



EL MODELO ESTRATÉGICO DE MEDIACIÓN. SUPUESTOS Y FUNDAMENTOS¹.

Autor: Dr. Rubén Alberto Calcaterra.

RESUMEN: El modelo estratégico nace con la aspiración de otorgarle un campo propio a la mediación y como resultado de un largo proceso de investigación que incluyó la apropiación de saberes de diferentes disciplinas científicas y de la interacción entre la teoría informada por la práctica cotidiana del autor. El modelo integra los postulados de sus colegas de la Escuela de Harvard, del Circular Narrativo y del Transformativo, sin ser ninguno de ellos. Sostiene que la mediación es, esencialmente, un proceso formal que trasciende el contenido del conflicto que se pretende resolver. Altamente estructurado en etapas, estadios y pasajes, está movilizado por tres grandes objetivos: la deconstrucción del conflicto, la reconstrucción de la relación y la co - construcción de la solución. Concibe el conflicto como un fenómeno social que, como tal, comprende varias realidades, lo que fundamenta mantener un foco permanente en los patrones de interacción, trabajar a partir de las narrativas de las partes e incluir al mediador en el sistema mismo que conforma con ellas.

The Strategic Mediation Model. Suppositions and Reasons .

by: Rubén Alberto Calcaterra

Experto en mediación

The Strategic Mediation Model is born with the aspiration of giving Mediation its own field. It is the result of a long research process which included the appropriation of knowledge from different scientific disciplines and the interaction between the acquired theory and the daily practice of the author.

The Model integrates the postulates of the colleagues from Harvard School, from the Narrative Circular theory and from the Transformative one, without being any of them. It believes Mediation is, essentially, a formal process that goes beyond the content of the conflict it pretends to solve. It is highly structured in steps, stages and passages and it is mobilized by three great objectives: deconstruction of the conflict, reconstruction of the relationship and co construction of the solution. It conceives the conflict as a social phenomenon that includes, as such, various realities. This requires keeping a permanent focus on the interaction patterns; working from the parties' narratives on and including the mediator in the system he forms with them.

1.- Introducción.

La primavera italiana de 1989 marcó el comienzo de un proceso de investigación en materia de Resolución de Conflictos, cuyos desarrollos vieron la luz en Barcelona, España, a comienzos de este año 2002², con la formulación del modelo estratégico.

Como toda construcción científica que aspiraba y aspira a otorgarle un campo propio a lo que todavía se presenta como una práctica novedosa, ese proceso de investigación demandó la apropiación de saberes provenientes de diferentes campos y la necesidad de superar la dificultad

¹ Abogado, Mediador, Titular de la Cátedra de Negociación, Mediación y Resolución de Conflictos del Departamento Derecho de la Universidad de Palermo, Director del Instituto de Gestión y Resolución de Conflictos del Colegio de Abogados de San Isidro, Presidente de Fundación CEMFA – Centro de Estudios Multidisciplinarios de la Familia. E-mail: cemfa@infovia.com.ar.

² CALCATERRA, R. A. “Mediación Estratégica”, Editorial Gedisa, Barcelona, España, abril de 2002.



inicial e inevitable de la carencia de la práctica misma en términos cualitativos y cuantitativos suficientes³.

Es decir, fue necesario superar la limitación que se produce cuando la práctica es todavía insuficiente para informar a la teoría, cuya ausencia, a su vez, provoca el desarrollo de una práctica sin leyes que la gobiernen.

Afortunadamente, obras como la Teoría de Conflictos desarrollada en el País por el profesor Remo F. Entelman⁴, de base incuestionablemente científica, así como las modernas teorías construccionistas de la comunicación⁵, del conocimiento⁶, del self⁷ y del Caos⁸, apoyadas por la cibernética⁹ y el pensamiento complejo¹⁰, las teorías de la información¹¹, de las percepciones¹² y de los juegos¹³, y de los principios de las nuevas visiones de la negociación¹⁴, me permitieron construir un edificio teórico que guiaron una práctica que dejó de ser intuitiva para devolver una generosa información a la teoría, superando la limitación y permitiendo, así, la conformación de un modelo que integra los postulados de sus colegas de la Escuela de Harvard¹⁵, del Circular Narrativo¹⁶ y del Transformativo¹⁷, sin ser ninguno de ellos¹⁸.

Si bien el modelo es el resultado de la apropiación de esos saberes y de la interacción entre la teoría y la práctica, siento que debe exponérselo ahora a la consideración de los especialistas.

Por lo tanto, agradezco a Mediadores en Red la invitación a compartir este espacio y difundir esta nota que suma enfoques¹⁹ a los que han sido incorporados ya a otros medios²⁰, permitiendo así esa necesaria exposición.

³ CRITTO, A. "El método científico en las ciencias sociales", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1982.

⁴ ENTELMAN, Remo F., "Teoría de Conflictos", Editorial Gedisa, Barcelona, España, marzo de 2002.

⁵ PIERCE, W. B. "Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad" en "Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1994.

⁶ Von GLASERSFELD, E. "La construcción del conocimiento" en "Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1994.

⁷ GOOLISHIAN, H. Y ANDERSON, H. "Narrativa y Self. Algunos dilemas posmodernos de la psicoterapia", en "Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1994.

⁸ PRYGOGINE, I. y STENGERS, I. "Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature", Nueva York: Bantam, 1984.

⁹ BATESON, G., "Estilo, Gracia e Información en el Arte Primitivo" y "La Epistemología de la Cibernética" en "Pasos para una ecología de la mente", Editorial Planeta Argentina SAIC en coedición con Carlos Lohlé SA, Buenos Aires, Argentina, 1991.

¹⁰ MORIN, E. "Introducción al pensamiento complejo", Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1995.

¹¹ SHANNON, C. "The mathematical theory of communication", Bell System Technical Journal, EEUU, 1948; WEABER, W. "La Teoría Matemática de la Comunicación", en A.G. Smith (Comp.), "Comunicación y Cultura", Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1972.

¹² VERNON, M.D., "Psicología de la Percepción", Ediciones Hormé, Buenos Aires, Argentina, 1973.

¹³ DAVIS, Morton D. "Teoría del Juego". Alianza Editorial, Madrid, España, 1971.

¹⁴ FONT BARROT, A. "Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto", Editorial Grojalbo, Barcelona, España, 1997.

¹⁵ FISCHER, R y URY, W. "¡Sí ... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder", Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985.

¹⁶ COBB, S., MILLER, J. y RIFKIN, J. "Toward a New Discourse for Mediation: A Critique of Neutrality", en "The Social Construction of Neutrality", Santa Bárbara, California, EEUU, 1990.

¹⁷ BARUCH BUSH, R.A – FOLGER, J.P., "La Promesa de Mediación", Granica, Barcelona, España, 1996.

¹⁸ En el Anexo que integra este trabajo y a partir de los desarrollos que realizara Marinés Suárez en "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1996 se realiza una comparación de los modelos incluyendo ahora el modelo estratégico.

¹⁹ Como su título lo indica, esta nota está más orientada a exponer los supuestos y fundamentos del modelo.

²⁰ www.mediacioneducativa.com.ar y Revista virtual "La Trama" número 3, Buenos Aires, abril de 2003.



2.- Supuestos y fundamentos.

2.1.- La idea de proceso.

El modelo estratégico sostiene que la mediación es, sobre todo, un proceso formal que trasciende el contenido del conflicto que se pretende resolver.

Este primer supuesto fundamenta una organización altamente estructurada cuyo manejo demanda un conocimiento técnico operativo de sus etapas, estadios y pasajes²¹, que provea exactitud, puntualidad y consecuencia en las acciones.

2.2.- La idea de proceso como recurso.

Planteado el proceso con esas exigencias, el modelo hace del mismo proceso un recurso estratégico que no solo informa al operador acerca de cosas que hay que hacer antes y otras después, sino que opera a modo de verdadero auto control para revelar la conveniencia de avanzar hacia la siguiente etapa o la inconveniencia de ello por carencia de la anterior²².

2.3.- La idea de proceso como recurso estratégico.

²¹ Incluyo aquí un resumen de la estructura de ese proceso con los objetivos que cada uno de sus estadios persigue. Durante la etapa I –Preliminar-, todo el primer estadio de la Convocatoria informa estrategias acerca de quién convoca y cómo convocar. Incluye la entrevista previa destinada a evaluar el caso y acordar los términos de la mediación (elección del mediador, determinación de los honorarios y de su forma de pago, quiénes asistirán al proceso y el alcance de las cuestiones a tratar en él). La entrevista previa opera como un verdadero modelado del proceso en la medida que reúne información básica al mediador, trabaja la derivación y la reticencia y provee a las partes la primera estructuración de la tarea. Sus objetivos son generar y preparar el proceso y predisponer a las partes. La etapa II –Enmarcamiento de la disputa- incluye los estadios Propedéutico y Exploratorio. El primero de ellos se propone contextualizar y estructurar el proceso, generar en las partes seguridad y confianza tanto en el proceso como en el mediador y en la mediación como método, construir una alianza de trabajo y crear el espacio para una recíproca evaluación mediador/partes. Sin perjuicio de la disposición del ambiente, el pasaje central de este estadio es el discurso inicial del mediador, que estratégicamente acepta el conflicto que traen las partes, lo legitima y redefine así percepciones; refiere la esencia, la estructura y las reglas del proceso así como la ideología de la mediación; define roles, realiza maniobras de anticipación, de control del proceso y de devolución del poder a las partes. El segundo, se centra en la búsqueda de datos, en la definición y descomposición de los problemas y en la delimitación de las áreas de acuerdo y de desacuerdo. Aquí comienza el trabajo del mediador con las narrativas, que constituye una de las herramientas centrales del modelo, así como la pesquisa de las palabras clave que, una vez aisladas, le servirán de orientación y guía durante todo el desarrollo del proceso. La etapa III –Actuación de la Disputa-, abarca los estadios de Deconstrucción del Conflicto, de Reconstrucción de la Relación, Negocial y Decisional. El primero de ellos tiene por finalidad desarrollar y analizar el conflicto, identificar cuestiones, posiciones, intereses, necesidades y valores de las partes. El mediador trabaja aquí sobre la comunicación, sus contenidos y niveles y el manejo de la información. Se intensifica el trabajo sobre las narrativas, tanto en el análisis de la estructura del discurso de las partes como de la intervención en el proceso de contar la historia y en el contenido de la misma, a través de la movilización de los recursos que procuran la legitimación y la alteración de las pautas interaccionales, sin perjuicio de destacar la importancia de la escucha activa, la lectura de los mensajes a niveles verbal y corporal, la reformulación de las cuestiones, la paráfrasis, el resumen y la técnica de formulación de preguntas. El segundo de ellos se propone la redefinición de interacción y contexto a través de la presentación de la historia alternativa. El tercero se dirige en forma directa a generar ideas y a la búsqueda de opciones resolutorias, apoyando sobre los pilares de la flexibilidad, la innovación y la creatividad. El modelo provee aquí técnicas de facilitación tanto para enfrentar estilos competitivos como colaborativos. Finalmente, el cuarto, trata de la decisión informada como pauta reguladora de acuerdos estables y duraderos. La IV etapa –Cierre del Proceso- comprende dos estadios y ambos abarcan dos supuestos: el primero distingue entre la necesidad de Puesta de Límites, con los pasajes de reflexión y de impasse y el supuesto de Acuerdo; ambos conectan con el último de los estadios, el de Clausura, que también discrimina entre el Sin Acuerdo, con las previsiones de envío o no envío a otro sistema y el Acuerdo que contiene previsiones sobre la elaboración de los preliminares y la revisión jurídico-legal del mismo. La etapa sugiere técnicas para motivar el acuerdo, lo cual informa que ella comienza mucho antes que el momento mismo de la mera clausura por acuerdo o por desacuerdo.

²² Por ejemplo, el hecho de no poder armar una historia alternativa informa que aún no se ha trabajado lo suficiente en el desarrollo de las historias de cada parte.



Todo proceso estratégico implica que quien lo opera obre de una manera estratégica, es decir, que organice un plan general de trabajo a partir del conocimiento que resulta del procesamiento de la información que obtenga del caso y que, en función de ello, fije metas y elija tácticas, lo que incluye tener en cuenta que también existe una estrategia de las partes.

2.4.- La idea de proceso narrativo.

El modelo sostiene que la información que permite el conocimiento del caso está contenida en las narrativas de las partes porque el conflicto no está en los hechos sino en cómo ellas los cuentan.

El modelo ha cuestionado las teorías que ubican al conflicto como una patología social y lo ha concebido como un fenómeno social que, como tal, comprende varias realidades.

Todo ello fundamenta mantener un foco permanente en los patrones de interacción y trabajar a partir de las narrativas de las partes con un diseño cuya estrategia es la legitimación de todas las historias a través de la co – construcción de una historia alternativa, lo que coloca al mediador actuando desde adentro del sistema que conforma con las partes.

2.5.- Los motores del proceso.

Más allá de la estructuración del proceso en etapas, estadios y pasajes, todo el proceso está movilizado por tres grandes objetivos: la deconstrucción del conflicto, la reconstrucción de la relación y la co – construcción de la solución.

Colocado el mediador como formando parte del sistema conflictivo, desde ese lugar su función es, esencialmente, la de un agente de cambio que interactúa con las partes en un medio complejo dominado por la incertidumbre y con una función multifacética: en la deconstrucción del conflicto será un facilitador del intercambio de la información y la de un operador de las narrativas de tal forma de asegurar que todos puedan desarrollar la suya; para la reconstrucción de la relación habrá trabajado arduamente en la redefinición de la interacción de las partes y en la co – construcción de la historia alternativa y, en la co – construcción de la solución generará ideas, sugerirá opciones y ayudará a las partes a valorar las consecuencias de sus elecciones y las guiará en las tratativas hacia la asunción de decisiones informadas.

2.6.- Sistema, Caos y complejidad.

Si el modelo ha privilegiado la orientación sistémica y ha insistido en la influencia de la dialógica del orden y del desorden en la organización y funcionamiento de los sistemas; si, también, ha definido al proceso de resolución de conflictos como un proceso político aunque más no sea a nivel micro y, finalmente, ha introducido la epistemología de la complejidad en sus desarrollos, resulta pertinente hablar aquí de una ecología de la política, lo que lleva a enunciar el principio ecológico de la acción que dice que “la acción escapa a la voluntad del actor político para entrar en el juego de las interacciones del conjunto de la sociedad”.

Frente a estos principios, parece obvio que no se puede ya construir modelos de intervención sobre la base de los programas, porque ellos sirven en tanto que no se modifiquen las condiciones circundantes, porque ellos sirven cuando no está presente la incertidumbre.

Este es, finalmente, el mayor fundamento del autor para la construcción de un modelo que sea capaz de operar en contextos de incertidumbre, porque la estrategia es, precisamente, el arte de trabajar en ella.



ANEXO

MODELOS DE MEDIACIÓN

I.- Tradicional – Lineal (Harvard)

1.- Fundamentación:

- Comunicación lineal, centrada en lo verbal.
- Causalidad lineal: el conflicto tiene una causa que es el desacuerdo.
- A – contextual: no tiene en cuenta el contexto en que el conflicto se produce.
- A – histórico: elimina las percepciones sobre el pasado; su mira está puesta en el futuro.
- Intrapsíquico: Centrada más en los intereses, necesidades y valores de la persona que en lo relacional.

2.- Método:

- Aireación del conflicto por las partes: se promueve la ventilación de las emociones.
- Neutralidad: basada en la imparcialidad y la equidistancia.
- Disminución de las diferencias y aumentar las semejanzas.
- Orientada del caos al orden.

3.- Meta:

- Resolver el conflicto

II.- Transformativo (Bush y Folger)

1.- Fundamentación:

- Comunicación: centrada en lo relacional.
- Causalidad circular: el conflicto tiene múltiples causas que se retroalimentan.

2.- Método:

- Aumenta el protagonismo y la asignación de responsabilidades.
- Promueve el reconocimiento del otro como co – protagonista.
- Su herramienta es la pregunta circular.

3.- Meta:

- Modificar la relación entre las partes.

III.- Circular Narrativo (Sara Cobb)

1.- Fundamentación:

- Comunicación circular: Abarca los aspectos relacionales y pragmáticos y los modos digitales y analógicos.
- Causalidad circular: ídem modelo Transformativo.
- La noción de contexto incluye lo espacial y lo histórico.
- Se moviliza mediante técnicas: reformulación, externalización, etc.



- Privilegia la importancia del observador como elemento participante de aquello que observa.
- Toma del construccionismo social la construcción de la realidad.
- Comparte con la teoría posmoderna del significado el concepto de narrativas.

2.- Método:

- Aumenta las diferencias de manera controlada.
- Orientada del orden al caos.
- Legítima a las personas.
- Cambia los significados.
- Transforma las historias de las partes.

3.- Meta:

- Transformar las historias para lograr el acuerdo.

IV.- Estratégico (Rubén Calcaterra).

1.- Fundamentación:

- Ídem fundamentación del modelo Circular Narrativo pero parte del supuesto que la mediación es, fundamentalmente, un proceso estructurado en etapas, estadios y pasajes.
- El proceso es, esencialmente, negocial y la transformación de las historias es un recurso estratégico para preparar la negociación.

2.- Método:

- El proceso se moviliza en torno a tres ideas fuerza: la deconstrucción del conflicto, la reconstrucción de la relación y la co – construcción de la solución. Para cada una de ellas el modelo dispone de recursos propios.

3.- Meta:

- Transformar las historias para predisponer a las partes y preparar el contexto de la negociación.