales, está llena de casos en los que un conflicto surgido en un tiempo presente se encuentra directamente relacionado con algún conflicto de tiempos pasados. Esta vinculación se genera con independencia de la amplitud del lapso que media entre estos dos momentos. Por ejemplo, es un dato conocido que la firma del tratado de rendición de Francia ante los alemanes durante la II Guerra Mundial se realizó en el mismo vagón de tren, que fue expresamente transportado hasta Paris, en la que los franceses hicieron firmar a los alemanes la rendición en la I Guerra Mundial. No tratándose de una cuestión meramente estética. Hasta qué punto se puede afirmar que en casos como este estamos ante el mismo conflicto es una cuestión que no tiene una respuesta sencilla.

En mi opinión, y por coherencia con la definición anteriormente presentada, la finalización de un conflicto sólo es posible en dos supuestos: (a) *cuando desaparece la percepción de incompatibilidad de los objetivos y los hechos de la realidad no la sustentan y/o* (b) *cuando los actores pueden conseguir sus objetivos con independencia de otras personas y así es como lo perciben*. Sin embargo, estas dos situaciones pueden producirse de dos maneras diversas; *por la disolución del conflicto o por su resolución*.

a. En el caso de la «*finalización por disolución*» se produce la desaparición o modificación de alguno de los elementos que conformaban ese conflicto e indirectamente de los objetivos. Por ejemplo, si durante la compraventa de un inmueble donde interactúan dos actores, uno de ellos muere de un ataque al corazón o por un terremoto desaparece el bien objeto del conflicto, entonces diremos que el conflicto se ha disuelto.

b. Por el contrario, el caso de «*finalización por resolución*» apunta a la idea de la consecución de una solución de la incompatibilidad de los objetivos o de la interdependencia sin que se produzca la modificación de los elementos del conflicto. Esto puede surgir de la conformación de un *acuerdo* entre las partes o de la *imposición* de una solución por un tercero que resulte acatada por los sujetos del conflicto. Por ejemplo, el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo en cuanto al precio de venta de la casa. O a través de un proceso judicial, el Juez que entiende de la causa, les impone tanto al comprador como al vendedor las condiciones de venta y, este es un elemento crucial, ambos las aceptan de forma tal que se modifican sus percepciones de incompatibilidad.

3. Los problemas para la resolución de los conflictos

Ahora bien, de manera general, me parece que podemos identificar tres grandes ámbitos de problemas que pueden obstaculizar el proceso de búsqueda de una solución del conflicto: (a) los problemas vinculados a la *comunicación* entre los actores, (b) los problemas vinculados a la *percepción* que cada uno de ellos tiene respecto de los hechos del conflicto y de la posible solución del mismo y (c) los problemas vinculados a la *relación* que tienen entre ellos una vez han ingresado en el conflicto. Obviamente, estas tres categorías no son totalmente independientes; una mala comunicación puede afectar a la percepción que se tiene del conflicto la cual, a su vez, puede condicionar la forma en que las partes conciben su relación. Pero, creo que, por un lado, es posible identificar casos donde el problema está referido a una específica problemática. Y, por el otro lado, cada una de estas cuestiones problemáticas pueden generarse de manera independiente en relaciones *no conflictivas*. Por ejemplo, una persona puede tener un problema de comunicación con otra sin que esto implique que tienen un conflicto entre ellos. O puede ser que alguien tenga una percepción incorrecta sin que esto diga nada acerca de si está o no en una situación de conflicto. Es más, puede haber una mala relación entre dos personas (no me gusta, es inmoral, es un farsante) sin que por ello quepa afirmar que hay un conflicto en el sentido explicitado en el apartado anterior. En mi opinión, si se acepta esto, entonces la concurrencia de uno o varios de los problemas *no definen per se la existencia de una situación de conflicto* ya que estos inconvenientes pueden darse sin que haya conflicto y puede haber conflictos en los que no aparezcan estos problemas. Aclarado este punto veamos algunos de estos inconvenientes según cada una de estas categorías:

A/ Problemas en la comunicación

Fundamentalmente, los problemas de comunicación que aquí quiero señalar están relacionados con cuatro elementos: lo que escucho, lo que digo, cómo interpreto lo que hace el otro y cómo interpreto lo que el otro dice cuando estamos en una situación de conflicto. En este sentido, me interesa hacer aquí dos breves aclaraciones. En primer lugar, incluyo como un problema comunicacional los aspectos interpretativos del 'decir' y 'del hacer' porque considero que el proceso de decodificación de un mensaje es parte de la comunicación. Y, en segundo lugar, incluyo en esta tipología los problemas referidos a la interpretación 'del hacer' porque asumo que hay comunicación no sólo cuando digo sino también cuando hago (comunicación no-verbal). A modo de ejemplo cabe señalar el siguiente tipo de conflictos en el que surgen los problemas de comunicación⁶: "*Lo que dijo fue...*" Los actores implicados en el conflicto tienden a significar los términos usados por la otra parte de manera negativa; si fuera de una situación de conflicto un determinado enunciado puede ser considerado con una significación positiva o, en otros casos, puede generar una genuina curiosidad por el sentido en que lo está usando la otra persona, cuando las personas están dentro de un conflicto el mismo término suele ser

significado directamente de manera negativa. Por ejemplo, supóngase que he tomado la decisión de sentarme a escribir este artículo y que mi esposa y mi hijo tienen otros planes para esta tarde de fin de semana. Si en el conflicto por cómo uso mi tiempo yo dijese *“Es que es muy importante que termine el artículo”* no sería de extrañar que este enunciado fuese significado dentro del conflicto como *“¡Le importa más su artículo que nosotros!”*. O, al revés, una afirmación como *“¿No puedes hacerlo más tarde?”* probablemente sea significada por mi, dentro del conflicto, como *“¡Claro! Aquí todos organizan mi tiempo”*. Este proceso de significación negativa propia de la dinámica del conflicto tiende a obstaculizar la posibilidad de una solución.

B/ Problemas en la percepción

El tipo de problemas que categorizo como ‘problemas en la percepción’ son aquellos vinculados a la conexión entre los hechos (conflicto real) y la percepción (conflicto percibido). En este sentido, estoy pensando en los problemas que plantea la percepción de cada uno de los actores en relación a la situación de conflicto en la que se encuentra. Los problemas de percepción son aquellos que surgen vinculados a la pregunta genérica ¿de qué se trata este conflicto?. Ahora bien, creo que es importante no confundir los supuestos de percepción de incompatibilidad de objetivos (‘creo que lo que él quiere es incompatible con lo que yo quiero’) que son uno de los supuestos constitutivos del conflicto (conflicto percibido) de aquellos problemas de percepción que obstaculizan la búsqueda de una solución al conflicto (‘creo que esto no puede resolverse porque considero que cualquier solución implicará una renuncia por mi parte’). La diferencia fundamental es que los primeros conforman el conflicto mientras que los segundos aparecen una vez la incompatibilidad percibida de objetivos ya está presente. Por lo tanto, no siempre que hay una percepción de incompatibilidad de objetivos concurre también una percepción de imposibilidad de solución.

“Todo lo que él consiga yo lo habré perdido”

Otro proceso común a las situaciones de conflictos es la generación de los denominados *“pensamientos de suma cero”*. Un actor asume un pensamiento de suma cero en un conflicto cuando considera que cualquier aspecto que implique una consecución del objetivo para la otra parte, supondrá indefectiblemente una pérdida para él y viceversa. Dicho en otros términos, si un actor asume que todo lo que él consiga en este conflicto será porque lo ha perdido el otro y que todo lo que el otro logre será porque él no lo ha conseguido, está sustentando un pensamiento de suma cero.

En mi opinión, el pensamiento de suma cero es deudor de la conjunción de dos percepciones que llamaré *la percepción de la repartición y la percepción de la tenencia*. La percepción de la repartición está relacionada con el hecho de que el objeto del conflicto es distribuable; puede ser dividido en partes sin que esto implique una merma del valor del objeto. Por ejemplo, cuando el conflicto versa sobre el régimen de visitas los actores perciben que aquello que conforma el conflicto es la distribución del tiempo. Por supuesto todo esto depende de la categoría conceptual que constituye la percepción. Supongamos un conflicto entre dos hermanos por unas tierras. Si ellos piensan el conflicto en términos de repartición de la tierra esto es distribuable. Pero, si la categoría conceptual que usan los actores no es la de ‘repartir la tierra’ sino la de la ‘propiedad de la tierra’, entonces resulta que el mismo objeto percibido ya no es distribuable; la titularidad del bien inmueble no es divisible, aunque puede ser compartida (copropietarios). Una vez se ha conformado la percepción de la repartición *puede* entrar en juego una segunda percepción; la de la tenencia. Por ejemplo, en el caso del régimen de visitas los cónyuges perciben que lo que se va a distribuir es algo que siempre fue suyo; “yo he tenido, hasta ahora, la disponibilidad de

todo el tiempo con mis hijos”. Y, nuevamente, aparecen los elementos mediatos que conformarán el pensamiento; “tener derecho a...”, “son parte de...”, “son propiedad de...”, etcétera. Cuando estas dos percepciones se configuran en estos pensamientos, los actores ven al proceso de resolución como una suma de pequeñas renunciadas y exigencias. Con lo que el pensamiento de suma cero coloniza el proceso de resolución⁷. Al igual que en el caso de los problemas de comunicación en el supuesto del pensamiento de suma cero lo que acaba afectándose es la posibilidad de construir opciones que sean percibidas por los actores del conflicto como ganancias conjuntas.

C/ Problemas en la relación

A veces, el mayor inconveniente que se plantea respecto de la posibilidad de encontrar una solución para el conflicto es el tipo o las características de la relación que tienen los actores entre sí. Ahora bien, es importante no confundir aquí, al igual que en el caso anterior, la cuestión de la relación conflictiva (“necesito que él haga X para que yo consiga lo que quiero, aunque eso supondrá que él no lo conseguirá”) con el tema de los problemas que afectando a la relación entre las partes pueden dañar seriamente la posibilidad de encontrar una solución al conflicto (“no podemos resolver nuestros conflictos porque siempre nos hemos relacionado de una manera negativa”). También en este caso la distinción radica en el siguiente punto; si bien un conflicto, en última instancia, es una relación, no en todos los casos surgen problemas o no en todos los casos surgen los mismos problemas en la relación que pueden condicionar la búsqueda de una solución. Por ejemplo, todo conflicto implica una relación pero no todo conflicto implica un problema de desconfianza en la relación. Veamos este ejemplo.

“No es confiable...”

La confianza es uno de los elementos que han adquirido, en los últimos años, una especial trascendencia en lo referente al tema del conflicto y al de su resolución. Ahora bien, no hay que olvidar que los debates vinculados a este concepto han sido realmente importantes. En este sentido, y al igual que ocurre con los temas de la realidad o de las percepciones, la mera referencia a la noción de confianza implica una serie de cuestiones previas que son difíciles de trazar aquí. En cualquier caso, en lo que respecta a este artículo voy a partir de un concepto de confianza que, más allá de considerarlo como uno de los más interesantes, me permitirá dar cuenta, de una manera más clara, del problema que se plantea para encontrar soluciones dentro de un conflicto⁸.

La noción de confianza que asumiré en este artículo sostiene que la aseveración “Yo confío en Tí en lo que respecta al tema X” es una afirmación acerca de cómo se vinculan mis intereses y los tuyos en el tema X. En este sentido, al que afirma tener confianza sostiene la creencia de sus intereses están *encapsulados (incorporados sin perder su identidad)* entre los intereses de la persona en la que se confía. La noción de encapsular pretende resaltar aquí dos aspectos constitutivos de la confianza: (a) afirmar que tengo confianza implica afirmar que tú has receptado mis intereses junto a los tuyos y (b) afirmar que tengo confianza implica sostener que mis intereses están entre los tuyos pero que no son los tuyos, esto es, que no has confundido mis intereses con los tuyos. Por ejemplo, si yo afirmo que “confío en que mi hijo aprobará la asignatura X” lo que estoy sosteniendo es que él sabe lo importante que es para mí que apruebe esa asignatura y que ha asumido este interés mío como algo valioso con independencia de si para él es importante o no aprobar dicha asignatura. La confianza es entonces una descripción de la manera en que la persona que confía cree que están conformados los intereses de la persona en la que se confía. Esta noción tiene, en mi opinión, dos puntos que necesitan una aclaración más detallada.

Un primer punto importante de esta manera de entender la confianza es que ella nada dice acerca de cómo ha de ser mi comportamiento en esa relación. Siguiendo con el ejemplo, del hecho de que afirme que confío en mi hijo para aprobar la asignatura nada se sigue respecto de las cosas que yo voy a hacer a los efectos de que logre aprobarla, por ejemplo, puedo simultáneamente hacerle promesas o amenazas respecto de la aprobación de la asignatura. Y ninguna de estas cosas negaría que tengo confianza en él, esto es, que sé que él valora lo importante que es para mí que supere la asignatura. Probablemente, este es uno de los puntos más complejos de esta noción. Pero, en mi opinión, es fácil de ver si se entiende que una cosa es reconocer que él valora mis deseos y otra bien distinta la cuestión de si aprobará o no la asignatura. De hecho creo que muchas veces cuando un hijo nos pregunta “¿es que no confías en mí?” porque lo hemos amenazado si suspende la asignatura y nosotros contestamos “Sí confío pero...” lo que ocurre es que estamos usando dos nociones distintas de confianza; para él confiar significa asumir que lo logrará y, por lo tanto, la amenaza no tiene sentido. Mientras que para nosotros hablar de confianza es reconocer que él sabe lo importante que es para mí pero que esto aún nada dice acerca de si aprobará o no esa asignatura. Y en el mismo sentido, cuando ha suspendido la asignatura y afirmamos “¡Yo había confiado en ti!”, entonces somos nosotros los que olvidamos la noción de confianza que estábamos usando.

El segundo punto importante es que para esta noción hay que distinguir entre el concepto de confianza y el de confiabilidad. Cuando se afirma que alguien es confiable (Mi hijo es una persona confiable y aprobará la asignatura X), a diferencia del caso de la confianza, esto sí dice algo sobre el comportamiento que se espera del otro. Si yo creo que mi hijo es confiable, lo que estoy sosteniendo es que no sólo ha encapsulado mis intereses entre los suyos sino que, además, (a) tiene las habilidades y competencias para aprobar la asignatura, (b) es una persona que cumple con sus compromisos por lo que hará todo lo que esté en sus manos para superarla satisfaciendo mis intereses y (c) actuará así para evitar que nuestra relación se deteriore.

Pues bien, si se piensa de esta manera me parece que es fácil de ver por qué una relación construida desde la desconfianza y la desconfiabilidad dificulta la posibilidad de solucionar el conflicto, esto es, de superar la percepción de incompatibilidad de objetivos. Si un actor percibe que sus objetivos son incompatibles con los de otra persona a la que necesita para realizarlos (relación conflictiva) y, además, asevera que no confía en la otra persona (no tendrá en cuenta mis intereses) y/o que el otro actor no es confiable (no realizará las acciones necesarias para proteger mis intereses), entonces las posibilidades de encontrar una solución al conflicto se hacen realmente más complejas. La afectación de la confianza y la confiabilidad de una relación sobre la posibilidad de encontrar una solución puede producirse de dos maneras distintas: (a) porque un actor no tiene claro si el otro encapsulará sus intereses y/o realizará las acciones pertinentes para la satisfacción de los intereses (falta de confianza) o (b) porque un actor asevera que el otro hará todo lo posible para desarticular mis intereses (desconfianza)⁹.

El problema de este tipo de situaciones es que la constitución de una relación de falta de confianza o de desconfianza obliga a conformar un andamiaje de garantías que hace que la solución del conflicto sea más costosa. Por ejemplo, si un acreedor no cree que el deudor sea capaz de encapsular sus intereses, entonces no puede verlo como confiable. Al no poder verlo como confiable esto hace que cualquier propuesta, oferta o promesa que se ponga encima de la mesa será rechazada si es que no asegura o garantiza el cumplimiento de la misma por otras vías (“aceptaré la oferta de pago del deudor si él la garantiza con su patrimonio personal”). Pero, entonces una posible solución del conflicto en un escenario de relaciones entre personas que no

son consideradas por el otro como confiables es más costoso que un acuerdo entre personas que se reconocen mutuamente como confiables. Y, automáticamente, esto hace que un conflicto en estas condiciones sea más difícil de resolver.

Hasta aquí he considerado el tema de la noción de conflicto, la cuestión de los planos de intervención y las diversas problemáticas que pueden condicionar el proceso de búsqueda de una solución en un conflicto. Llega ahora el momento de la pregunta clave de este artículo; ¿puede la mediación ser presentada como un método de intervención para los conflictos en cualquiera de los planos señalados y para cualquiera de las problemáticas mencionadas? Y, curiosamente, si nos dejamos llevar por lo que ha sido la caracterización de la mediación en los últimos años la respuesta parece ser positiva; se ha hablado de la mediación preventiva, de la mediación en la gestión del conflicto, de la mediación como un método de resolución. También se ha defendido a la mediación como una metodología exitosa tanto para los problemas de comunicación, como para los de percepción y los de relación. Y así sucesivamente se ha constituido una maraña en torno a la mediación que poco a poco ha ido colonizando cualquier plano o aspecto relacionado con el conflicto. Para poder mostrar o, al menos, intentar aportar algo de claridad sobre aquello que rodea a la mediación y que no queda, en mi opinión, bajo su influjo quizás sea necesario comenzar por realizar algunas consideraciones en torno a los modelos de mediación que se han presentado a lo largo de esta historia.

4. Los modelos de mediación

En mi opinión, si se preguntase a los mediadores qué es la mediación probablemente se destacarían, junto con algún que otro conflicto, distintos modelos como respuesta a este planteamiento. Creo que las referencias de los interlocutores apuntarían a las siguientes propuestas; la mediación basada en acuerdos, la mediación transformativa, la mediación circular narrativa y la mediación sistémica. Pero, quizás habría una más que podría aparecer en esta competición de modelos ya que conforma, de alguna manera, la última propuesta vinculada a la noción de mediación; la mediación de los diálogos apreciativos. En lo que sigue presentaré cada uno de estos modelos.

a. La mediación basada en acuerdos

Desde el punto de vista de una exégesis histórica creo que el primer modelo que obtuvo la atención de los mediadores fue el modelo basado en el acuerdo. De alguna manera, la idea de resolución del conflicto en relación a la idea de consecución de un acuerdo (un conflicto se resuelve porque las partes acuerdan) puso a este modelo como el núcleo de referencia de las propuestas de la mediación. Fundamentalmente, lo que la mediación basada en acuerdos defiende es que el objetivo primordial del mediador es ayudar a las partes en la consecución de un acuerdo que implique la superación de la situación de conflicto. Las discusiones a nivel interno de este modelo han girado de manera general en torno a dos grandes cuestiones; ¿qué características cabe exigir al acuerdo para que pueda ser considerado como un producto exitoso de la mediación? y ¿cuáles son los límites que tiene el mediador en su intervención?.

b. La mediación transformativa

La mediación transformativa surge a partir de las críticas presentadas contra el modelo basado en el acuerdo¹⁰. En líneas muy generales, éstas pueden ser resumidas en dos. La primera crítica establece que poner como objetivo de la intervención del mediador la consecución de un acuerdo entre las partes nada dice acerca del objeto fundamental en el que descansa el conflicto; la relación entre ellas. En este sentido, conseguir un pacto no implica una modificación de la relación

conflictiva que las partes sostienen. Para este modelo las dos cuestiones claves de la resolución de conflictos son; ¿han superado las partes la conflictividad de su relación? y ¿han aprehendido a relacionarse de una manera no conflictiva en el futuro?. Consecuentemente, para los transformativistas, los modelos de mediación basados en el acuerdo yerran en el aspecto central de la resolución de conflictos. Por su parte, la segunda de las críticas podría ser planteada de la siguiente manera: aunque el acuerdo fuese un elemento sustancial para la idea de resolución hay ciertos conflictos que requieren de un proceso previo de carácter transformativo que permita generar esos consensos. Los modelos basados en el acuerdo parecen presuponer, al decir de los transformativistas, que en el conflicto están dadas todas las condiciones necesarias para identificar ese pacto y lo que hace el mediador es ayudar a plasmarlo. Pero, para el modelo transformativo esto es falso; hay conflictos en los que por diversas razones las partes no pueden vislumbrar cuál podría ser un acuerdo que permitiese resolver la situación. En este sentido, que el mediador trabaje en la consecución de un acuerdo sin intervenir previamente en un plano superior, aquél que define la concurrencia de las condiciones para que los sujetos puedan comprender y visualizar un posible acuerdo, es un grave error.

c. La mediación circular narrativa

La propuesta del modelo circular narrativo surge, a mi entender, a partir de la siguiente pregunta: ¿dónde está el conflicto? Según la respuesta a este interrogante cabría identificar dos submodelos. Para el primero el conflicto está en la narrativa de las partes. En este sentido, estas propuestas tienen una fuerte influencia de los movimientos filosóficos anti-realistas y constructivistas que niegan la existencia de la realidad; no hay conflictos en la realidad porque ésta no existe, el conflicto se halla en la narrativa de las partes y es construido por éstas¹¹. Por su parte, hay una versión más débil de éste modelo, en el sentido de que no implica asumir la inexistencia de la realidad. Para esta segunda propuesta la idea es que, más allá de una afirmación ontológica acerca de la realidad, lo importante es que el conflicto se manifiesta en las narrativas. En este sentido, cómo las partes 'ven' el conflicto queda puesto de manifiesto en su manera de narrarlo. Así las cosas, sea por una u otra razón, la clave de ésta propuesta es que la intervención del mediador se sitúa en esa narrativa; se trata de que el mediador ayude a las partes a generar una narrativa nueva que apunte a la resolución del conflicto más que a la pervivencia del mismo.

d. La mediación sistémica

El cuarto modelo de mediación abrevia de una concepción específica de las relaciones humanas; la propuesta sistémica. No es sencillo identificar en pocas líneas ésta compleja concepción de la interacción y del ser. Pero, quizás, con los riesgos que impone toda generalización, podría decirse que la propuesta sistémica implica una forma de entender cómo se relacionan las personas y cómo se construye su ser a partir de esa específica forma de relacionarse. La interacción debe ser observada entorno a la idea de sistema; una pluralidad de elementos que se relacionan en distintos niveles. En este sentido, creo que la propuesta sistémica no sólo recepta la inclusión de un conjunto de elementos más o menos amplio sino que observa, por un lado, la trascendencia de los distintos niveles dentro de esa relación entre los diversos componentes del sistema (la acción de A se vincula con la reacción de B pero, a su vez, la reacción de B condiciona las nuevas reacciones de A) y, por el otro lado, desarrolla la cuestión de cómo una relación entre dos componentes incide en la caracterización de las relaciones entre otros elementos del sistema (la relación entre los elementos A y B afecta a la relación entre los elementos C y D) Así las cosas, para los sistémicos la comprensión de un conflicto importa la comprensión del sistema y no simplemente el análisis de la relación entre dos o más elementos de ese sistema. Por lo tanto, lo que defiende la versión sistémica de la mediación es una ampliación del

alcance de la actuación del mediador. En este sentido, el operador debe trascender la referencia de las personas del conflicto para tomar como objetivo de su intervención el sistema en que se relacionan dichas personas.

Hasta aquí lo que han sido, en mi opinión, las concepciones de la mediación más conocidas. Sin embargo, hay una propuesta más que merece la pena presentar aunque sea de manera sucinta; los diálogos apreciativos. Ahora bien, si dar cuenta de propuestas con cierto nivel de consolidación puede resultar problemático, hablar de una nueva perspectiva es, sin lugar a dudas, aún más complejo. En mi opinión, esto es así porque cuando se encara la explicación de una propuesta nueva surge el condicionante de que muchas de sus aseveraciones aún no están asentada; identificar aquello que está aún en proceso de conformación es un problema no menor. Pero, en cualquier caso dado que el objeto de este trabajo no es desarrollar de manera pormenorizada las propuestas creo que será posible presentar un conjunto mínimo de consideraciones que permitan al lector hacerse una idea de los elementos fundamentales de ésta.

e. La mediación de los diálogos apreciativos

Quizás las tres ideas predominantes en la propuesta de los diálogos apreciativos son; el constructivismo, el valor de la reflexión conjunta y el papel de las experiencias e imágenes positivas en el diseño del futuro. Para los defensores de los diálogos apreciativos el punto de partida, como ocurría con una parte de los detentadores del modelo circular narrativo, es que la realidad es construida por los actores. En este sentido, trabajar en el conflicto es interactuar al nivel de las construcciones mentales de los sujetos. En segundo lugar, los diálogos apreciativos conciben como centro de este actuar a la reflexión; es a través de los procesos de reflexión que las partes pueden vislumbrar sus conflictos tal y como ellos los traen a la mediación. Y, finalmente, ese proceso de reflexión toma un sentido diferente cuando el mediador propugna la búsqueda de imágenes positivas con la intención de resaltar aquello que sí funcionó o funciona entre las partes. Es a partir de estos momentos positivos o apreciativos que el mediador destaca lo que podría ser un primer paso hacia la resolución; si pudieron colaborar antaño, pueden colaborar ahora para salir del conflicto.

Estas son, de manera muy sucinta, las cinco propuestas¹² que en algún momento, con mayor o menor éxito, se han presentado como modelos de mediación. Ahora bien, creo que basta con reflexionar someramente sobre lo aquí he expresado para darse cuenta de que no todos estos candidatos operan en un mismo nivel del discurso. Para mostrar lo que quiero señalar comenzaré presentando la siguiente tabla comparativa:

Propuesta	¿qué debe buscarse en la mediación frente al conflicto?	¿cómo debe buscarlo el mediador?	¿para qué debe buscarlo el mediador?
Basado en el acuerdo	Un acuerdo entre las partes.	¿?	Acordar para cambiar el conflicto.
Transformativo	La transformación de la relación entre las partes.	¿?	Transformar para cambiar el conflicto
Circular Narrativa	¿?	Con la construcción de una historia alternativa a la que proponen las partes	Acordar o transformar para cambiar el conflicto
Sistémica	¿?	A partir de la idea de que el conflicto es parte de un sistema	Acordar o transformar para cambiar el conflicto
Diálogos apreciativos	¿?	Reflexionando sobre imágenes positivas o apreciativas	Acordar o transformar para cambiar el conflicto

La idea que pretendo defender con la tabla anterior es que, en mi opinión, las propuestas están contestando a cuestiones diversas. Y esto queda puesto de manifiesto cuando se les pregunta a las distintas concepciones ¿qué debe buscar el mediador? y ¿para qué debe buscarlo?. En este sentido, sólo hay tres propuestas que defienden un objetivo asignado a la mediación; conseguir un acuerdo, lograr la transformación de la relación, establecer un escenario para que las partes puedan debatir y discutir sobre sus ideas. Por el contrario las otras tres proposiciones se construyen en torno a una pregunta de corte técnico; ¿cómo debe buscarse aquello que es relevante para resolver el conflicto?. Veamos esto con un poco más de detalle.

1. Para una propuesta circular narrativa el punto es que, a partir de la co construcción de una historia alternativa, será posible conseguir el objetivo de la mediación. Ahora bien, esta propuesta no implica tomar partido por una específica respuesta a la cuestión de ¿cuál es ese objetivo? Por esta razón, la intervención circular narrativa puede efectuarse tanto en el caso de que el mediador busque conseguir un acuerdo como en el caso de que éste pretenda concretar una transformación de la relación entre las partes. Consecuentemente, el modelo circular narrativo expresa una técnica de trabajo para el mediador que tiene como fin inmediato generar una historia alternativa. Pero este objetivo intermedio puede conjugarse con una pluralidad de objetivos ulteriores; acordar o transformar.

2. Al igual que en el caso anterior la propuesta sistémica apunta a definir el marco y el alcance del actuar del mediador. Pero tampoco propugna la consecución de un objetivo ulterior que sea distinto a las concepciones basadas en el acuerdo y en la transformación. El modelo sistémico, consecuentemente, funciona en términos de una técnica del actuar del mediador; sea que se busque un acuerdo o una transformación debe presuponerse el carácter sistémico de las relaciones que conforman el conflicto.

3. Por último, también la propuesta de los diálogos apreciativos centra su atención en la cuestión de ¿qué hay que hacer? Y, por esta razón, encaja perfectamente tanto en la variante del acuerdo como en la de la transformación; lograr imágenes positiva en post de la consecución de un acuerdo o lograrlas para transformar la relación. En resumen, en mi opinión, de las seis propuestas enunciadas sólo tres ellas propugnan la defensa de un modelo de mediación; la mediación basada en acuerdos y la mediación transformativa.

4. De la mediación al operador

Una vez presentados los tres modelos y los tres planos de intervención es posible combinarlos con los modelos para ver el alcance de cada una de estas propuestas.

Supuestos	Basado en el acuerdo	Transformativo
Prevenir	A	B
Gestionar	C	D

A. Buscando acuerdos evitando conflictos

En mi opinión, sostener desde un modelo de mediación basado en el acuerdo que este método tiene efectos preventivos, puede ser entendido de tres maneras: (a) al conseguir un acuerdo se terminó el conflicto, (b) la consecución de un acuerdo implica evitar todos aquellos conflictos que podrían haber surgido a partir del conflicto

originario y (c) al conseguir un acuerdo las partes evitarán tener en el futuro otros conflictos. La primera de las interpretaciones, para decirlo de una manera rápida, parece afirmar que del hecho de que haya sastres se sigue que no hay descosidos. La noción de prevención no puede ser predicada del mismo conflicto que es objeto de una mediación. Básicamente se está confundiendo la idea de resolución con la idea de prevención. Por su parte la segunda de las interpretaciones es, en mi opinión, trivial y, en este sentido, poco interesante. Esto sería lo mismo que afirmar que la intervención de un médico es preventiva simplemente porque al curar enfermedades evita cualquier secuela que hubiese surgido de subsistir la enfermedad. Cuando se habla de prevención se requiere dos elementos; (a) que no haya surgido el conflicto que se previene y (b) que se trabaje sobre aspectos asociados a la aparición del conflicto y no en el conflicto propiamente dicho. Precisamente, la última de las posibilidades, al respetar estas dos condiciones, parece la más interesante de las tres. Ahora bien, el problema fundamental es que no alcanzo a ver con claridad en qué medida el acuerdo conseguido hoy por dos personas en una mediación evita que éstas tengan, ya sea entre sí o con otras personas, nuevos conflictos. Quizás podría sostenerse que, por ejemplo, en la medida en que las partes han logrado un acuerdo que resuelve su conflicto, esto hará que los conflictos futuros surjan de una manera distinta (por ejemplo, sin violencia, con empatía, etcétera). Pero entonces, lo que previene la mediación, en el mejor de los casos, no es el conflicto sino la violencia, la falta de empatía, etcétera. Por ejemplo, realizar una campaña educativa en torno a la trascendencia de compartir los recursos es, a mi entender, una medida preventiva del conflicto (si los chicos aprende a compartir, aprenderán a no construir sus objetivos como incompatibles). O en otro caso, desarrollar actividades relacionadas con la mejor comprensión de aquellas personas que son de una cultura o raza distinta tiene una función preventiva en términos del surgimiento de conflictos raciales. Pero, creo que cualquiera puede entender que no hay que confundir la realización de una campaña para evitar los accidentes del hogar con generar un proyecto en un hospital para responder rápidamente frente a este tipo de urgencia. Es cierto que el mismo médico puede jugar dos papeles (roles) distintos durante su consulta; curar la herida y explicar como evitar que se vuelvan a herir. Sin embargo, nadie diría que la acción de curar la herida es preventiva. En el mismo sentido, el hecho de que un mediador consiga un acuerdo entre las partes no se sigue que esto provoque la ausencia de conflictos para esas personas en un futuro.

En resumen, cuando se habla del aspecto preventivo de la consecución de un acuerdo entre las partes (“el acuerdo de hoy evita otros conflictos mañana, entre las mismas personas o de ellas con otros”) esto parece estar vinculado con alguna intervención del ‘mediador’ que, precisamente, trasciende su relación con la consecución de un consenso entre las partes. Y, en todo caso, lo que parece evitar, y esto habría que probarlo, no es propiamente el surgimiento de conflictos sino la aparición de conflictos con ciertas características (violencia, falta de empatía, deslegitimación, etcétera). Por lo tanto, no creo que un modelo de mediación basado en el acuerdo pueda presentarse como una herramienta preventiva o, al menos, no en un sentido determinante.

B. Transformar para evitar conflictos en el futuro

De alguna manera, como analizaré también en los otros epígrafes de este análisis, el modelo transformativo puede ser visto como una superación del modelo basado en el acuerdo. Ese aspecto superador está vinculado con el hecho de que al trascender la búsqueda del acuerdo, en post de transformar la relación, la fortaleza de la intervención hacia el futuro es más clara. La afirmación del modelo transformativo es, en algún sentido, intuitivamente más aceptable; se ha pasado de afirmar que “el acuerdo de hoy evita conflictos mañana” a aseverar que “la transformación de la relación de hoy evita conflictos mañana”. Ahora bien, aquí surgen dos tipos de

problemas. El primer problema es que, como ya he mencionado al presentar este modelo, para algunos la transformación no es un fin en sí mismo¹³. Dicho en otros términos, la transformación es funcional a la consecución de un acuerdo entre las partes que supere la relación conflictiva. Denominaré a esto modelo *transformativo mixto*. Por el contrario para otros la transformación es un fin en sí mismo; el objetivo es transformar y esto nada dice del acuerdo entre las partes. Denominaré a este modelo *transformativo puro*¹⁴. En este sentido, si se parte de un modelo transformativo mixto pienso que de alguna manera los problemas anteriormente presentados en relación al modelo basado en el acuerdo aparecen nuevamente en relación al modelo transformativo; sigue surgiendo la duda de en qué medida un consenso hoy evita disensos mañana. Y esto aún cuando la relación entre las personas ha cambiado para conseguir dicho acuerdo. Por supuesto, otra vez el alcance de esta aseveración puede ser acotado; el consenso de hoy evita un tipo de disenso mañana. Pero, creo que esto no es propiamente, por lo que ya he mostrado, una intervención a nivel preventivo. El segundo problema está relacionado con el aspecto transformativo tanto del modelo mixto como del puro. La cuestión que aquí surge es que la transformación pretende operar sobre una específica relación entre las partes. Y, si esto es así, habría que mostrar en qué medida al cambiar mi relación con una persona estoy cambiando mi relación con cualquier otra persona. Dicho en otros términos, para que la transformación generada por un modelo puro de mediación pueda tener efectos preventivos es imprescindible mostrar cómo el cambio de la relación entre dos personas implica un cambio de la relación de éstas con otras personas. Y esto, tengo la sensación, de que indefectiblemente requiere asumir una afirmación mucho más compleja; la mediación no sólo cambia la relación entre las personas sino que directamente transforma a cada una de ellas¹⁵. Las implicaciones que surgen de esta afirmación son muchas y, a mi entender, muy interesantes. Pero, desde el punto de vista del problema de prevención el problema subsiste; ¿el cambio en las personas está referido a evitar futuros conflictos o a incorporar una manera distinta de encararlos?

Por lo tanto, una vez más considero que en el plano de la mediación la perspectiva preventiva está más bien vinculada, si es que se acepta como probado lo que se suele afirmar, a la idea del tipo de conflictos que surgirán en el futuro. Consecuentemente, creo que deberíamos tomar conciencia que el plano de la prevención de conflictos reclama actuaciones particulares cuya ausencia no puede ser subsanada por la mediación.

C. Acordar desde la gestión

Tampoco ha faltado la oportunidad de que la mediación reclame un lugar dentro del plano de la gestión de conflictos. Quizás el ejemplo más claro de este avance está en los títulos que suelen atribuirse a la extensa oferta de cursos de postgrado vinculados con estos temas. Es muy común que en este ámbito se encuentren propuestas que apuntan a la idea de que la gestión incluye la intervención del mediador (Máster en gestión de conflictos: la mediación) o supuestos en los que, aún cuando parecen considerar una propuesta más amplia respecto de la intervención, el programa se aboca indefectiblemente a la formación de mediadores (Máster en gestión integral de conflictos). En mi opinión, ésta vuelve a ser una confusión problemática que tiene como efecto más pernicioso la incorporación de especialistas formados exclusivamente como mediadores para que intervengan en conflictos que van más allá de lo que es su propia capacitación. Veamos esta cuestión.

Como ya he mencionado anteriormente cuando se hace referencia al tema de la gestión de un conflicto se está pensando en una serie de supuestos que, por distintas razones, obstan a la posibilidad de ser resueltos. En estos casos cité los dos ejemplos paradigmáticos que, en mi opinión, reclaman una intervención a nivel de gestión; la inmadurez y la intratabilidad. En estos casos lo que está en juego no es la cuestión

del conjunto de medidas necesarias para trabajar en su resolución. Volviendo al símil de la medicina; una cosa es realizar una intervención quirúrgica y otra bien distinta realizar el conjunto de preparativos necesarios para poder desarrollarla. En este sentido, es importante destacar dos cuestiones. En primer lugar, no todo conflicto requiere una intervención a nivel de gestión; hay conflictos que por su específica estructura ya están en condiciones de iniciar una intervención a nivel de resolución. Y, en segundo lugar, la gestión de ciertos conflictos es *condición necesaria pero no suficiente* para lograr su resolución; se puede haber intervenido para lograr que un conflicto devenga en maduro pero no conseguir que, finalmente, se resuelva.

Si se tiene en cuenta los dos elementos anteriormente señalados, no hay que inferir del hecho de que en la mediación se haya conseguido un acuerdo, el reconocimiento del papel de ese mediador en el plano de la gestión. Creo que lo que ocurre es algo bien distinto. Por un lado, pienso que las mediaciones que finalicen en acuerdo son precisamente aquellas en las que no había un conflicto inmaduro o intratable. Y, por el otro lado, quizás la cuestión más interesante es cómo está conformado el conjunto de mediaciones que finalizaron sin acuerdo. En mi opinión, es a este segundo grupo donde han ido a parar, para un usuario del modelo del acuerdo, los casos que requerían de una intervención en el plano de la gestión. Por supuesto, no estoy sosteniendo que todos los casos de no acuerdo estén vinculados a éstas problemáticas; hay otras razones que pueden hacer que no se consiga un acuerdo entre las partes. Lo que sostengo es que cuando un mediador que trabaja desde el modelo basado en el acuerdo tiene delante un conflicto inmaduro o intratable hay dos efectos que suelen concurrir:

(a) *tendrá problemas para reconocerlo*. Como la mediación en este modelo opera teniendo exclusivamente como referencia la constitución del acuerdo, identificar los aspectos inmaduros o intratables es muy difícil. Normalmente los mediadores formados en esta concepción tienden a atribuir esta problemática a la inexistencia de un acuerdo posible. Pero, el problema es más profundo; cuando el conflicto es inmaduro es irrelevante si hay o no un acuerdo posible para las partes. Por ejemplo, una cosa es que los actores asuman como únicas alternativas para el acuerdo propuestas que son imposibles de aceptar para la otra parte y otra bien distinta es que los sujetos se nieguen a evaluar la aceptabilidad de una propuesta porque la persona que ha hecho la oferta no es un interlocutor válido en la mesa.

(b) *el uso de las herramientas*. Si el objetivo como mediador es la constitución de un acuerdo, las herramientas de intervención tendrán, precisamente, como única referencia la conformación de ese consenso. Pero, una vez más, el problema no es el acuerdo; un mediador puede usar todas sus herramientas para ayudar a las partes a que construyan una solución y sentirse absolutamente frustrado porque los actores no son capaces de reconocer la alternativa que tienen delante de sus ojos.

Por lo tanto, reclamar de una propuesta de mediación basada en el acuerdo la incorporación del plano de la gestión de conflictos es como pedirle al cirujano que se ocupe del tema de la anestesia del paciente; aunque algo sabe no está preparado para intervenir con solvencia en un nivel distinto. Además, es obvio que precisamente en este modelo basado en el acuerdo el choque entre el plano de gestión y el de resolución es mucho más radical. No en vano, como indiqué anteriormente, el surgimiento del modelo transformativista pretendía resaltar este tipo de problemáticas. Así que quizás es en el modelo transformativista donde se produzca la confluencia de ambos planos de intervención.

D. Transformar desde la gestión

Como en el caso del plano de la prevención, los modelos transformativos han supuesto un avance que los ha aproximado al plano de la gestión. De alguna manera, la idea de transformar la relación parece aumentar las posibilidades de éxito del mediador respecto de los conflictos inmaduros y/o intratables. Sin embargo, creo que esto aún no es suficiente como para unificar los dos planos de la intervención. Para mostrar donde considero que se encuentra el problema creo que hay que volver a analizar por separado el modelo mixto y el modelo puro.

En el modelo mixto la referencia del acuerdo plantea algunas consideraciones importantes. No hay que olvidar que la propuesta es 'transformar para conseguir el acuerdo'. En este sentido, volviendo al caso mencionado anteriormente, el mediador, a diferencia del modelo del acuerdo, puede detectar la problemática vinculada a la negativa de los actores respecto de la aceptabilidad de una propuesta porque la persona que la ha hecho no es un interlocutor válido en la mesa de mediación. La idea de trabajar desde el reconocimiento y el empowerment adquieren en este ámbito un lugar preponderante que se acerca al plano de la gestión del conflicto. Pero, a pesar de esto, creo que hay diferentes problemáticas que subsisten y que considero aconsejan mantener estos dos planos diferenciados. Entre éstas quizás la más clara es la relacionada con *el alcance de la transformación*. Si se toma en serio el modelo mixto la transformación no puede ser efectuada en cualquier sentido y para cualquier ámbito. Hay un límite concreto en la intervención del mediador; el acuerdo en ese conflicto. Por esta razón, las intervenciones transformativas deben ser ineludiblemente encauzadas hacia el objetivo final de la historia; conseguir el consenso entre las partes. Por ejemplo, cuando en un conflicto aparece un problema comunicacional, al tomar como referencia el acuerdo, la idea de intervenir para sortear este obstáculo queda enmarcada; lo que el mediador transformativo mixto busca es que las partes se comuniquen para solventar el conflicto que tienen entre ellas. Ahora bien, qué pasa cuando el problema de la comunicación trasciende la interacción comunicacional entre las partes; el inconveniente no es que los actores resignifiquen en términos negativos porque están en el conflicto sino que, directamente, la comunicación es imposible; ¿qué ocurre cuando no es factible identificar a una de las partes como en el caso de un conflicto en el que están implicados un conjunto de actores individuales que no conforman un actor colectivo y que no tienen un liderazgo, formal o informal, definido? En estos casos la etapa de gestión requiere una intervención exclusivamente relacionada con el grupo y con la actuación del colectivo. Sólo en la medida en que el trabajo de gestión logre conformar un interlocutor, sea como grupo o como individuos, será posible avanzar hacia la etapa de solución del conflicto. Pero cabe volver a señalar que la constitución de esta parte no está relacionada con la constitución de un acuerdo sino con la posibilidad de empezar a trabajar para lograrlo.

Es cierto que en algunos casos el propio mediador puede realizar una intervención en el plano de la gestión del conflicto. Pero, más allá de los problemas que puede plantear esta transmutación sobre los que no me ocuparé aquí, el tema clave es que este doble papel obliga al mediador a apartar de su cabeza, para que la intervención sea exitosa, la perspectiva de la búsqueda de una solución; es necesario que reconozca la valía de la acción en el contexto preparatorio para la búsqueda del acuerdo. Además, debe identificar las herramientas pertinentes que muchas veces no son propias de la formación de un mediador. Por supuesto, también hay casos en donde este doble papel no es posible o vulnera claramente de la idea del mediador. Por ejemplo, en un proceso de escalada del conflicto tiene sentido el uso de la fuerza para lograr separar a los contendientes. Sin embargo, esta actuación, que desde el punto de vista de la gestión es perfectamente asumible, en el contexto de la mediación sería difícil de incorporar; los cascos azules gestión el conflicto de forma tal

que una vez estabilizado sea posible la intervención de un mediador. Pero yo no diría que los cascos azules median.

Si el problema del alcance en el caso del modelo mixto es identificable a partir del reconocimiento de que la transformación busca al acuerdo, en el caso del modelo puro esta contención desaparece; la transformación de la relación es un fin en sí mismo. Esto provoca, como ya señalé anteriormente, que el modelo transformativo puro apueste por un alcance mayor que el del modelo mixto. Ahora bien, aunque la contención del acuerdo desaparece me parece que subsiste el límite vinculado al contexto conflictivo; transformar la relación conflictiva. Por ejemplo, la idea de reconocimiento y la idea de empowerment queda acotada a la contraparte o contrapartes que están en el conflicto. No se trata de que el mediador del modelo transformativo mixto consiga que ese actor tenga una actitud de reconocimiento respecto de cualquier persona y cualquier otro contexto de su vida. Por supuesto aquí vuelve a surgir la cuestión que enuncié anteriormente acerca de si la transformación reclama un cambio acotado a la relación o un cambio de las personas que trascienda el específico conflicto sobre el que se está interviniendo. En mi opinión, no reconocer este límite es llevar a la mediación hacia otros ámbitos profesionales para los cuáles no hemos sido capacitados en tanto que mediadores y, lo más importante, no hemos sido autorizados/legitimados por las partes para intervenir a ese nivel, por ejemplo, como en el caso de las intervenciones terapéuticas. Por lo tanto, aunque se acepte que el mediador transforma la relación conflictiva, a veces, la gestión de la situación de conflicto requiere una intervención más profunda que trasciende a esa relación para ese conflicto. Por ejemplo, un divorcio en un caso de violencia de género puede requerir una intervención a nivel de gestión relacionada con la personalidad violenta de una de las partes. Este tipo de conflictos inmaduros no puede ser encarado desde la perspectiva de la técnica del empowerment o del reconocimiento sin más porque hay algo previo que está en juego. Sin embargo, y creo que esto hay que señalarlo de una manera insistente, esto nada dice acerca de la posibilidad de que una vez se ha gestionado el conflicto tenga sentido conformar una intervención a nivel de la mediación. Si la mediación sabe encontrar y defender su espacio, esto permitirá que a partir de la intervención de gestión pueda tener pleno sentido la participación de un mediador. Curiosamente, lo que para el modelo mixto parece ser ahora un elemento constitutivo de su fortaleza y de su razón de ser, buscar un acuerdo, en el modelo puro desaparece. Siguiendo con el ejemplo, yo defendería enfáticamente que tiene sentido una intervención de un mediador en su versión del modelo mixto para trabajar en la construcción de un acuerdo en torno al específico régimen de alimentos de esos cónyuges una vez sorteada la etapa de gestión. Pero, esto no es posible en el modelo puro.

En resumen, en vez de intentar llevar a la mediación más allá de su alcance tomando injerencia en otros ámbitos, quizás lo que convendría es reconocer que, por un lado, el mediador debe intervenir sorteada las dificultades que reclama un trabajo en el plano de la gestión. Y, por el otro lado, no olvidar de que del hecho de que un conflicto sea inmaduro no se sigue que no debe pensarse en un *diseño estratégico* de intervención que implique, entre otras, la participación de un mediador en el momento apropiado, con el alcance adecuado.

1 Un intento de desarrollar una noción universal del conflicto es el realizado por Entelman. El profesor Entelman propone una definición de conflicto basada en la idea de relación social que estaría integrada dentro del grupo de Teorías de los procesos de interacción. Y discute los que han sido, al entender del autor, los errores fundamentales en la definición de conflicto: (a) tomar al conflicto como una especie y no como un género, (b) partir de una visión exclusivamente internacional del conflicto, (c) vincularlo necesariamente con la violencia y (d) vincularlo necesariamente con los

aspectos normativos. Por todo véase **R. Entelman** (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Gedisa. Barcelona.

2 Para un análisis más pormenorizado de la noción de 'relación social' véase **Max Weber** (1992) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México.

3 Un autor que ha propuesto una línea de análisis relacionada con esta cuestión ha sido Louis Kriesberg. Este autor plantea un cuadro de situación de casos posibles a partir de la combinación de dos criterios; (a) la existencia en la realidad de una situación conflictiva y (b) la percepción que tienen las partes de dicha situación. Ahora bien, el interés de Kriesberg radica en determinar bajo qué condiciones alguien que está interviniendo en un conflicto debería poner de manifiesto el desajuste entre realidad y percepción. Por todo véase **Louis Kriesberg** (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Trillas. México. En el mismo sentido también puede verse la propuesta de **Morton Deutsch** (1977). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. Yale University Press, New Haven. p. 11 a 17

4 Para mi ese criterio lo conforma la realidad. Por supuesto, si a algún lector le resulta más fácil entender la realidad en términos de la percepción del interventor y, además, le atribuye a ésta una mayor calidad por el hecho de que éste no está implicado en la dinámica conflictiva de la misma manera que los otros sujetos, no hay inconveniente para que en mi análisis considere la noción de conflicto real en término de conflicto percibido por un sujeto que no está colonizado por el conflicto.

5La Teoría de la madurez (Theory of Ripeness) fue desarrollada inicialmente por W. Zartman véase **W. Zartman** (1989). *Ripe for resolution. Conflict and intervention in Africa*. Oxford University Press, Oxford. También puede encontrarse una explicación de estas consideraciones en **W. Zartman** (1997). "Explaining Oslo" en *International Negotiation* 2. Editorial Kluwer. Netherland pp. 195-215. Finalmente para un análisis más amplio de estas cuestiones puede verse **Dean Pruitt** (2005) "Whither Ripeness Theory?" en Institute for Conflict Analysis and Resolution. Working Paper. George Mason University. Arlington.

6 Por cierto, creo que en este punto hay dos confusiones muy características. En primer lugar se suele confundir la idea de que 'todo conflicto afecta a la comunicación' con la afirmación de que 'todo conflicto es un problema de comunicación'. En este caso el orden de los factores altera el producto. En mi opinión, ninguna de estas afirmaciones es verdadera. Y, en segundo lugar, se confunde la aseveración según la cual 'siempre hay problemas de comunicación' con la afirmación de que 'se usa la comunicación para resolver los problemas que puedan surgir en el conflicto'. En este segundo caso, si bien me parece que la comunicación es una herramienta para que el mediador trabaje esto no autoriza a negar que existe una categoría de problemas en el conflicto vinculado con la comunicación. Especialmente en este último caso puede verse esta confusión en **Diez, F. & Tapia, G.**, *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós, Barcelona, 2000.

7 En mi opinión, muchos autores no han tomado conciencia de que la percepción de lo distribuable, sin más, no genera el pensamiento de suma cero. Hay algo más requerido para que esto sea posible; la percepción de la tenencia. De esta manera, y en contra de una larga tradición en el mundo de la resolución de conflictos liderada especialmente por el modelo harvariano, creo que las concepción de ganar-perder de las que nos hablan estos autores no están relacionadas con la percepción de la distribución.

8 Este concepto es el que ha sido presentado y defendido por Russell Hurdin. Véase **Hardin, R.** *Trust & Trustworthiness*. New York, Russell Sage Foundation. 2002.

9 La negación de la confianza es asimétrica en el sentido de que caben dos opciones; (a) no saber si encapsulo o no mis intereses o (b) saber que actuará contra mis intereses. Esta es la misma distinción que hay entre la condición de agnóstico (no afirma o niega que dios existe) y ateo (afirma que dios no existe).

10 Sin lugar a dudas, el libro que sirve como referencia de estas críticas es **Baruch Bush, R.A. & Folger, J.P.**, *The Promise of Mediation*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1994.

11 Un libro que propone esta manera de entender el modelo circular narrativo es **Winslade, J. & Monk, G.**, *Narrative Mediation. A new approach to Conflict Resolution*. Joseey-Bass. San Francisco, 2000.

12 Aunque pueda parecer sorprendente aún hay una propuesta más; la mediación del compromiso. Todas las propuestas anteriores asumen una idea básica; la mediación propugna un cambio. En este sentido, creo que cada uno de los anteriores desarrollos asumirían la idea de que, en última instancia, el mediador es un agente de cambio. Pues bien, la mediación del compromiso apunta, en parte a sostener una ruptura de este presupuesto; mediar no es siempre buscar el cambio sino que, a veces, se trata de acompañar a las partes en su tránsito por el conflicto. En este sentido, la mediación del compromiso, tal y como la entiendo, reclama tres objetivos; lograr una propuesta de mediador versátil capaz de adaptar su intervención a la gran diversidad y complejidad de los conflictos (a veces buscar acuerdos es el objetivo y otras se trata de transformar), reconocer la necesidad de un mediador capaz de incorporarse al sistema conflictual sin tener que renunciar a sus propias ideas o valores (la neutralidad es una quimera o, siendo posible, es poco útil) y, finalmente, ahondar en la convicción de que muchas veces la gran tarea del mediador no es lograr que el conflicto cambie sino presentar un escenario donde los sujetos puedan decir con 'voz auténtica' aquello que quieren y/o consideran. En este sentido, el modelo del compromiso no busca un mediador que tome como referencia la idea de cambio sino más bien que encare el que se considera como primigenio problema de toda situación de conflicto; construir un espacio para que las personas puedan decir, expresar y debatir aquello que piensan pero sin necesidad de tener una voz impostada. No hay, por lo tanto, para este modelo un reclamo para que las partes cambien en sus expresiones en post de un cambio superador del conflicto (no hay una historia alternativa o una experiencia positiva pretérita que deba ser traída por el mediador). Creo que puede verse los fundamentos de esta propuesta en **Mayer, B.** *Beyond Neutrality*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 2004. Sin embargo, en mi opinión esta propuesta plantea dos problemas; en primer lugar hay mucho que especificar para comprender el alcance de lo que se está sosteniendo y, en segundo lugar, de forma de manera tan radical la idea de un mediador que resulta realmente complejo verse reflejado en ella. Por esta razón no me ocuparé aquí de esta propuesta.

13 Para ver un ejemplo de este tipo de propuestas puede verse **Diez, F. & Tapia, G.**, *Herramientas para trabajar en mediación*. Op. cit. 14 Para ver un ejemplo del modelo transformativo puro puede verse **Baruch Bush, R.A. & Folger, J.P.**, *The Promise of Mediation*. Jossey-Bass Publishers. Op.cit.

15 De hecho, creo que, precisamente, es esto lo que Bush y Folger están pesando. Aunque también es verdad que ellos dan un paso más; la mediación implica un cambio a nivel moral de la sociedad en su conjunto. No analizaré aquí las implicaciones que tiene esta afirmación pero sólo señalaré una de ellas; ¿convierte esto al mediador en una autoridad moral capaz de comprender y enseñar a las partes cómo debemos transformarnos en tanto que personas?