

MEDIACION:

Otra mirada sobre los conflictos

MEDIATION:

Another perspective on conflict



PATRICIA BENEDIT <sup>1</sup>

---

**Sumario:** Introducción; 1. ¿cual es la mirada distinta que nos ofrece la mediación acerca del conflicto?. 2. Conflicto. 3. Análisis del conflicto como sistema. 4. Problema: aquello sobre lo que trata el conflicto. 5. Proceso: aspecto dinámico del conflicto. 6. Personas: ¿quién participa en el conflicto?. Fecha de Recepción: 12/04/201. Fecha de aceptación: 04/05/2011.

---

---

<sup>1</sup> Patricia Benedit: Abogada (Universidad de Buenos Aires - 1998). Mediadora (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, República Argentina 2005, Registro de Mediadora, N° 4480); Programa de Actualización en Negociación y Resolución de Conflictos de la Universidad de Buenos Aires, cursada completa (2005-2007); Master Latinoamericano Europeo en Mediación, del Institut Universitaire Kurt Bosch, promoción 2007. p\_benedit@yahoo.com

**Resumen.**

Al pensar en los conflictos humanos, podemos imaginar distintos modos de abordarlos, influidos seguramente por nuestras profesiones de origen las que tiñen inevitablemente nuestra mirada por años de formación académica, en mi caso, predominantemente jurídica. Con esta base me adentré en el mundo de la mediación, al cual hoy en día me dedico con pasión y en forma exclusiva, intentando ayudar a desentrañar los conflictos que las personas traen a la mesa de trabajo.

**Palabras clave.**

Mediación, oportunidad, conflictos.

**Abstract.**

When thinking about human conflict, we can imagine different ways of addressing them, probably influenced by our professions of origin which our eyes inevitably stained by years of education, in my case, predominantly legal. On this basis I entered the world of mediation, which today I do with passion and exclusively, trying to help unravel the conflicts that people bring to the bench.

**Key words**

Mediation, timeliness, conflict.

**Introducción.**

Mi área de desempeño es en el contexto de la ley 26.589 de la República Argentina, la que exige pasar por un proceso de mediación en forma obligatoria previa al inicio del juicio.

Asimismo, ejerzo mi rol de mediadora dentro de un programa piloto de la Universidad de Buenos Aires (UBA), en el cual se tratan conflictos vinculados con el área criminal y derivado por abogados y Fiscales de esta especialidad.

En la vorágine del día a día y con la inmediatez de las situaciones que se presentan en este proceso, generalmente, los mediadores insistimos en adquirir y profundizar técnicas o herramientas que nos permitan colaborar en las variadas formas de resolución de disputas (negociación, mediación, etc.), dejando de lado, en algunas ocasiones, el análisis del objeto mismo de nuestro trabajo: los **CONFLICTOS** desde la mirada amplia que nos aporta la mediación.

Esta forma de pensar los conflictos es fomentada también en la carrera de abogacía durante los años de estudio en la universidad, donde el acento está puesto en las normas que regulan los conflictos, más que en su tratamiento en forma integral. Es decir, nos preocupamos de cómo podremos solucionar el conflicto y no nos detenemos a realizar un análisis teórico profundo acerca de sus elementos y dinámica, lo cual nos permitirá trabajar los distintos aspectos que lo conforman.

En el año 2009, la Facultad de Derecho de la UBA ha incluido en su plan de estudios como *materia obligatoria* la de Métodos Alternativos para el Abordaje de Conflicto, lo que considero un inmenso adelanto ya que, previo a ello, los alumnos terminaban su carrera sin tener contacto con el desarrollo teórico y práctico propuesto por los medios alternativos de disputas, siendo que la República Argentina ha incluido como procedimiento obligatorio a la mediación previa al juicio hace ya más de catorce años.

Tengo el privilegio de participar en el dictado de clases de dicha materia y me provoca una inmensa alegría cuando veo las caras de los alumnos al pensar el conflicto y su abordaje de una manera diferente a la de la mirada estrictamente jurídica. Generalmente nos comentan la importancia de haber tomado contacto con esta forma de pensar en los problemas ya que como abogados podrán ayudar a sus clientes a elegir la mejor forma de encarar los temas que les traen, dejando de lado la idea de que el juicio es la única forma posible de resolverlos.

Por todo esto, me propongo en este trabajo tomar el CONFLICTO, materia sobre la cual trabajamos quienes nos desempeñamos como mediadores o en el área jurídica, y aproximarnos a sus características generales para permitirnos poner un freno a nuestra actividad cotidiana y profundizar acerca del tratamiento que le damos y la forma en que lo concebimos desde la mirada de la mediación.

Y de esta manera poder mejorar nuestra colaboración con las personas en el abordaje de sus conflictos, lo que en última instancia pesa en el camino de la pacificación social.

## **1. ¿CUAL ES LA MIRADA DISTINTA QUE NOS OFRECE LA MEDIACION ACERCA DEL CONFLICTO?**

Antes de comenzar a exponer el tema que me he propuesto, considero necesario definir la mediación en los términos que será utilizada en este trabajo. Y en este caso, tomaré el concepto dado por la Dra. María Elena

Caram, quien piensa<sup>2</sup> la mediación como “...*un proceso organizado en etapas, cada una con un objetivo propio, conducido por un tercero neutral, que utilizando diversas técnicas colabora con las partes que están en conflicto para que puedan realizar la mejor evaluación posible de las distintas opciones y alternativas de resolución del mismo y adopten como consecuencia de ello sus propias decisiones con relación a su disputa*”.

De la definición surge que el elemento de trabajo en mediación es el conflicto que traen las partes. ¿Y cómo definimos conflicto desde la mirada de la mediación? ¿En qué se diferencia de la mirada jurídica?

## **2. CONFLICTO:**

Apenas nos asomamos al análisis de este fascinante tema, podemos pensar en la primera característica del conflicto: su inevitabilidad. El conflicto es una constante en nuestra cotidianeidad. Lo es a nivel particular, en las relaciones humanas individuales, y lo es a nivel grupal o social. Y esto nos lleva a concluir que si el conflicto es inevitable el único camino posible para superar su desgaste, su fuerza destructiva es pensar los mejores abordajes en cuanto a metodología y oportunidad.

Muchas son las definiciones que se podrán dar acerca del conflicto. Tomemos para nuestro análisis la definición de Pruitt<sup>3</sup>, en cuanto lo describe como una **“divergencia percibida de intereses”** que difícilmente puedan satisfacerse simultáneamente. Analicemos brevemente este concepto.

---

<sup>2</sup> Caram, María Elena, Eilbaum, Diana Teresa, Risolia, Matilde “Mediación Diseño de una práctica”, 1ª. Ed. Buenos Aires, Librería Histórica, 2006, pág. 33y sgtes.

<sup>3</sup> Ídem nota 1: Rubbin, Jeffrey, Pruitt, Dean y Kim SPNG, Hee, “Social conflict-escalation Stalemate and Sttlement”, Mc. Graw Hill, 1994, pag. 5. “Diferencia percibida de intereses, o la creencia de que las actuales aspiraciones de las partes no pueden lograrse mutuamente”. Traducción de las autoras.

- **Divergencia:** la expresión permite sortear conceptos como *oposición*, o *contradicción*, para hablar sencillamente de una divergencia, que luego expresa en términos de incompatibilidad. Es decir, basta que exista una diferencia entre las partes y que ésta, por alguna razón, torne los intereses o aspiraciones como aparentemente difíciles de conciliar simultáneamente para que plantee divergencia. No se requiere en esta conceptualización la fuerza del “choque, la oposición, el enfrentamiento o antagonismo” para que haya conflicto, basta esta idea de sus actores de que no pueden satisfacer sus necesidades simultáneamente.
  
- **Percibida:** aquí entramos en el campo de lo subjetivo, lo que sugiere una importante distinción que la diferencia de la mirada jurídica de los conflictos: la que proviene de la verdad y la percepción. En este caso no es necesario que la incompatibilidad aparezca en la realidad en forma efectiva, la que debería ser probada, para hablar de “la verdad”. Basta con que los protagonistas perciban la situación como incompatible. La percepción es un concepto más *subjetivo* y más *relativo* que la verdad, que tiene un carácter más *objetivo* y *absoluto*. La distinción entre verdad y percepción podría diferenciarse de manera más sencilla diciendo: la percepción se expresa a través de un “Me parece que” más que de un “Es así...”.<sup>4</sup>

Sin embargo, y tal como expresa Edward De Bono<sup>5</sup> “... *La percepción es la única realidad para la persona. Por regla general, la percepción no es una*

---

<sup>4</sup> Caram, María Elena apuntes sobre Teoría del Conflicto. Trabajo Inédito

<sup>5</sup> De Bono, Edward “Lógica Fluida. Una alternativa a la lógica tradicional” Editorial Paidós, 1996, página 19.

*realidad compartida, ni tampoco se puede cotejar con el mundo exterior, pero es ciertamente real” (para cada uno).*

En el campo jurídico, las partes buscarán mostrar el carácter de “verdad” para que un juez decida a favor de las pruebas, argumentaciones y justificaciones que sostengan sus pretensiones. En este campo será la verdad construida en el expediente la que se persiga a fin de que su posición sea la ganadora de la contienda, verdad que solo se logrará mediante pruebas oportunamente producidas, plazos cumplidos y argumentaciones y justificaciones.

- **Intereses:** Pruitt toma este concepto en el sentido de aspiraciones, es decir, aquéllas cosas que buscamos.

Ury<sup>6</sup> define los intereses en el marco de la negociación colaborativa como las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes frente a una situación de conflicto. Son las motivaciones y aspiraciones de las personas que las llevan pedir al otro que haga o de algo o que deje de hacer, y son los que básicamente deben ser atendidos para encontrar una solución satisfactoria, distinguiéndolos de las posiciones, que representan lo que las partes dicen querer, más allá de lo que realmente quieren. En este sentido podemos decir que la posición es el pedido concreto a la otra parte visto como única salida posible y satisfactoria del conflicto para quien lo exige.

Pensemos en una demanda, ¿no es acaso un extenso y detallado reclamo en base a la posición, avalado por las argumentaciones y justificaciones y por las pruebas ofrecidas para corroborar nuestra versión? Si pensamos en esto veremos que es la presentación de la posición que las partes realizan ante el

---

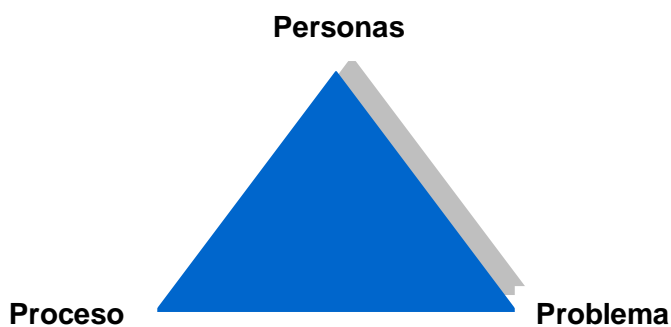
<sup>6</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton, Bruce “Si de acuerdo”, Grupo Editorial Norma, 2da. Edición 1994, página 48.

juez, a los fines de que otorgue un veredicto favorable a ellas, el cual se da en un esquema competitivo ya que lo que uno gane el otro necesariamente lo perderá.

### **3. Análisis del conflicto como sistema:**

En mi tarea cotidiana de mediadora me resulta de gran utilidad pensar el conflicto como sistema, en el sentido de que los distintos elementos que lo configuran mantienen relaciones entre sí de modo que las modificaciones que cada elemento del sistema registra influyen en los restantes elementos que lo conforman.

Paul Lederach<sup>7</sup> propone un triángulo que resume con clara precisión los tres elementos básicos de los conflictos: **Personas- Proceso- Problema.**



Aclaro que el orden de los elementos, tal como aparece, no guarda ningún significado de preferencia entre los ellos, ya que podríamos imaginar un triángulo equilátero en el cual los elementos podrían ir rotando entre sí a los distintos vértices.

---

<sup>7</sup> Lederach, Paul y Chupp Marcos. Conflicto y Violencia- Guía para Facilitadores. Ediciones Clara Semilla- Bogotá 1997 p. 92.



Siguiendo el orden de ideas, y al ser el conflicto un sistema observamos que estos elementos se superponen por momentos y están íntimamente ligados y conectados entre sí.

Esta forma de pensar el conflicto desagregándolo en los distintos elementos que lo componen, y analizándolos a cada uno por separado, puede parecernos fría cuando se trata de cuestiones que traen las partes en las cuales aparecen la incertidumbre, la angustia, el efecto doloroso y no siempre reparable que la disputa deja en las personas.

Tengo un gran respeto por los conflictos humanos. Cada conflicto tiene su complejidad, por las innumerables facetas que lo integran, emocionales, fácticas, jurídicas. Por eso es que voy intentando acercarme a la forma más conveniente de pensarlos, y el valor práctico de esta propuesta me es de gran utilidad al momento de operar con los temas traídos por las partes en la búsqueda de ayudarlas a encontrar alivio.

Y en esta búsqueda, mi tarea es detener la mirada en un momento del conflicto para poder evaluar sus elementos. Al respecto un jurista de mi país fallecido hace dos años, quizás el primero entre nosotros que exploró estos temas, el Dr. Remo Entelman<sup>8</sup> nos dice que este análisis estático de sus elementos puede ser utilizado a los fines didácticos y en un intento de ir entendiendo el conflicto y sus diversos elementos. Realiza en ese sentido la siguiente comparación *"...si bien es cierto que sólo observando el devenir de la película, que es un proceso dinámico, uno puede entenderla, la tecnología permite detener la proyección y analizar elementos que se extraen de una*

---

<sup>8</sup> Entelman, Remo F. "Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma", Editorial Gedisa, Barcelona, 2005.

*escena estática. La relevancia del análisis estático estriba en que es preciso conocer esos elementos... para comprender luego, en un posterior examen dinámico... el objeto de la película.”*

#### **4. Problema: aquello sobre lo que trata el conflicto**

Aquí nos detendremos en este elemento a fin de ver de qué trata el conflicto, cuáles son los signos o elementos a tener en cuenta al momento en que las partes nos presentan sus relatos.

Según Ury<sup>9</sup> los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, como dijimos, lo que reclama una parte a la otra para resolver el conflicto, sino el *conflicto entre los intereses*. Éstos son los que motivan a las personas a reclamar a la otra parte: “...son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones” al decir de Ury.

Cuando las partes concurren a mediación, el primer estadio que transitan es el relato del hecho que, según su percepción, han ido construyendo. Y en un primer momento lo que manifestarán será la “Posición”.

Podemos ubicar en distintos planos el “relato” al de la “realidad” en el cual vivimos y sentimos el conflicto. En este segundo plano “estamos dentro”. Cuando lo contamos nos situamos en un plano diferente, el de describir o narrar aquello que nos sucedió en la realidad, o la percepción que tuvimos de lo que sucedió. En la narración estamos frente a otro u otros oyentes, en otro escenario.

---

<sup>9</sup> Ídem nota 5.

Al contarlo se modifica el hecho vivido en la percepción ya que el lenguaje no sólo describe, sino que *construye*, y la forma que le vamos dando a nuestra narración también contribuye a la dinámica del conflicto.

Elena Cohen Imach<sup>10</sup> nos dice que “...*el proceso de mediación transcurre por medio de palabras. Los mediadores trabajamos con relatos... En cada relato, los hechos se recortan y se organizan de determinada manera. A menudo, el dramatismo que la narración transmite es tan hondo que se pierde la noción de la distancia entre el relato de un hecho y el hecho mismo.*”

Y las partes relatarán los hechos convencidos de “Tener razón”. Y tenazmente empeñados en demostrarlo: cada uno “tiene razón” porque los hechos fueron como ellos dicen y cada uno “tiene razón” porque lo que piden “es” la solución. Al respecto nuestro compatriota Jorge Luis Borges<sup>11</sup> nos enseña “...*Feliz el que no insiste en tener razón, porque nadie la tiene o todos la tienen*”. O como dice irónicamente en una entrevista televisiva que dejar al otro sin razón es una cuestión de mala educación.

La actuación del mediador será acompañar a las partes en la manifestación de su posición hasta tanto se sientan seguras de poder abandonarla, para ir en la búsqueda de sus intereses mediante preguntas que los lleven a evaluar sus verdaderas motivaciones. Siempre estaremos atentos a que este es uno de los objetivos que tendremos como operadores del conflicto, para colaborar con las partes en la desagregación de su problema.

---

<sup>10</sup> Cohen Imach, Elena “Mediación y mediaciones. El ideal y la práctica cotidiana”, Trabajo presentado en la V Conferencia del Foro Mundial de Mediación, Crans Montana, Septiembre de 2005, La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos.

<sup>11</sup>Borges, Jorge Luis, “Fragmentos de Un Evangelio Apócrifo”. Obras Completas Tomo II Página 391- Emecé Editores

Y el arte del mediador será llegar a desentrañar los intereses de cada parte, para trabajar en aquellas cuestiones que aparecen como incompatibles pero son solo diferentes.

En este sentido podemos aclarar, que la Negociación Colaborativa distingue tres tipos de intereses:

- *Opuestos*: son aquéllos que ambas partes desean conseguir para sí, y sólo pueden ser satisfechos a expensas del interés de la otra parte. Se desprenden directamente de las posiciones y resultan irreconciliables.
- *Comunes*: son aquellos cuya satisfacción es buscada por ambas partes, los cuales no se excluyen sino que son intereses compartidos.
- *Diferentes o complementarios*: son aquellos que si bien no son compartidos por las partes, no son mutuamente excluyentes de los de la otra parte, ya que apuntan a aspectos distintos y su satisfacción simultánea es posible.

El mediador dejará de lado, momentáneamente y en un primer momento los intereses opuestos, para resaltar los comunes (ya que será el primer punto de partida en encontrar un acuerdo de voluntades sobre determinados temas) concentrándose en armonizar los intereses diferentes que permitirán satisfacer las necesidades o motivaciones fundamentales de ambas partes, logrando así una negociación de tipo colaborativa.

Otro aspecto a tener en cuenta por los mediadores al analizar el elemento “Problema” será la distinción entre la mirada jurídica y la nueva que nos aporta la mediación respecto a este elemento del conflicto.

El problema visto desde la primera de las perspectivas ubicará la realidad frente al sistema normativo buscando categorizarla dentro de las prescripciones del orden jurídico para prever sus efectos y consecuencias a la luz de las mismas.

Así, dependiendo de la especialidad del abogado que intervenga en la consulta de la parte inmersa en el conflicto, también podrá categorizarlo dentro de las distintas áreas del derecho, como criminal, civil, comercial, etc.

El enfoque de la mediación será evaluar el problema desde una perspectiva más amplia desde la cual podremos percibir un entramado de elementos más complejo aún, donde se agregarán, a los aspectos jurídicos, los aspectos relacionales –tanto en el orden de las emociones como de la comunicación-, fácticos y patrimoniales que han ido configurando a lo largo del tiempo – más o menos largo - la secuencia de interacciones entre los actores del conflicto.

Así, en algunas mediaciones del Centro de Mediación de la UBA derivadas por abogados criminalistas participa una comisión encargada de asuntos civiles. Y cuando intervengo como mediadora en base a la derivación que realizan los primeros, también terminan concurriendo los segundos a las audiencias de mediación para asesorar a las partes en todas las instancias necesarias, contempladas por los distintos encuadres jurídicos que permite el derecho, del conflicto traído por el consultante. Y el acuerdo al que arriban las partes incluye todos los aspectos, tanto criminales como civiles.

Ampliando este orden de ideas, el Dr. Remo Entelman<sup>12</sup> nos recuerda que buena parte de la incompatibilidad de las pretensiones de los actores de un conflicto no se dan necesariamente dentro del campo de las acciones consideradas como prohibidas por el derecho, sino dentro del campo de lo “permitido”. Es decir, subsiste un amplio espacio donde el derecho deja a los ciudadanos en libertad de confrontar, ya que no prevé proteger la pretensión de uno, poniendo a cargo del otro la obligación de satisfacerla.

*“...Si bien la lógica jurídica lleva a pensar en términos de que si una conducta no está prohibida en realidad no representa un conflicto, no es menos cierto que una vasta gama de situaciones percibidas como conflictivas por sus protagonistas, aparecen fuera del campo de las conductas prohibidas, por una divergencia o incompatibilidad de objetivos, aun cuando no contradigan las normas positivas”. Y aquí vemos que estos conflictos no podrán obtener solución en el orden jurídico.*

Por ello es fundamental el enfoque que otorga la mediación a estos conflictos teniendo en cuenta que los temas que se abordarán en ella incluirán a todos sus actores, conformando la agenda de trabajo con las pretensiones de todos ellos aunque desde la perspectiva del derecho no sería posible hacerlo dentro del estricto marco de un proceso judicial.

**1. PROCESO: aspecto dinámico del conflicto. PERSONAS: ¿quién participa en el conflicto?**

---

<sup>12</sup> Ídem nota 7.

Dentro de los elementos del conflicto incluimos el proceso, término que ya nos da la idea de sucesión en el tiempo.

Generalmente, se concibe el conflicto como el punto donde se exterioriza la incompatibilidad de intereses, es decir, cuando deviene la disputa, entendida ésta como una particular exteriorización del conflicto. Y éste no está configurado por un suceso, aunque tal vez se marquen uno o varios eventos representativos, sino por un proceso, donde las acciones de sus protagonistas determinan, entre otros factores, como el contexto, este desarrollo.<sup>13</sup>

Podemos pensar en este sentido en que el conflicto no es un momento, una situación. Puede haber un hecho abrupto que dé lugar a un conflicto (como en el caso de un accidente de tránsito), pero este es un proceso. Como es sabido, una característica del proceso es su dinamismo.

Al momento de tratar el conflicto, tendremos en cuenta que él se ha venido gestando en cada una de las personas que participan en este. El mismo está conformado por una secuencia de acciones de los protagonistas que van dándose a lo largo del tiempo. Es decir, el conflicto es un proceso coconstruido en la interacción sucesiva entre las partes.

Dentro de este elemento, tendremos que observar dos aspectos:

- El proceso de comunicación:
- El proceso de evolución que ha seguido el conflicto.

---

<sup>13</sup> Ídem nota 1.

En el primer caso detendremos la mirada en el modo de comunicación entre los actores del conflicto. Podemos decir que habitualmente una de las primeras causas del conflicto se relaciona con las dificultades de la comunicación. Es uno de los puntos fundamentales que deberemos evaluar en un proceso de mediación: el tipo de comunicación que vienen teniendo las partes, ya que uno de los objetivos fundamentales será el restablecimiento de la posibilidad de conversar. Podemos ver este aspecto como una de las claves del posible tratamiento del conflicto.

Respecto al proceso de su evolución tendremos en cuenta la intensidad de las acciones de los protagonistas que coconstruyen el conflicto, lo que puede producir distintas etapas en el proceso:

- *Escalada*: es el movimiento provocado por acciones que aumentan la intensidad del conflicto (más personas, más temas, más conductas hostiles).
- *Estancamiento*: el conflicto se instala en un punto muerto ya sea porque se ha resuelto, por retiro o por inacción. Cuando el conflicto no se ha solucionado puede permanecer latente, pudiendo resurgir dependiendo de las interacciones de los protagonistas.
- *Desescalada*: implica la disminución de las conductas conflictivas (menos personas, menos temas, menos conductas hostiles).

Entelman nos dice que está empíricamente comprobado que la intensidad de un conflicto no se mantiene estable durante todo su transcurso. De allí la importancia y oportunidad de nuestras intervenciones, a la hora de prevenir, de resolver o de ayudar a administrar un conflicto

Teniendo ya un pantallazo sobre este elemento podemos compararlo con el



proceso judicial. En éste el conflicto aparecerá como la confrontación existente entre dos o más actores, quienes tendrán una legitimación subjetiva para peticionar en el juicio dada por las normas jurídicas procesales, donde se discutirá una cuestión a la luz del derecho.

Como vemos la mirada estará centrada en los aspectos jurídicos, de imprescindible análisis para la evaluación del conflicto y para que sus posibles soluciones se encuentren amparadas por el derecho o por lo menos no prohibidas por éste.

En última instancia se tratara de dar la razón a uno o a otro a la luz de las pruebas y de las normas.

La mediación permite evaluar otros aspectos más completos del conflicto y ayudar a que las partes encuentren soluciones más acordes con sus necesidades. Y al facilitar el diálogo podremos tender a que el conflicto desescale.

El objetivo de la mediación es que las partes se vayan mejor de lo que llegaron y que hayan encontrado un espacio donde buscar una salida reflexiva y propia para sus necesidades

Por último, uno de los objetivos de la mediación es provocar en los protagonistas que puedan pensar el conflicto con la mirada puesta en el futuro. Como dice Haynes “...es difícil que las personas se enojen con lo que todavía no pasó”<sup>14</sup>.

El conflicto visto en el procedimiento judicial justamente invita a las partes a probar y argumentar y enrolarse en el hecho ocurrido, volviendo la mirada permanentemente hacia atrás. La mediación, en cambio, invita a las partes a

---

<sup>14</sup> Haynes, John, “Fundamentos de la mediación familiar”, Gaia Ediciones, España 1995.

co-construir una historia común, en la cual puedan lograr la satisfacción de sus intereses con la mirada puesta en el futuro.

## **2. PERSONAS: ¿quién participa en el conflicto?**

Al pensar en un conflicto, nos preguntamos quiénes están implicados. Es por un momento volver a la foto dejando de lado el film, es decir, al dinamismo del conflicto.

La mirada de la mediación es bien amplia en este sentido. Así podemos distinguir los actores protagonistas de los secundarios.

Los primeros serán aquéllos cuyas acciones resultan determinantes para el nacimiento y desarrollo del conflicto<sup>15</sup>. Son quienes expresan la posición y quienes la sostienen como única posible salida al conflicto desde su percepción a los fines de satisfacer sus intereses, no siempre tan definidos.

Los actores secundarios son el conjunto más o menos extenso de personas ligadas a los protagonistas, y unidos a ellos por vínculos diversos.

Estos actores no tienen un rol tan definido dentro del conflicto como los protagonistas pero tienen muchas veces una gran importancia en la construcción de la percepción de éstos pudiendo influir en los estilos de abordar el mismo y en los ciclos de su evolución.

En este sentido la mediación, en cuanto busca la inclusión de todos los actores, se puede diferenciar del tratamiento del conflicto dado en el proceso judicial ya que en él solo intervendrán aquellos que tengan legitimación jurídica para hacerlo y quienes puedan demostrar un daño o un interés protegido jurídicamente.

---

<sup>15</sup>Caram, M.E. "Los unos y los otros", Resolución de Conflictos- Historia, Fundamentos y Clínica. Comp. Osvaldo .D. Avelluto- Eduntref- Bs.As., 2008

Por ello vemos que el conflicto tiene un número a veces más amplio de actores principales y secundarios. La mediación intentará incluirlos por medio de su presencia, y en algunos casos, cuando esto no sea posible, mediante la herramienta fundamental del mediador que es la pregunta, trayendo a las partes ausentes a la mesa de mediación en el pensamiento de los protagonistas.

El mediador tendrá en cuenta a estos actores secundarios, incluyendo a todos aquellos que los protagonistas perciban como significativos o como diferenciadores en cuanto a la influencia que puedan tener en su conducta y pensamiento.

En este sentido el mediador se preguntará ¿Quiénes es importante para él/ella? ¿Con quién conversa el tema? ¿Cuál es la opinión de ellos?<sup>16</sup>

En esta línea de ideas, la Dra. Caram, llama a los actores secundarios, aquellos que no son visibles pero que influyen en los actores protagónicos, los “fantasmas de la mediación”. Son aquellos personajes que no están pero están sentados a la mesa.

Muchas veces, y en los casos que sea posible, el mediador traerá a la mesa de trabajo a esos actores y les dará voz y opinión, aunque sea en reuniones privadas

A diferencia de esto, el sistema jurídico incluirá solo en el proceso a quienes tengan un interés legítimamente protegido en las normas jurídicas. Es decir, irá limitando cada vez más la inclusión de aquellos actores que no sean “parte” en el proceso.

---

<sup>16</sup> Sluzki, Carlos E. “La Red Social: frontera de la practica sistémica”, Gedisa, Barcelona, 1998.

Y esto podemos verlo aplicado en la Argentina al caso de la víctima en el proceso criminal quien si no se constituye en parte querellante no es considerada “parte” y aun siendo un sujeto tan importante en el conflicto penal, su voz solo es escuchada en carácter de “testigo” en el escenario judicial

Llegando al final de este trabajo, podemos pensar que la mirada que la mediación nos permite realizar sobre los conflictos, es de gran aporte para quienes trabajamos permanentemente con ellos, en la inmediatez, en la presencia de partes y actores que requieren nuestra ayuda, que vienen acongojados y con la incertidumbre de un presente y un futuro que perciben como insatisfactorio.

Amplía la mirada sobre temas a abordar, permitiendo construir la agenda de trabajo con la mirada de todas las partes.

Permite ampliar la participación de las personas en el proceso, y les da la palabra y la posibilidad de ser escuchados en sus cuestiones.

A la vez otorga una mirada esperanzadora, que permite vislumbrar un futuro donde se alcance una solución que atienda a los intereses de ambas partes.

### **Bibliografía**

- Borges, Jorge Luis, “Fragmentos de Un Evangelio Apócrifo”. Obras Completas Tomo II Página 391- Emecé Editores
- Caram, M.E. “Los unos y los otros”, Resolución de Conflictos- Historia, Fundamentos y Clínica. Comp. Osvaldo .D. Avelluto- Eduntref- Bs.As., 2008
- Caram, María Elena apuntes sobre Teoría del Conflicto. Trabajo Inédito
- Caram, María Elena, Eilbaum, Diana Teresa, Risolía, Matilde “Mediación Diseño de una práctica”, 1ª. Ed. Buenos Aires, Librería Histórica, 2006.

- Cohen Imach, Elena “Mediación y mediaciones. El ideal y la práctica cotidiana”, Trabajo presentado en la V Conferencia del Foro Mundial de Mediación, Crans Montana, Septiembre de 2005, La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos.
- De Bono, Edward “Lógica Fluida. Una alternativa a la lógica tradicional” Editorial Paidós, 1996.
- Fisher Roger, Ury William y Patton, Bruce “Si de acuerdo”, Grupo Editorial Norma, 2da. Edición 1994.
- Haynes, John, “Fundamentos de la mediación familiar”, Gaia Ediciones, España 1995.
- Lederach, Paul y Chupp Marcos. Conflicto y Violencia- Guía para Facilitadores. Ediciones Clara Semilla- Bogotá 1997.