

## ¿POR QUÉ LA RESISTENCIA A ANALIZAR LAS ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN? \*

El hombre es capaz de soportarlo casi todo, siempre que se encuentre un por qué. Estamos permanentemente ocupados en fabricar un por qué invulnerable. Cuando esa fabricación fracasa, nos precipitamos de cabeza en el horror, en la locura, en la experiencia de la nada. F. Nietzsche. (1)

### Mi experiencia como mediadora

Patricia Valeria Aréchaga

En mi tarea profesional le debo a los obstáculos de la práctica gran parte de mi aprendizaje. Es así que frente a un “impasse” en la tarea, es decir ante un callejón sin salida, la pregunta “¿qué pasó aquí?” se presenta como indispensable para comenzar la búsqueda y comprender, por lo menos en parte, lo que motivó dicho impasse.

Lo que quiero abordar aquí se refiere a un campo específico del trabajo: las alternativas al acuerdo negociado (ya sea en sus versiones MAAN o PAAN, de mejor alternativa o peor alternativa al acuerdo negociado). Esta es una tarea medular en el proceso de mediación, y me animaría a decir que junto con indagar intereses es la otra columna vertebral del trabajo en mediación. Es por ello que con mi colega Leandro Vergara hemos diseñado un dispositivo especial para trabajarla en función a un análisis de “variables combinadas” (2).

La pretensión de este artículo apunta a mostrar qué sucedía en reiteradas oportunidades ante el trabajo de explorar y evaluar alternativas con las partes, o si se quiere, cuando el mediador asume el “rol del abogado del diablo”. La respuesta es sintética: había resistencia, se perjudicaba la confianza ya obtenida en el proceso y en el mediador, se rompía el clima, había hostilidad.

\* Este artículo ha surgido de la idea de sus autores, la **Dra. Patricia Valeria Aréchaga** y el **Dr. Oscar Julio Galfré**, de unir en un único trabajo, con el sentido de una complementación interdisciplinaria, la presentación que hiciera la primera, Abogada Mediadora, en el Primer Encuentro de Mediación, Universidad J. F. Kennedy, el 19 octubre de 1996, la que con ligeras modificaciones constituye la primera parte del mismo, con los comentarios que el segundo, Doctor en Psicología, mediador privado, también expositor en esa jornada, formulara a ese trabajo, los que constituyen la segunda parte del presente artículo.

La construcción de las partes podía resumirse en: *“Ud. me restá presionando para que arribe a un acuerdo”*. Desde esta perspectiva resultaba arduo el trabajo, cuando no imposible. Es por ello que comencé a preguntarme por qué dicha resistencia a analizar las alternativas. La respuesta me permitiría comprender desde qué lugar nace la resistencia y, al identificar el problema me daría la solución. (Como sucede en la mediación al situar el conflicto mediable).

Algunas respuestas comencé a obtener : a. porque ponen en cuestión lo que la persona había ideado.; b. porque ésta no lo había pensado; c. porque no le interesa reflexionar; d. porque sus intereses aún permanecen ocultos; e. porque existe una explicación lineal de la realidad (A es causa de B).

Watzlawick (3) cuenta cómo reacciona una persona cuando entra a un lugar y la gente que allí se encuentra comienza a reírse de él. Esta persona, inmediatamente, se pone a “trabajar” para encontrarle alguna explicación a esta escena, dado que está adentro de una situación cuya explicación ignora. Es una necesidad humana la búsqueda de un **sentido admisible** a lo que acontece afuera, en la realidad. Esta necesidad es la que me impulsará a describir determinadas concepciones de la realidad.

Ello porque la actividad desplegada para buscar algún sentido a lo sucedido, atribuirá un **determinado orden** o puntuación a la realidad. Comenzaré una búsqueda de **causas o motivos** que arrojen luz sobre la incertidumbre y la sensación de inseguridad que ésta produce. Es preciso aclarar, que no es relevante si dicha explicación es la verdadera, lo que le interesa al sujeto es encontrar alguna explicación. Sin dicha explicación, sin dicho orden, nuestro mundo aparecería como algo sin ley y regla, caótico, totalmente imprevisible y por ende sumamente amenazador.(4)

En este orden de ideas entendemos por qué los mitos son necesarios en nuestras vidas. Piscitelli nos dice que ellos son modos de comprender la experiencia, **ordenan** nuestras vidas al igual que las metáforas, y son necesarios para dar sentido al mundo que nos rodea. Es más, ningún grupo humano puede operar en su ausencia.(5)

Tenemos entonces, una aproximación del por qué necesitamos atribuir un determinado orden o explicación a los hechos que nos acontecen.

Cuando hay una comunicación defectuosa, ya sea por un error en la traducción, ya sea por un estado de desinformación o por confusión, yo necesito explicármelo, de lo contrario me envuelve la incertidumbre y la angustia. Cuando existe un conflicto interpersonal es usual que ocurran las situaciones descriptas.

Cómo **me** lo explico? Es difícil imaginarse en situaciones de desencuentro preguntarle al otro por qué ha acontecido lo que ha acontecido entre ellos. Lo que sucede generalmente es: a. ante la imposibilidad de encontrarle una explicación temprana comienzo a construir desde hipótesis imaginables hasta las inimaginables; o b. le encuentro una primera explicación concreta y me aferro a ello y **descarto las demás**. (6)

Retoma significado lo dicho acerca de que no importa cuál es la verdad, sino mi percepción de la realidad, que es a la vez la que creará mi realidad.

Qué sucedió allí?. Si hemos hallado una explicación y con ello una solución a nuestro problema, la misma se convierte en tan inquebrantable (recordemos a **Nietzsche**), que preferimos calificar de falsos e irreales los hechos que contradicen nuestra explicación, antes que acomodar nuestra explicación a los hechos. Hasta somos capaces de hacer algunos retoques a la realidad (7), con tal de no modificar este orden o puntuación o explicación de los hechos que hemos construido, y la visión de la realidad que de aquí se deriva (8) se va autocofirmando mediante una atención selectiva (9). Al **constructor** de esa realidad entre paréntesis, (que no es consciente de por qué la armó y que es, a la vez, prisionero de su descripción de los hechos) le costó mucho esfuerzo y energía y/ o le produce alivio el tener “su” explicación. (10)

Como mediador debo saber, entonces, que cuando comience a intentar **poner en cuestión** (replantear los términos de la disputa) los hechos que están en contradicción con la explicación trabajosamente elaborada, no se va a producir una corrección, sino por el contrario, un refinamiento de la propia teoría, producto de haberla atacado.

Si bien esta línea de pensamiento atraviesa todo el desarrollo de un proceso de mediación y otorga significación relevante a la pregunta como principal herramienta del mediador, la propuesta es concentrarnos en el rol de mediador al **trabajar las alternativas** (tarea que tiende a potenciar o reforzar la capacidad de la persona para evaluar las distintas posibilidades que tiene afuera del acuerdo y contribuir así, a un proceso de toma de decisiones informadas).

Si tengo presente el esquema descrito anteriormente de cómo se forman las percepciones de la realidad, podré encontrarle **un nombre** a lo que le pasa a ese sujeto cuando se resista al trabajo de evaluación, es decir aquel esquema permite “legitimar” la resistencia de la persona, **ya sea porque se lo pone en cuestión, ya sea porque no lo había pensado o porque no le interesa reflexionar o porque sus intereses son otros o porque tiene una explicación lineal donde A es causa de B**. Y entonces el mediador ha identificado el problema con el que se debe enfrentar para encontrar una alternativa a aquel callejón sin salida que les comenté al principio.

En mi aprendizaje, la tarea de evaluar las alternativas la realizaba tras el rol del abogado del diablo. Ahora bien, ¿qué posición asumía el mediador en este rol?. Tal como

apunta mi colega Florencia Brandoni: “al atender contra una explicación trabajosamente construída, es vivido por la persona como un ataque amenazador y por lo tanto despierta la reacción de la defensa. En ese circuito de ataque y defensa, el mediador queda en medio de una pelea con la parte, que es una situación de rivalidad.

Pelea especular que no conduce a una nueva lectura del conflicto, ni a la evaluación de las posibilidades de solución. Sólo se incrementa la pelea, pero **en este caso, también el mediador queda involucrado**. Debe salir rápidamente de ese lugar; de lo contrario habrá perdido su posibilidad de ser facilitador neutral e imparcial”. (11)

¿Cómo puedo reformular este rol de agente de la realidad?

La concreta resistencia que encontré para transitar la misma me llevó a pensar que, tal vez, la persona aún no estaba preparada para pasar por la misma **por las razones que enuncié anteriormente**. Pero, simultáneamente como mediadora necesitaba trabajar las alternativas con una o varias finalidades, como por ejemplo: “bajar del caballo” a la parte, reflexionar sobre sus alternativas, así como detectar intereses que aún no han salido.

Es a partir de esta situación que comencé a diseñar alguna estrategia que tuviera en cuenta la situación de la parte y la del proceso. Si tal como dije, la actividad de indagar intereses y de evaluar las alternativas en un proceso de mediación resultan meduales, pensé que en algún momento debía articular ambas.

**Propongo entonces trabajar la articulación de los intereses con las alternativas. El mediador resume los intereses que hasta ahora la parte ha formulado y le propone trabajar en cómo se conseguirían satisfacer los mismos en el caso de no arribar a un acuerdo con la otra parte.**

**Resulta difícil que la parte se sienta presionada si uno le está hablando de lo que le interesa o por lo menos de aquello que ha formulado que le interesa. Con ello intentamos que nuestro rol de mediador no se ubique en un lugar especular o de pelea especular, lo que denota hostilidad, rivalidad y que arrastra el riesgo de situar al mediador en una relación de paridad y enfrentamiento con las partes, tal como dice Florencia Brandoni en el párrafo citado anteriormente.**

El beneficio de esta intervención es intentar soslayar la resistencia. Parto de la premisa que es más difícil resistirse a lo declarado en la audiencia de mediación que a incorporar nuevas explicaciones de lo sucedido desde lo posible, aún cuando sea del terreno de lo hipotético. Si la resistencia sigue siendo fuerte, resulta muy útil leer las contradicciones que pueden empezar a aparecer cuando el trabajo enfrenta a la parte con los intereses explicitados hasta el momento.

Dichas contradicciones pueden ayudar a la tarea del mediador a dos cosas: 1) averiguar intereses hasta el momento ocultos y a evaluar si el caso es mediable o no (12).

Este tema nos conduce directamente a tratar los bordes y los límites en mediación, ya que este trabajo de articular los intereses con la realidad, coadyuva a que el mediador ubique aún más el conflicto que traen, dado que determinados intereses de una o de ambas partes surgidos en esta etapa, pueden contribuir a definir las coordenadas de un conflicto no mediable; y 2) esas contradicciones pueden ser los pliegues que el mediador necesita para entrar en una nueva etapa reflexiva a partir de los propios cuestionamientos.

Un caso tal vez ayude a aclarar las ideas vertidas.

Una pareja en proceso de divorcio. Los intereses identificados de ella, después de tres sesiones de trabajo eran : *quiero que mis hijas estén bien, necesito plata para el día a día, que sigan concurriendo a la escuela que van actualmente por motivos religiosos, que la casa donde vivimos no sea tocada.*

Los intereses de él después de idéntico tiempo de trabajo eran : *quiero que mis hijas no terminen con huellas psíquicas que no vamos a poder manejar, quiero que mis hijas estén contenidas afectivamente, tengo temor por la falta de contención de las mismas por parte de la madre, no puedo seguir endeudándome para pagar la cuota alimentaria, que las nenas cambien de colegio porque es un colegio religioso, que no se ataque la casa por las deudas que se van a generar si esto no tiene un corte.*

Con ambos fue difícil trabajar las alternativas: Ella dijo que yo la estaba presionando, y él lo mismo. A raíz de ello, comencé a resumir los intereses de ella en un listado, que a la vez iba escribiendo (para ayudar con lo gráfico) y acto seguido, trabajé en paralelo las consecuencias que se derivaban de las opciones propuestas por él y de las alternativas que tenía afuera de aquellas opciones.

Es decir un trabajo que permite ir analizando las opciones dentro del hipotético acuerdo y las alternativas que tenía afuera del mismo, siempre centrado en los intereses hasta ahora identificados.

Idéntico trabajo hice con él. Las respuestas obtenidas en un caso y otro fueron diferentes.

Con él, implicó un punto de reflexión-inflexión que contribuyó para pensar y explorar otros recursos diferentes de los que hasta ese momento habían salido. Es decir que de su propuesta inicial, de abonar una suma en concepto de cuota alimentaria que obviamente era rechazada por ella, surgió la posibilidad de ofrecer a ella una opción que concretamente contemplaba algunos de los intereses por ella explicitados, así como algunos de él.

Mientras que con ella pude “detectar” que había un interés no explicitado hasta ese momento: una *sed de venganza* que era más fuerte que los intereses que ella había

formulado. Convengamos que esta sed de venganza es tan sólo un título a diferentes y diversas motivaciones de ella que bordeaban los límites de un conflicto mediable.

Concretamente del trabajo surgió que si algunos de sus intereses eran preservar la casa y que sus hijas no cambiaran de colegio, la propuesta de él encajaba en ambos intereses. **Sin embargo no aceptó.**

Valga este ejemplo para dar cuenta del camino que uno recorre en esta práctica que interroga y permite ir formulando nuevos enfoques de intervención. Poder encontrarme con el obstáculo, hacerme la pregunta, intentar encontrar la respuesta, convertir dicha respuesta en material de trabajo al diseñar estrategias de intervención más pertinentes, es, en parte, el recorrido de un modo de aprender que quise compartir.

## **Contribución al diseño de estrategias de intervención.**

Oscar Julio Galfré

Tomando las valiosas cuestiones planteadas por Aréchaga , me he permitido hacer un aporte interdisciplinario al desarrollo de nuevos enfoques de intervención, en relación con el problema de la resistencia mencionado, desde una perspectiva psico-relacional.

Los comentarios están dirigidos al tema medular abordado en la primera parte de este artículo, el propósito del mediador de *"intentar soslayar la resistencia"*, la que se expresa, por ejemplo, en: *"Ud. me está presionando para que arribe a un acuerdo"*, por lo que se hace necesario para el mediador *"...comprender desde qué lugar nace la resistencia..."*

En lo que llamamos resistencia, estamos incluídos nosotros como observadores, es resistencia-para-nosotros. Entiendo que puede ser interesante conceptualizarla como un-modo-de-ser del cliente. La gente que queda atrapada en estas interacciones destructivas generalmente proviene de procesos de socialización rígidos, con carencias, con dificultades en el aprendizaje de la búsqueda de alternativas. No es que resista el cambio, sino que prácticamente no figura en su agenda, lo que a menudo se ve alentado desde su contexto familiar, institucional y social.

El inconveniente que tiene esto para nosotros, es que con estas personas se nos hace difícil establecer el vínculo empático indispensable al mediador; más bien tenemos tendencia a sentir rechazo por su tozudez, con lo que corremos el riesgo de hacer todo lo contrario de lo que justamente necesitan, que es, como ya lo planteó Aréchaga , legitimar esa "resistencia", a lo que le agregaría la conveniencia de contener las emociones correlativas que puedan surgir, lo que paradójicamente será un paso hacia el

aflojamiento de las resistencias. Para esta tarea será muy valiosa la connotación positiva (13), usada artesanalmente.

La otra cuestión que permite acercarse a comprender la resistencia, es su relación con los procesos evolutivos (o de ciclo vital, como se los suele llamar) en los que se hayan inmersos las personas (o parejas, grupos, etc) que participen de estos conflictos destructivos. La resistencia (expresada por ejemplo en "***Ud. me está presionando para que arribe a un acuerdo***") está al servicio de evitar terminar un momento del ciclo evolutivo (la situación previa al litigio) y pasar a otra, que se va a desarrollar si se produce el acuerdo.

Lo que se está resistiendo no es solamente el acuerdo, sino lo que se viene después del acuerdo, un nuevo estadio evolutivo, una nueva situación con tareas nuevas, con esfuerzos nuevos, un hacerse cargo de todo ello.

Resistir el paso del tiempo es uno de los ingredientes fuertes de la condición humana, y esa resistencia se acentúa en las personas que poseen las características señaladas anteriormente. Una intervención posible, frente a esta actitud del cliente, sería : " Seré yo el que la/ lo está presionando, o será la situación ? O será esa parte suya que quiere salir de este lío y seguir adelante ?".

Pero en mi experiencia, cuando nos encontramos con fuertes resistencias, para que este tipo de intervenciones sean efectivas tienen que estar bien elaboradas sobre la singularidad del caso, para lo que se hace necesario que haya en la mediación un tiempo disponible para que los participantes, juntos o separados según el grado de hostilidad, relaten sus historias, el trayecto por el que llegaron al momento actual, así como las características del mismo y su contexto, con el propósito de identificar en qué momento del proceso evolutivo están y cuál es la trama presente de sus relaciones significativas. De esta manera podremos visualizar cuál es la construcción de sentido que hacen los participantes, que otros sentidos subyacentes podemos "ver" desde nuestro lugar, y qué alternativas de significado se pueden co-construir con el cliente, y con qué recursos cuenta para sostenerlas. En otras palabras, la tarea del mediador en estos casos es la de reintroducir el tiempo -o la conciencia del mismo- en un proceso estancado. Para esto caben intervenciones del tipo: "Cómo se imagina Ud. dentro de cinco años ?"

Mas adelante la autora plantea que "***...la propuesta es concentrarnos en en el rol de mediador al trabajar las alternativas...***"

En el trabajo con las alternativas es necesario establecer diferencias entre las defensas y los déficits (o sea entre la tendencia a evitar modificaciones, y la falta de recursos psico-relacionales para producirlas, a lo que ya me referí antes), y al mismo tiempo evaluar, prevenir y contener las implicancias que van a tener esas alternativas

nuevas en la continuidad del proceso evolutivo. O sea que la propuesta es realizar un hábil movimiento pendular entre legitimar, comprender y contener los viejos caminos del cliente, y estimular la producción de alternativas nuevas. Jugando con la metáfora de “bajar del caballo” a la parte, podría agregar que, para lograr con más eficacia este objetivo, a menudo primero es conveniente “galopar un rato a su lado”.

Finalmente cabe destacar y comentar la cita mencionada *"el atender contra una explicación trabajosamente construída [por el cliente] es vivido por la persona como un ataque amenazador y por lo tanto despierta la reacción de la defensa. En ese circuito de ataque y defensa el mediador queda en medio de una pelea con la parte..."* (F. Brandoni,...)

Aréchaga señala que por un lado aparecen posibilidades de *"...pensar y explorar otros recursos..."*, pero por otro surgen intereses no explicitados, *"...sed de venganza..."*

Aquí valen nuevamente las ideas anteriores sobre la cuestión de la resistencia. Estos párrafos específicamente aluden a la dificultad en lograr que el cliente deje la posición, lo que ocurre en la medida en que frecuentemente nos encontramos con una fuerte adherencia entre posición e identidad, dado que la posición es usada como arma para defender una identidad amenazada, lo que obviamente ocurre con gran contenido emocional. La posición significa un obstáculo para el acuerdo, y el cliente la ejerce en la medida que percibe, conciente o inconcientemente, que acordar (como consecuencia de un trabajo de resignificación del conflicto) es poner en marcha nuevamente el estancado proceso evolutivo, con las implicancias ya señaladas.

Esto es sentido como una amenaza a la identidad, y frecuentemente como un salto al vacío. Esto se ve con particular intensidad y claridad, por ejemplo, en esposas que, frente al divorcio inminente van a dejar de ser “la Sra. de Fernández” (lo que han sido durante 20 años), para pasar a usar de nuevo su “viejo” apellido de soltera (y simultáneamente vivir todas las transformaciones no deseadas de su mundo relacional), lo que literalmente les crea un problema de identidad altamente perturbador, por lo que van a resistir todo acuerdo que traiga como resultado perder esa identidad donde se da, conciente o inconcientemente, una ecuación sencilla: “yo soy la Sra. de Fernández; por lo tanto, si dejo de ser de Fernandez, **no soy.**” Y si no tienen más remedio que aceptar lo que sienten como altamente destructivo para sí mismos, tratan de infligir la misma destrucción a la otra parte (surge la *“sed de venganza”*).

Desde este punto de vista, la tarea del mediador será intentar despegar la identidad de la posición, mostrarle al cliente que va a seguir siendo el mismo aunque cambie, aunque abandone ese conflicto en el que está defendiendo la identidad, pero está dejando la vida. Se trata de una tarea de ampliación y flexibilización de su yo. En un sentido profundo, el mediador queda colocado en el terreno de tener que vérsela con



ese aspecto de la condición humana que señalara Nietzsche en la cita mencionada al comienzo del artículo.

Desde el punto de vista de las intervenciones del mediador, me parece útil encarar esta cuestión con el cliente mostrándole su división interna, y nuestro lugar respecto de esa división.

Prefiero conceptualizar esta división como entre dos tipos diferentes de intereses, en lugar de entre posición e intereses, en la medida que me parece más legitimizador para la resistencia expresada en la posición, llamarla también interés: "me parece que hay dos aspectos internos suyos, dos partes, que están en conflicto: una de la que me hago cargo yo (la que estaría dispuesta a llegar a un acuerdo) y otra (de la que se hace cargo su abogado personal) que más bien tiene *'sed de venganza'*; si bien realmente puedo comprender su deseo de venganza en función de lo que ha padecido, que le parece si exploramos si esta venganza le va a ser útil para dejar de padecer, etc, etc".

Esta posible intervención pendular, por un lado le evita al mediador quedar polarizado respecto al abogado de parte, y por otro, le impide *"quedar en medio de una pelea con la parte"*, al mostrarle a la misma su propia pelea interna, entre sus "partes".

La cuestión de la resistencia está relacionada con otra, también mencionada por Aréchaga, la de los límites de un conflicto mediable, en la medida de que si no soslayamos la resistencia, los actores del conflicto desertan de la mediación. Este tema nos conduce a la polémica respecto a si mediación para acuerdos o mediación transformadora, a la que ya me he referido en un trabajo anterior (14). En algunos casos, parece bastante evidente que la posibilidad de "vencer" las resistencias está afuera de una mediación focalizada en los acuerdos, en la medida que una o ambas partes requieren una mayor dedicación profesional para desarrollar sus capacidades para el cambio, lo que nos coloca en el ámbito de la mediación transformadora.

## Notas

- (1) Cita de Nietzsche extraída del libro “La realidad inventada”. Watzlawick, Paul y otros, Ed. Gedisa, Bs. As. 1988.
- (2) Vergara, Leandro y Aréchaga, Patricia V., Trabajo inédito. El dispositivo que mencionamos consiste básicamente en un proceso de pensamiento analítico que permite una evaluación más realista de las alternativas. En primer lugar se analizan con la parte qué alternativas tiene, luego se clasifican para determinar el MAAN y el PAAN (Mejor y Peor Alternativa a un Acuerdo Negociado). A continuación se circunstancian las alternativas detectadas, lo que a veces trae como consecuencia encontrar otro orden para el MAAN y para el PAAN; y después se le agrega a estos pasos el cálculo de probabilidad que cada una de las alternativas encontradas tiene de efectivizarse.
- (3) Watzlawick, Paul, ¿Es real la realidad?, pág. 39. Ed. Herder, Barcelona, 1994.
- (4) Watzlawick, Paul, ob. cit., pág. 40, 60 y 61, 75.
- (5) Piscitelli, Alejandro. “Ciencia en movimiento. La construcción social de los hechos científicos.” Centro Editor de América Latina.
- (6) Watzlawick, Paul, ob.cit. pág. 40.
- (7) Watzlawick, Paul, ob. cit. pág. 69.
- (8) Freud, Sigmund, en “Totem y tabú”, “Algunas concordancias en la vida anímica de los salvajes y los neuróticos”. (1913), pág. 98, 99. Obras Completas, Tomo XIII, Amorrortu.
- (9) Morin, Edgar, “Introducción al PENSAMIENTO COMPLEJO”, Gedisa, 1994.
- (10) Suárez, Marínés, “Mediación. Conducción de Disputas. Comunicación y técnicas”, Ed. Paidós.
- (11) Brandoni, María Florencia. “Hipótesis acerca de la práctica de la mediación”, en Actualidad Psicológica, año XXI, N° 237, noviembre de 1996.
- (12) González, José Luis y Aréchaga, Patricia Valeria, “Bordes y límites en Mediación”, trabajo inédito.

(13) F.B. Simon y otros, Vocabulario de Terapia Familiar, Gedisa, 1988. Pag. 85.

(14) Galfré, Oscar. “La mediación, una promesa a cuidar”, en Actualidad Psicológica, año XXI, N° 237, noviembre de 1996.