

Apuntes sobre los conflictos y la mediación

Florencia Brandoni

Es compartida y hasta está socialmente instalada la denominación de métodos alternativos de resolución de conflictos, o sus variantes: resolución adecuada de conflictos, resolución alternativa de disputas, resolución constructiva de conflictos.

Aquello que no siempre resulta compartido es qué entendemos por conflicto. En este campo de práctica, los conflictos y las disputas son el material de trabajo de un mediador, o sea la materia prima sobre la que hay que operar. Entonces, será de vital importancia identificarla y determinarla. El sólo hecho de plantear la necesidad de construir un objeto de trabajo, supone que éste no existe de antemano, como la madera del ebanista, aún cuando ya se ha dicho que el trabajo del mediador es una tarea artesanal.

Es mi intención compartir con Uds. algunas ideas, que guían mi trabajo, sobre los conflictos que le competen a la mediación, la naturaleza de éstos, su relación con las disputas y el alcance de la “resolución”.

En primer lugar cabe indicar que distintas disciplinas definen el conflicto de muy distintas formas. Sin embargo, habremos de afirmar que **el conflicto es inherente a la condición de sujeto humano**, en tanto seres de lenguaje, para quienes hablar es producir equívocos, cadenas significantes que implican necesariamente el malentendido, ya que es imposible decirlo todo y significarlo todo. Dada la pérdida del instinto animal (organismo en relación directa con el objeto), para el hablante la relación con el objeto aparece perturbada puesto que la necesidad debe pasar por los molinos del lenguaje. Estará obligado a pedir, a demandar. Y la comunicación es siempre fallida porque lo que sanciona un mensaje no

es la intencionalidad del hablante sino el interlocutor, el código, y ésta sanción se dan retroactivamente¹.

El conflicto es una construcción; una situación es vivida como conflictiva si es significada como tal². Este puede darse entre las instancias del aparato psíquico o plasmarse en la interacción de dos o más sujetos, o sea interpersonales; y dependiendo de quienes sean los involucrados pueden clasificarse en: multipartes, comunitarios, institucionales, internacionales, etc. Existen otras muchas clasificaciones, según sea la temática del conflicto: salarial, limítrofe, educativo, social, político, económico, etc; o según sea el momento en que estos se presenten: actual o histórico, etc. En principio, diremos que los conflictos que le competen a la mediación son los interpersonales. Los definiremos como "una relación entre partes en la que ambas procuran la obtención de objetivos que pueden ser o son percibidos por alguna parte como incompatibles"³. De acuerdo al vocabulario vulgar, conflicto significa desacuerdo, desavenencia, lucha, pelea. Sin embargo, no todas las situaciones que se adecuan a esa definición son abordables mediante la mediación. En este sentido, nos es útil hacer **una distinción** a los efectos de entender sobre qué aspectos opera la mediación: una desavenencia o una **disputa** constituye un conflicto interpersonal que se comunica o manifiesta, y un **conflicto** puede no llegar a ser una desavenencia si no se le comunica a alguien en forma de incompatibilidad percibida o de reclamación⁴.

Tomaremos en consideración los conceptos de S. Freud de conflicto manifiesto y latente. El conflicto manifiesto es aquel donde las exigencias que se oponen son conscientes, tales como dos sentimientos contradictorios, o entre un deseo y una exigencia moral. El conflicto latente

¹ D Angelo, Rinty, carbajal, Eduardo, Marchilli, Alberto: "Una introducción a Lacan", Lugar editorial, Bs. As. 1985.

² Schvarstein, Leonardo: "Psicología social de las organizaciones", Paidós, Bs. As., 1991, pag. 187.

³ Pruit, Dean, Rubin, Jeffrey: Social Conflict, new York, 1986, citado por Elena I Highthon, y Gladys Alvarez, Mediación para Resolver Conflictos, pág.41 / 42, Ad-Hoc, Bs. As. 1995.

⁴ Folberg y Taylor, Mediación; Resolución de conflictos sin litigio, De.. Limusa Noriega, Mexico 1992, pag. 38.

se expresa de un modo deformado en el contenido manifiesto y se traduce en la formación de síntomas, trastornos de conducta, perturbaciones de carácter, etc. El psicoanálisis considera el conflicto como constitutivo del ser humano y desde diversos puntos de vista: conflicto entre el deseo y la defensa, conflicto entre sistemas o instancias psíquicas, conflictos entre pulsiones, conflicto edípico, en el que no solamente se enfrentan deseos contrarios, sino que éstos se enfrentan con lo prohibido⁵. Luego en el campo interpersonal, el conflicto manifiesto es similar a la disputa explícita, una desavenencia. Asimilamos la definición de conflicto latente a la relación interpersonal, en la que fuerzas particulares de cada miembro o de la estructura de una relación entran en tensión y pueden precipitarse en una oposición de exigencias contrarias o un choque de fuerzas, que emergen a través de la desavenencia.

Dijimos que es primordial en la tarea del mediador **ubicar sobre qué aspectos de los conflictos opera la mediación**, porque es un observable que un conflicto puede afectar distintos ámbitos de la vida de una persona. Por ejemplo, la elección de la escuela de los hijos puede evocar viejos recuerdos personales cargados de afecto de la propia historia escolar, poner en cuestión principios morales y religiosos, hacer reflexionar acerca de los ideales, generar una pelea con el otro progenitor, evaluar posibilidades económicas, considerar distancias geográficas, etc. Podría tratarse de un asunto comercial, por ejemplo, el cobro por un trabajo realizado, que evoque otros desafíos similares u opuestos del pasado, que incite al replanteo de la política comercial de la empresa, que reavive una vieja discusión con un socio, que ponga en cuestión la relación con los empleados (por pagos o cumplimiento de pautas laborales acordadas), que requiera una solución para el cobro problemático con el deudor, que fuerce a una renegociación con un banco acreedor, etc. Entonces, si el conflicto repercute en distintos ámbitos de nuestro desenvolvimiento es que existen

⁵ Diccionario de Psicoanálisis, J.Laplanche. y J.B. Pontalis, Editorial Labor 3, 1981, pág. 77.

diferentes aspectos de un conflicto. Estos aspectos no son compartimentos estancos, sino un interjuego de imbricaciones recíprocas entre todos ellos.

Habíamos dicho que las disciplinas definen de distintas maneras el conflicto. Podemos agregar que éstas fragmentan la realidad, y podrán darse distintos abordajes según sea la disciplina que lo aborde. Cada una definirá y recortará “el conflicto” acorde a “las necesidades disciplinarias”. Un sociólogo se ocupa de los conflictos que ocurren en el campo social, pero si los conflictos sociales que se analizan ocurrieron en el pasado, corresponderán a los historiadores; así como con los conflictos que se dan en el seno de una familia pueden tener competencia disciplinas tan disímiles como el derecho, la medicina y el psicoanálisis. Los distintos aspectos señalados de los conflictos pueden ser abordados por distintas disciplinas.

Volvamos a la **mediación**. Aquí también debemos hacer un **esfuerzo por definir un objeto de trabajo y una incumbencia específica**, lo cual implica un alejamiento categórico del modo en que el derecho define al conflicto y asimismo, un distanciamiento de la finalidad terapéutica de las psicoterapias y del psicoanálisis. Vale aclarar que no desconocemos la fuerte impronta del discurso jurídico sobre la mediación, sino que justamente a causa de ella, nos vemos impulsados al esfuerzo de generar un campo de práctica y conocimiento propio. La mediación tendrá por objetivo trabajar la desavenencia o disputa interpersonal. En los ejemplos de la elección de escuela y cobro de dinero, el recorte posible del conflicto es la pelea entre los progenitores (habitualmente si éstos están separados, dado que si conviven probablemente posean mecanismos espontáneos para solucionar sus conflictos, o de requerir a un tercero posiblemente acudan a una psicoterapia), y en la hipótesis de la deuda económica, podría ser el cobro de la misma con el deudor o las diferencias con el socio, o la asistencia a una negociación entre el sujeto y sus empleados, según sea la demanda.

Debemos identificar la disputa que las partes desean abordar, pero paradójicamente, la mayoría de las veces será muy difícil encontrar una salida si solamente operamos con los elementos que la definen, si sólo nos centramos en el conflicto manifiesto (la posición), porque como dijimos ésta expresa de un modo deformado el contenido latente.

Les propongo la imagen gráfica del iceberg para pensar la **relación entre el conflicto y la disputa**. En la punta del iceberg, la parte que emerge a la superficie, ubicamos la disputa, aquello que nos es visible, pero sabremos que ésta no tiene por contenido ideativo y afectivo sólo aquello que se presenta a nuestra observación. Una porción “siete veces mayor” a la observada completaría la totalidad del conflicto, y correspondería a lo que el esquema de negociación colaborativa de Harvard denomina intereses. Una simplificación conceptual, cuyo único valor es su practicidad. Entonces, si desagregamos este concepto podemos hallar en esa categoría: deseos, expectativas, ideales, principios morales e idiosincráticos, creencias, experiencias previas, modos de procesamiento de estas experiencias previas, fantasías, temores, representaciones de sí, representaciones del otro de la disputa, representaciones del conflicto, en un contexto de relaciones sociales organizadas en un determinado social histórico, etc. Es importante imaginar estos elementos no materiales en la forma de un entramado, de una red o de una cadena asociativa. No podemos separar los deseos de las creencias, las representaciones del otro de las expectativas pasadas o futuras, el reclamo de la representación de sí mismo.

No es posible soslayar que los conflictos interpersonales no sólo están determinados por quienes los encarnan, sino que también lo están por el contexto en que los protagonistas se encuentran, léase una estructura vincular, una trama institucional, o lo social-histórico en que el intercambio se vuelve conflictivo.

El esquema del iceberg nos permite ilustrar la pequeña visibilidad que tenemos del conflicto al observar la disputa. Pero para una comprensión más acabada debemos agregar que en la disputa coagulan, se concentran, todos los elementos que englobamos en la categoría de “intereses”.

Si coincidimos en que el conflicto que observamos o escuchamos los mediadores es sólo una pequeña porción o fragmento de lo que allí está en juego, y que además expresa de un modo desfigurado su contenido latente, debemos afirmar que nuestra comprensión no alcanza para saber de la posición subjetiva desde la que reclama y habla cada persona, y que las disputas no son tan sólo por objetos visibles⁶.

Lo que ocurre regularmente es que al adentrarnos en el campo de los intereses o las motivaciones, o sea al desagregar los elementos que aparecen coagulados en la posición, **hallamos cuestiones que no pueden traducirse en conflictos jurídicos** (definiendo al conflicto jurídico como aquel planteado entre una conducta permitida y una conducta prohibida⁷). Si fuera el caso de que los disputantes planteen un conflicto en términos de derecho, los mediadores haremos esfuerzos por sacar las cuestiones de ese plano, porque nuestro objetivo es conducir una negociación basada en intereses y no en derecho. Entendemos que las personas, las organizaciones, las familias y los grupos tienen conflictos, viven situaciones que son connotadas como conflictivas, y ése es el material con el que trabajamos. Esos conflictos vivenciados pueden convertirse en reclamos jurídicos mediante el encuadramiento legal que de ellos ofrezca un abogado. En la mediación, desandaremos el camino de la traducción jurídica, para focalizar en la manera en que los protagonistas definen su conflicto y buscar soluciones autocompuestas, sin desconocer por ello el

⁶ Tausk, Juan, “Intersecciones: Mediación y Psicoanálisis”, Revista Actualidad Psicológica, año XXI n° 237, Noviembre de 1996.

⁷ Entelman, Remo F., *Teoría de Conflictos*, GEDISA, Barcelona, 2002.

derecho como marco legal, y aún cuando estas soluciones se plasmen en acuerdos que posean valor jurídico.

Por todo esto, **nos introducimos fuertemente en el campo de lo subjetivo, único y personal de cada sujeto**. De aquí que “los universales”, las soluciones del “sentido común”, lo que a los mediadores nos parece bien o justo queda fuera del juego.

Nos adentramos en el terreno de las atribuciones de significación personales, vinculares, institucionales, etc. en una “lógica personal”. En la fase de identificar los intereses, con la pregunta: para qué se desea aquello que se reclama, estamos haciendo una pregunta por la **atribución subjetiva de significación**. Por ejemplo: en la discusión de una pareja de excónyuges sobre los horarios de un régimen de visitas de los hijos, el mediador preguntará para qué cada uno propone esos horarios, ¿qué significa para cada uno esa pretensión? Podemos encontrarnos con respuestas tales como:

Ella: “Tengo temor por los chicos, él siempre hizo lo que quiso y nunca me respetó.” El: “Yo no puedo decidir nada, ella es una caprichosa, quiere imponer los horarios y hacer todas las cosas a su modo”.

Ante estas respuestas: ¿Cuál es el conflicto? ¿Se trata de la distribución horaria de los niños o del modo en que cada uno interpreta el reclamo del otro y lo incorpora en una serie de intercambios y atribuciones de sentido preexistentes a la disputa de los horarios y a la mediación?

El mediador reformula la disputa en los términos de los intereses que están en juego, de forma que sean aceptables para las partes, en los que puedan reconocer su singularidad y que resulten acordes a la demanda presentada por las partes.

Aquí es oportuno **diferenciar la participación voluntaria** en una mediación de la existencia de una efectiva **demanda** de resolver el conflicto que los participantes, le formulen al mediador. La voluntariedad supone la decisión de asistir a la mediación. Eso no basta para transitar el proceso de mediación. Será necesaria la formulación de una demanda de

“resolver un conflicto” (eliminar un padecimiento, finalizar un malestar, concluir una situación de tensión, etc., según como se tematice en cada caso en particular), que le atribuya al mediador algún saber acerca de la solución. Deseo de “solucionar”, “modificar”, “resolver”, “cambiar” que fuerce a la parte a “hacer” algo por salir de la situación perturbadora⁸. El sólo hecho de que una persona cuente sus problemas no alcanza para constituir una demanda. La práctica muestra muchas situaciones en que personas relatan sus problemas, se quejan de ellos, cuentan sus padecimientos alrededor de los mismos, no obstante lo cual, no desean resolverlos o modificar las situaciones. Esto nos indica que nunca está demás que un mediador se pregunte: ¿Qué esperan de mí? ¿Qué es lo que pretenden resolver o tratar de todo lo que cuentan? ¿En qué quieren ser ayudados? La formulación de una demanda es condición indispensable para tornar a una disputa y al conflicto que la sostiene, en objeto de trabajo de la mediación.

Si nuestro campo de trabajo se ubica en un plano subjetivo, se nos plantea el interrogante de, ¿dónde se termina la exploración de los intereses y las significaciones que cada parte atribuye a la disputa, si el objetivo de la mediación es resolver esta última? ¿Qué tipo de solución a la desavenencia busca la mediación?

Sabemos que la solución debe ser generada por los disputantes e importar un mutuo beneficio. Además, así como la disputa se había definido por significación que cada disputante otorgó a la situación planteada, **la salida que hallen deberá entrar en una línea de representaciones o significaciones aceptables para cada sujeto**, así como también ser materialmente posible o efectivizable. En el último ejemplo, la posibilidad de acordar horarios de encuentro dependerá de que él no sienta que ella se los impone y de que ella se sienta respetada por él. Una vez conseguido algo es esto, sólo habrá que combinar agendas.

⁸ Brandoni, Florencia: “Hipótesis desde la práctica de la mediación”, Revista Actualidad Psicológica, año XXI, n° 237, Noviembre de 1996.

Por eso hemos dicho, que la mediación ofrece una escucha a la multideterminación de una controversia, a los efectos de identificar aquellos temas pasibles de una solución racional, concreta y conjunta con el otro alojando la singularidad de cada uno⁹ (entendiendo por ésta: la modalidad de interpretación de la realidad, creencias, costumbres y la afectividad concomitante).

Desde luego, en lo atinente al tema de las “soluciones”, cabe señalar que en particular en los casos en que las partes tienen una relación afectiva que los vincula, hay ocasiones en que pueden resolverse las disputas mientras que las condiciones del conflicto no se modifican o sólo pueden ser nombradas¹⁰.

Sintetizando, para que un conflicto se configure en forma tal que la mediación resulte pertinente se requieren determinadas condiciones del mediador y de los participantes. En el mediador es necesaria la capacidad para desplegar el conflicto y no quedar atrapado en la disputa que las partes plantean. No menos necesario será contar con una escucha que posibilite identificar los aspectos del conflicto que se pueden mediar. Del lado de las partes es indispensable la formulación de una demanda de intervención dirigida al mediador así como el deseo de modificar la situación conflictiva.

⁹ Aréchaga, P y Brandoni, F.: “Abordajes en mediación familiar. Casuística”, en *Revista Interdisciplinaria de derecho de familia*, nº 12, Abeledo Perrot, 1998.

¹⁰ Aréchaga, P y Brandoni, F., idem anterior.