

LA CONCILIACIÓN EN FAMILIA

LA CONCILIACIÓN EN FAMILIA

Carlos Ruska Maguiña
Marianella Ledesma Narváez

Unidad de Coordinación del Proyecto Mejoramiento de los Servicios de Justicia

Av. Paseo de la República s/n
Palacio de Justicia 4° piso Of. 443
Teléfono: 4270292
www.pmsj.org.pe

© 2007, La Conciliación en Familia

© 2007, Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia

© 2007, Derechos Reservados.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación por cualquier medio sin la previa autorización

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-02195

La reproducción de los extractos de las obras incluidas como Lecturas de esta publicación se hace bajo los alcances del art. 43, inc. a) del Decreto Legislativo 822 (Ley sobre Derecho de Autor):

- Art. 43.- Respecto de las obras ya divulgadas lícitamente, es permitida sin autorización del autor:
- a) La reproducción por medios reprográficos, para la enseñanza o la realización de exámenes en instituciones educativas, siempre que no haya fines de lucro y en la medida justificada por el objetivo perseguido, de artículos o de breves extractos de obras lícitamente publicadas, a condición de que tal utilización se haga conforme a los usos honrados y que la misma no sea objeto de venta u otra transacción a título oneroso, ni tenga directa o indirectamente fines de lucro.

CONSEJO EJECUTIVO DEL PODER JUDICIAL

Francisco Távara Córdova

Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República y
Presidente del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial

Antonio Pajares Paredes

Vocal Supremo y
Miembro del Consejo Ejecutivo

Javier Román Santisteban

Vocal Supremo y
Miembro del Consejo Ejecutivo

José Donayres Cuba

Miembro del Consejo Ejecutivo

Walter Cotrina Miñano

Miembro del Consejo Ejecutivo

Luis Alberto Mena Núñez

Miembro del Consejo Ejecutivo

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA

Nelson Shack Yalta

Coordinador General del Proyecto de
Mejoramiento de los Servicios de Justicia

ÍNDICE GENERAL

LA CONCILIACIÓN EN FAMILIA

MÓDULO I: EL MAPA DEL CONFLICTO

Carlos Ruska Maguiña

| | |
|---|----|
| Presentación..... | 11 |
| 1. ¿Qué entendemos por conflicto?..... | 12 |
| 2. El conflicto como riesgo y oportunidad | 13 |
| 3. La estructura del conflicto | 14 |
| 3.1 Las personas o partes del conflicto | 15 |
| 3.2 El proceso del conflicto | 19 |
| 3.3 Los problemas..... | 21 |
| 4. Actividades | 21 |
| 4.1 Estilos de comportamiento..... | 21 |
| 4.2 Lectura Básica | 23 |

MÓDULO II: HABILIDADES DEL CONCILIADOR

Carlos Ruska Maguiña

| | |
|---|----|
| Presentación | 27 |
| 1. Etapas de la Conciliación..... | 28 |
| 1.1 Preparación..... | 28 |
| 1.2 Presentación | 29 |
| 1.3 Versiones Parciales..... | 30 |
| 1.4 Etapa de redefinición del conflicto..... | 31 |
| 1.5 Etapa de negociación asistida | 31 |
| 1.6 Etapa de cierre..... | 31 |
| 2. Habilidades del Conciliador..... | 32 |
| 2.1 Habilidades de Comunicación..... | 32 |
| 2.2 Los canales de la Comunicación..... | 33 |
| 2.3 Comunicación no verbal..... | 33 |
| 2.4 Comunicación y Relación..... | 34 |
| 2.5 Habilidades de intervención estratégica | 35 |
| 3. Actividades | 37 |
| 3.1 Caso La Familia..... | 37 |
| 3.2 Lectura Básica..... | 38 |

**MÓDULO III: LOS PARADIGMAS DE LA
CONCILIACIÓN EN FAMILIA**
Marianella Ledesma Narváez

| | |
|---|----|
| Presentación | 41 |
| 1. La historia del conflicto..... | 42 |
| 2. ¿La conciliación soluciona el conflicto?..... | 44 |
| 3. Rompiendo el paradigma de la familia nuclear | 46 |
| 4. Los sujetos procesales y los protagonistas del conflicto | 47 |
| 5. El papel aguanta todo | 49 |
| 6. ¿Qué hacer?..... | 49 |
| 7. Reflexiones preliminares | 50 |
| 8. Conclusiones | 51 |
| 9. Actividades | 52 |
| 9.1 Análisis del caso | 52 |
| 9.2 Lectura Básica | 52 |

**MÓDULO IV: IMPLICANCIA DE LA ACTIVIDAD
CONCILIATORIA EN LA SENTENCIA**
Marianella Ledesma Narváez

| | |
|--|----|
| 1. Rol del juez en la actividad conciliadora..... | 55 |
| 1.1 El juez se desarrolla en ambos | 57 |
| sistemas de solución de conflictos | |
| 1.2 El juez interpola sus roles en el proceso | 58 |
| 1.3 El juez realiza en la conciliación | 58 |
| un acto judicial mas no jurisdiccional | |
| 1.4 Los medios de control que ejerce el Juez | 60 |
| sobre la voluntad de las partes | |
| 2. Análisis del caso propuesto..... | 60 |
| 2.1 Presentación del Caso y Formulación del Problema | 62 |
| 2.2 Análisis del Problema | 65 |
| 3. Conclusiones | 69 |
| 4. Actividades..... | 69 |

LECTURAS

| | |
|--|-----|
| 1. Francisco Diez-Gachí Tapia, Herramientas para trabajar en mediación | 73 |
| 2. Marshall B. Rosenberg, Comunicación no violenta | 92 |
| 3. Marinés Suares, Mediando en sistemas familiares | 107 |
| 4. Marianella Ledesma, El procedimiento conciliatorio: un enfoque teórico-normativo | 116 |

MÓDULO I

EL MAPA DEL CONFLICTO

MÓDULO I: EL MAPA DEL CONFLICTO

CARLOS RUSKA MAGUIÑA ^(*)

Presentación

"Ni un individuo ni un pueblo pueden vivir sin problemas; al contrario, todo individuo, todo pueblo vive precisamente de sus problemas."

(José Ortega y Gasset)

Todo grupo humano llámese un hogar, un colegio, una empresa, un barrio popular, una comunidad campesina o nativa- constituye un pequeño mundo. De esta manera, sus diferentes miembros comparten situaciones diversas a lo largo de los días, las que pueden ir desde períodos de relativa calma y tranquilidad hasta momentos de tensión, confrontación y crisis.

^(*) Abogado. Coordinador General del Proyecto MARCPERU-USAID para la Promoción de los MARCs. Profesor del curso Conciliación, Mediación y Arbitraje en la Facultad de Derecho y en la Maestría de Derecho de Empresa de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Catedrático de la Universidad de Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega.

Siendo esto así, en todo grupo humano conviven situaciones de conflicto y de paz, de violencia y de orden. El conflicto es algo inherente y natural en nuestras vidas y en nuestras relaciones con los demás. Sin embargo, rara vez captamos toda la profundidad de esta verdad; por el contrario, cuando estamos frente a un conflicto solemos verlo como algo malo, dañino y destructivo, en vez de entenderlo como una forma de interacción entre las personas con consecuencias negativas o positivas, según la manera en que sea manejado o resuelto entre las partes.

La visión negativa que solemos tener del "*conflicto*" puede llevarnos a definirlo como algo contrapuesto a la "*paz*", creyendo que mientras aquél exista no podremos alcanzar esta última. Sin embargo, como sustentaremos en el presente módulo, no se requiere eliminar el conflicto para alcanzar un mayor nivel de paz y tranquilidad en nuestras relaciones, sino más bien se necesita aprender a convivir con él gestionándolo adecuadamente y en cuanto sea posible, resolviéndolo. Para ello es necesario desarrollar algunas habilidades básicas que iremos trabajando a lo largo del módulo.

Competencias a desarrollar

Al final del módulo, se espera que los participantes hayan desarrollado las siguientes competencias:

- Reconocer los diferentes estilos de comportamiento frente a los conflictos y entender al conflicto como oportunidad.
- Identificar los elementos y las etapas de desarrollo de un conflicto, de manera que pueda aplicar en forma adecuada las técnicas de manejo y resolución del mismo.

1. ¿Qué entendemos por conflicto?

Es seguro que este término evoque en usted guerras, combates o situaciones similares (como el reciente conflicto entre Estados Unidos e Irak, o el conflicto armado interno que vivió el Perú); sin duda, también evoca las riñas entre esposos, rivalidades entre empresarios o discrepancias entre vecinos de una comunidad.

Lo cierto es que la palabra "*conflicto*" es poco usada en nuestro medio, donde se prefieren otros términos y frases para dar a entender estas situaciones, las que

pueden diferir de provincia a provincia y de grupo en grupo. Por ejemplo, en Lima, los jóvenes suelen decir "*estamos bronqueados*" cuando están envueltos en un conflicto con otra persona.

Siendo así, tenemos dos caminos para acercarnos a lo que las personas en general pueden entender como "*conflicto*." El primero es partir de una definición abstracta y general acerca de este fenómeno, usándola para determinar posteriormente cuáles son aquellas situaciones que viven las personas y que se ajustan a esta definición. El segundo, partir de estas palabras y usos locales esto es, de cómo las personas definen "*sus*" conflictos- para llegar a una definición general.

2. El conflicto como riesgo y oportunidad

Como lo hemos señalado anteriormente, las ideas, expresiones y nociones sobre el conflicto muchas veces llevan a entenderlo como algo negativo en la vida de las personas, así como en la vida de su grupo o comunidad, vinculándolo a palabras tales como lucha, ira, dolor, pérdida, destrucción, miedo, error, odio, maldad o control. En realidad, estamos acostumbrados a pensar que los conflictos son siempre malos.

Es cierto que en algunos casos el conflicto puede ser muy negativo. Las personas suelen experimentarlo como una crisis que interfiere con su vida normal y sus relaciones con los demás, y que puede afectar su bienestar emocional e incluso su salud física. Por otro lado, en los grupos o comunidades humanas los conflictos no sólo rompen la tranquilidad social, sino que restan tiempo, voluntad y energía que son requeridas para trabajar en conjunto y resolver problemas comunes. Por tanto, sus consecuencias pueden ser costosas tanto para las relaciones entre las personas como para la vida de comunidad.

Ahora bien, en nuestra opinión, los conflictos no son necesariamente destructivos. Por el contrario, pueden tener efectos bastante constructivos si desarrollamos maneras adecuadas de canalizarlos e incluso resolverlos si fuera posible.

En el siguiente cuadro, usted podrá apreciar algunos de los aspectos positivos derivados del conflicto frente a los aspectos negativos que solemos ver en él:

Gráfico N° 1
Las consecuencias del conflicto

| Cuando es negativo, el conflicto... | Cuando es positivo, el conflicto... |
|---|--|
| ☹ Encierra a las personas y grupos en sus posiciones. | ✓ Estimula la creatividad individual y colectiva. |
| ☹ Aumenta la desunión y acrecienta la desconfianza en el grupo. | ✓ Refuerza la identidad y cohesión interna del grupo. |
| ☹ Promueve la reacción violenta, agravando las tensiones. | ✓ Ayuda a reconocer y reducir tensiones. |
| ☹ Pone en peligro el desarrollo de alianzas y coaliciones. | ✓ Promueve mejores relaciones y vínculos entre las personas. |
| ☹ Involucra al conjunto del grupo o la comunidad en la violencia. | ✓ Contribuye a fortalecer las normas y valores de la comunidad. |
| ☹ Aumenta el temor, la desconfianza y la falta de comunicación. | ✓ Proporciona una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo. |

Basado en: IIDH, 1996; Castillo, 2000.¹

Así, si entendemos que el conflicto es un proceso interactivo, cada vez que ocurra podemos verlo o bien como un riesgo o como una oportunidad de cambio. El conflicto no viene predeterminado por la naturaleza. El proceso que siga y sus consecuencias dependerán de nuestra respuesta al mismo. Por tanto, la cuestión central es qué hacer frente a un conflicto para poder encauzarlo de manera positiva y constructiva, es decir, para ver al conflicto como una oportunidad.

3. La estructura del conflicto

El conflicto -como hemos esbozado- es un fenómeno complejo y también algo confuso. El conflicto aparece como algo enredado, donde todas las personas, emociones, problemas y relaciones se mezclan, sin que sea visible el hilo que las une.

Sin embargo, tal como han ido mostrando diversos estudios al respecto, el conflicto en general muestra un conjunto de elementos o componentes que pueden diferenciarse entre sí, y que forman parte de su "estructura" (Lederach, 1986)².

¹ *Módulo de Capacitación "La Resolución de Conflictos desde las Rondas Campesinas"*. Elaborado para el Departamento de Dignidad Humana de la Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS). Texto Mimeografiado.

² *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para resolver conflictos*. Guatemala: Clara Semilla.

Existen algunas herramientas de análisis que pueden ayudarnos en esta labor (la de desenredar el conflicto), como es la del "Mapa del Conflicto." El mapa de conflicto tiene tres elementos que se retroalimentan, a saber: Personas, Proceso y Problema.

3.1 Las personas o partes del conflicto

Para que haya un conflicto, tienen que haber por lo menos dos partes que se enfrentan entre sí; por lo tanto, no están incluidos aquellos conflictos "internos", que serán tratados por las ramas específicas, tales como la psicología, psiquiatría, entre otras. Estas partes pueden ser personas individuales pero también grupos humanos de diverso tamaño: familias, pandillas, pueblos, así como personas jurídicas y organizaciones de todo tipo. Lo importante de este primer elemento de nuestro mapa es que estas partes puedan ser identificables, que tengan una identidad concreta como personas o grupos frente a los demás.

Además de las partes directamente involucradas en un conflicto, podemos encontrar a otras personas o grupos que influyen de diversa manera en el curso que va tomando, y cuyas actitudes o acciones pueden ayudar o impedir alcanzar una solución. A éstas las llamaremos, indirectamente involucradas.

Como lo hemos señalado, para que exista conflicto necesitamos de la "participación" de las personas. El comportamiento de las personas frente a los conflictos está regido básicamente por dos dimensiones³:

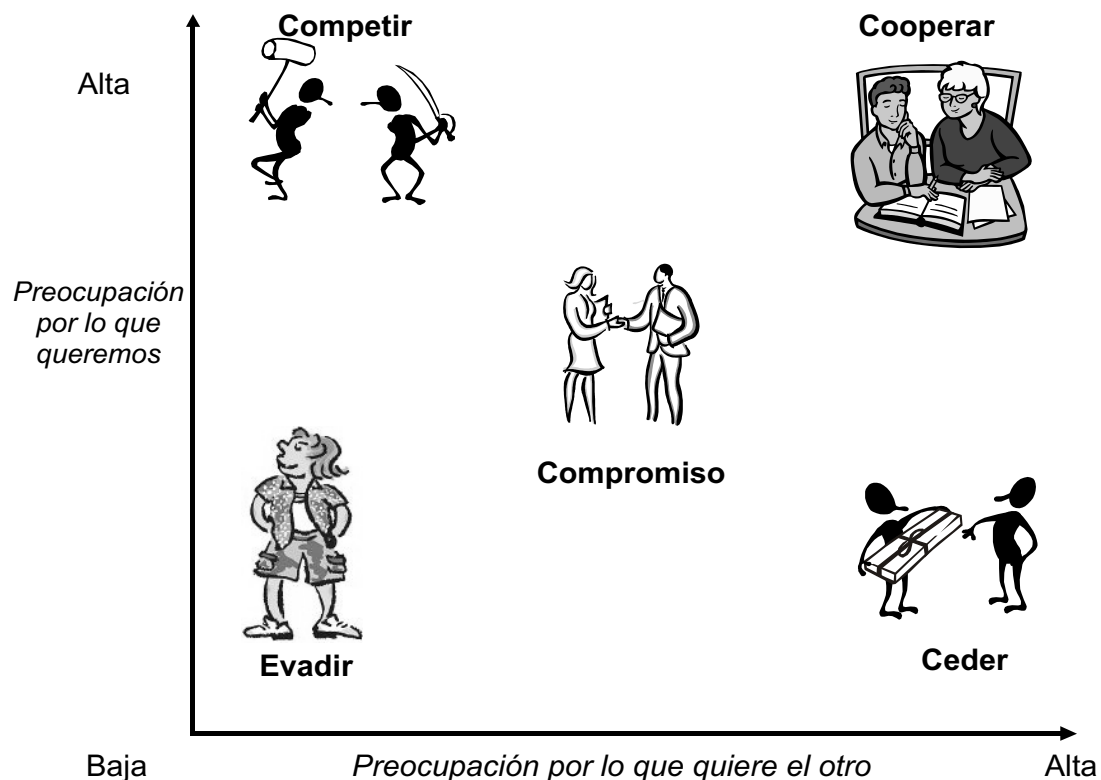
- **Preocupación por uno:** La medida en la que un individuo intenta satisfacer sus propios intereses. ¿Cuáles son estos intereses o necesidades?: Subsistencia, protección, afecto, participación, identidad, etc.
- **Preocupación por el otro:** La medida en la que un individuo intenta satisfacer los intereses de otra parte. ¿Por qué es importante su contraparte para la persona en conflicto?: Entre otras razones, por la relación a largo plazo; porque el otro tiene el poder para premiarlo o castigarlo; porque depende del otro para satisfacer sus necesidades;

³ Tomado del Test de Thomas-Kilmann

porque su concepto de legitimidad hace que se preocupe por el resultado del otro, etc.

A su vez, estas dos dimensiones de acción frente a los conflictos, nos definen los cinco estilos de comportamiento. El siguiente gráfico nos ayuda a entender las diferentes posturas que podemos encontrar entre las partes:

Gráfico N° 2
Estilos de Comportamiento



A continuación hacemos una breve reseña de cada uno de estos estilos de comportamiento frente a los conflictos, para comprenderlos mejor:

- a) **Competir:** Cuando queremos imponer nuestros intereses, necesidades o valores a los demás. Ello puede deberse a diversos factores, entre otros, porque se requiere una rápida decisión respecto a uno o varios asuntos de interés; porque resulta necesario establecer determinados límites o se requiere firmeza en determinada decisión; porque no afecta la relación a largo plazo, etc.

- b) Evadir:** Coloquialmente hablando es "*cerrar los ojos ante el problema*" y hacer como si no existiera aunque ello no es en puridad necesariamente así. Este estilo no implica resolver el conflicto y es utilizado generalmente cuando se necesita un mayor tiempo para que las partes se calmen ante determinada situación conflictiva y adopten una posición más simétrica entre emoción y razón. Se utiliza también cuando se requiere de un tiempo adicional para prepararse mejor o porque se trata de un asunto con poca importancia, aunque en este último supuesto hay que tener cuidado pues es un tema de percepciones: lo que puede ser de poca importancia para uno puede ser de gran importancia para el otro.
- c) Ceder:** Implica una actitud en la cual una de las partes deja de lado la satisfacción de sus intereses en beneficio de los intereses de la otra parte. Ello no necesariamente implica que el primero sienta que sus intereses o necesidades son menos importantes que los del otro, sino que en algunas ocasiones puede estar dispuesto a dejar de satisfacerlos ahora a cambio de algo en el futuro. La importancia de mantener la relación con el otro puede llevarlo muchas veces a adoptar este estilo o, el hecho de estar usted en una situación de debilidad.
- d) Compromiso:** Este estilo es un intermedio entre las dos orientaciones, es una solución expeditiva y mutuamente aceptable, satisface parcialmente a ambas partes. Este estilo es usado generalmente para tratar de lograr consensos en situaciones en que las partes tienen intereses contrapuestos o excluyentes; o cuando estamos frente a relaciones simétricas de poder; o en situaciones en las que una solución temporal a un problema complejo puede ser conveniente. El gran cuestionamiento a este estilo es que permite únicamente soluciones distributivas, y no una preocupación por generar valor.
- e) Cooperar o Colaborar:** Refleja un comportamiento más abierto y receptivo al diálogo, donde las personas se enfrentan como iguales a fin de buscar una solución que pueda convenir a ambos y que se mantengan las buenas relaciones entre las partes en el largo plazo. La preocupación principal de quienes usan este estilo, es la de crear mayor valor, de forma tal que cuando llegue el momento de repartirlo haya más para todos. Es un estilo que integra, en contraposición al estilo competitivo al que nos referimos anteriormente.

Los cinco estilos de comportamiento frente a los conflictos son utilizados indistintamente dependiendo de cada situación en particular. Consideramos que no existe un estilo mejor o peor que el otro. Son simplemente formas de comportarse frente a un conflicto determinado, aunque podemos tener una mayor predisposición por usar una de ellas, en razón a lo aprendido.

Los sentimientos y el conflicto

Ahora bien, cuando analizamos a las personas en el conflicto, nuestra preocupación no sólo debe estar orientada a la determinación de quiénes están directa o indirectamente involucrados o qué niveles de alianza puedan existir entre unos y otros. Además -y con el mismo nivel de importancia- debemos estar atentos a los sentimientos de cada una de las partes. No debemos olvidarnos que siempre tenemos al frente seres humanos, que los seres humanos tenemos sentimientos y éstos resultan fundamentales en nuestras relaciones.

Otro aspecto importante para el análisis de las personas en conflicto y que está muy vinculado a los sentimientos son las percepciones. Nos referimos a cómo las partes perciben el conflicto, cómo lo describen, etc.

Las percepciones y el conflicto

Las percepciones constituyen un elemento de gran importancia en el análisis de los conflictos. En efecto, cuando uno está buscando tratar de entender una disputa, debemos iniciar el estudio partiendo de la premisa de que cada uno de nosotros experimenta y observa datos distintos y por tanto nos interesamos en cosas distintas.

Si uno trata de entender el por qué las personas, muchas veces, nos cerramos en determinada concepción o idea, debemos tener en cuenta que al interesarnos por cosas distintas, deseamos información que no corresponde a dichos puntos de vista y por el contrario, exclusivamente recolectamos aquellos datos que nos apoyan, es decir, filtramos selectivamente los datos según nuestros gustos y preferencias.

Las percepciones tienen múltiples causas, entre otras podemos referirnos a las experiencias pasadas, los prejuicios, el entorno, etc. Todo ello es

importante tener en cuenta al momento del análisis.

Cabe entonces preguntarnos ¿cómo podemos manejar las percepciones en una situación de conflicto? El primer paso debe estar orientado a poner el máximo esfuerzo por tratar de entender cómo es que la otra parte ve las cosas. Para ello el invertir roles o ponernos en los zapatos del otro resulta muy provechoso. Una vez allí debemos preguntar qué datos resultan importantes para ellos, analizar las diferentes interpretaciones y cómo a partir de éstas llegan a determinadas conclusiones.

Luego de haber hecho este ejercicio nos será posible intentar mostrar a la otra parte que nosotros somos capaces de entender sus puntos de vista aunque no necesariamente tenemos que compartírselos y, sólo a partir de ese momento conviene expresar la percepción que nosotros tenemos sobre el mismo tema. Lo importante es discutir las percepciones en forma explícita y al inicio, no debemos olvidarnos que entre las partes existe una mutua dependencia.

3.2 El proceso del conflicto

Estudiar e indagar el proceso del conflicto implica por un lado, identificar y describir su dinámica; esto es, cuáles son las diferentes etapas, fases o momentos que éste va adoptando a lo largo del tiempo y por otro, verificar el proceso de comunicación entre las partes en conflicto.

Algunos autores han propuesto la existencia de un "*ciclo de vida del conflicto*", es decir, que éste presenta ciertas etapas o fases generales, aunque los autores difieren acerca de hacia dónde conducen estas etapas y cuáles son las consecuencias finales del conflicto en las personas.

Algunas etapas generales comunes a todos los autores son:

- En un primer momento, el problema es lo central del conflicto, alrededor del cual las partes van a asumir sus primeras posturas. Al inicio éstas pueden ser constructivas y cooperativas.
- Paulatinamente, el desacuerdo o discrepancia se expresa en términos de antagonismo personal, de manera tal que las personas se ven cada vez más como si ellas fueran el problema.
- Posteriormente las emociones se intensifican, y la falta de una

comunicación directa, pacífica y respetuosa se convierte en un obstáculo cada vez mayor. Las personas hablan a los otros en vez de hablarse entre sí.

- Las partes empiezan a adoptar un comportamiento de reacción de manera agresiva ante cualquier acción de la otra que es vista como tal. La causa original del conflicto se va olvidando para dar paso a nuevos motivos y justificaciones.
- El antagonismo inicial se convierte en una hostilidad absoluta y directa: la otra parte se convierte en el enemigo. Por tanto, nada bueno se puede esperar de ella.

La determinación de la dinámica del conflicto requerirá que se analice, qué originó el conflicto, qué nuevos problemas se fueron añadiendo al intensificarse, cuál es el grado de polarización que existe entre las partes, etc. Todo ello es de suma importancia porque nos permitirá, entre otras cosas, determinar hasta qué punto podemos hacer uso de determinado mecanismo de resolución. Hay que tener siempre en cuenta que si bien la Conciliación es un mecanismo adecuado para resolver determinado tipo de conflictos, no lo es para todos. Además su utilización dependerá del adecuado análisis que podamos efectuar previamente a fin de definir la conveniencia de aplicarlo a un caso concreto.

Debemos tener en cuenta además, que no sólo es importante determinar en qué momento del ciclo de vida se encuentra el conflicto en particular que estamos analizando, sino que además debemos enfocar nuestro esfuerzo a establecer un proceso de búsqueda de solución que sea percibido como justo por todos los involucrados y para ello, es conveniente que participen en su diseño. De ese modo, se sentirán más comprometidos con la solución.

Otro de los factores a analizar está referido a la "Verificación del Proceso de Comunicación." Al respecto debemos tener en cuenta la forma en que las partes envueltas en un conflicto se comunican, lo que incluye los aspectos verbales y no verbales. Estos últimos son de gran importancia, pues representan el 90% del proceso de comunicación. Muchas veces existen alteraciones en el proceso, sobre todo entre las partes en conflicto, en razón de una mala información o de estereotipos, entre otras. Si luego del análisis determinamos la existencia de problemas en la comunicación, debemos

plantearnos soluciones para mejorarlo de forma tal que podamos lograr establecer un diálogo que nos permita trabajar constructivamente en la búsqueda de una adecuada solución.

3.3 Los problemas

Finalmente, intentamos descifrar el núcleo del conflicto, los puntos en disputa, los intereses y necesidades de las partes, las diferencias esenciales y los valores que las separan. Identificar los problemas sobre los que gira el conflicto nos ayudará a determinar además el tipo de conflicto al que nos enfrentamos.

En tal sentido, definir la "esencia" de un conflicto determinado requiere -al igual que cuando analizamos a las personas que intervienen en el conflicto- distinguir entre los problemas secundarios⁴ y aquellos aspectos que diferencian realmente a las partes. Esta parte esencial está referida a aquello que da origen al conflicto, lo que puede responder a diversos motivos.

4. Actividades

4.1 Estilos de comportamiento frente a los conflictos

A continuación encontrará veinte (20) frases que describen posibles respuestas o modos de afrontar diversas situaciones en las que usted se encuentra en conflicto. Usted deberá calificar cada una de las frases marcando sólo un número del 1 al 5, de los que aparecen a continuación de cada frase, donde:

- 1 = Casi nunca respondería así.
- 2 = Con frecuencia no respondería así.
- 3 = A veces respondería así.
- 4 = A menudo respondería así
- 5 = Casi siempre respondería así.

Es posible que en muchos casos ninguna de las frases propuestas describa exactamente su manera de afrontar una situación conflictiva. En tales casos usted deberá igualmente indicar la respuesta que adoptaría con mayor probabilidad.

⁴ Por ejemplo, entre los aspectos secundarios de un conflicto suelen estar la mala comunicación, los estereotipos, la desinformación, etc.

Debe tener en cuenta que en este ejercicio no existe una respuesta correcta, así como no hay un estilo de comportamiento frente a los conflictos mejor que otro. El objetivo es que usted pueda tener en cuenta cuál es el estilo que generalmente utiliza.

**LOS ESTILOS DE COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS CONFLICTOS
MARQUE CON UN ASPA SÓLO UNO DE LOS NÚMEROS QUE APARECE
AL TERMINAR CADA UNA DE LAS SIGUIENTES FRASES**

| | |
|---|---------------------|
| 1. Trato de encontrar una solución de término medio. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Dejo a otros la responsabilidad de resolver un conflicto. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. Trato de convencer al otro de las bondades de mi punto de vista. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. Me preocupa mucho no herir los sentimientos del otro. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. Escucho las ideas del otro y expongo las mías. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. Presiono para que acepten mi posición, siempre me salgo con la mía. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. Trato siempre de aclarar todos los temas e intereses en juego sobre la mesa. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 8. Evito crear situaciones que me resulten incómodas. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 9. Soy muy firme en conseguir mis objetivos. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 10. Trato de llegar a una solución en la que las dos partes cedamos algo. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 11. Me preocupo en no herir los sentimientos del otro. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 12. Trato de hacer lo posible para evitar las tensiones. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 13. Cedo en algunos temas a cambio de otros. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 14. Busco la ayuda del otro para encontrar una solución. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 15. Trato de postergar el tema para analizarlo mejor. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 16. Sacrifico mis deseos en beneficio de los del otro. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 17. Hago el máximo esfuerzo para salirme con la mía. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 18. Discuto directamente los problemas. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 19. Dejo que los otros mantengan sus puntos de vista si eso los satisface | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 20. Si me dejan satisfacer algunos de mis intereses soy recíproco. | (1) (2) (3) (4) (5) |

4.2 Lectura Básica

Diez, Francisco y Gachi, Tapia. Herramientas para legitimar y encuadrar, en "Herramientas para trabajar en mediación", Ed. Paidós- Buenos Aires, Argentina, 1999 (Ver página 73 de este material).

Bibliografía

BARUCH BUSH, R.A. y FOLGER, Joseph P.

1996 La Promesa de la Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros. Bogotá: Granica.

DOUCET, Ian (ed.)

1998 Buscando la Paz del Mundo. Manual de Recursos para la Transformación del Conflicto. Colombia: International Alert y Ediciones Clara-Semilla.

FISAS, Vicenc

1998 Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona: Icaria, Antrazyt y UNESCO.

KREISBERG, Louis

1975 Sociología de los conflictos sociales. México: Trillas.

LEDERACH, Juan Pablo

1996 Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para resolver conflictos. Guatemala: Clara Semilla.

1996 Construyendo la Paz. Reconciliación Sostenible en Sociedades Divididas. España: Bakeaz y Gernika Gogoratuz.

LEDERACH, Juan Pablo y CHUPP, Marcos

1996 ¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! Guía para Facilitadores. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla.

MÓDULO II

HABILIDADES DEL
CONCILIADOR

MÓDULO II:

HABILIDADES DEL CONCILIADOR

CARLOS RUSKA MAGUIÑA

Presentación

En los tiempos actuales, la Conciliación se constituye como un factor de transformación social y cultural, su importancia no radica tanto en el hecho de ser una figura jurídica, sino en la posibilidad de construcción de una sociedad diferente que nos permita convivir y resolver nuestros conflictos de forma pacífica, sobre la base del consenso.

Existen muchas definiciones de conciliación. Algunos señalan que existen dos acepciones: una como actividad, es decir el procedimiento conciliatorio y, otra como finalidad, respecto al resultado, es decir al acuerdo de las partes.⁵

Para efectos del presente módulo, preferimos definir conciliación como *"una negociación asistida, donde un tercero imparcial, llamado conciliador ayuda a las partes a resolver sus conflictos o diferencias que las separan."* Un aspecto importante que no debemos dejar de tener en cuenta es, la preocupación por el *"empoderamiento"* de las partes, que deberá constituir también una línea fundamental de trabajo en la conciliación, sobre todo cuando estamos ante relaciones manifiestamente asimétricas de poder. Para ello es necesario desarrollar

⁵ Iván Ormachea Choque. Retos y Posibilidades de la conciliación en el Perú. Consejo de Coordinación Judicial.

algunas habilidades básicas que iremos analizando a lo largo del presente módulo.

La conciliación debe realizarse siguiendo los principios de equidad, buena fe, confidencialidad, imparcialidad y simetría de poderes.

Competencias a desarrollar

Al final del presente módulo, se espera que los participantes hayan desarrollado las siguientes competencias:

- Conocer la conciliación, su definición y los principios rectores.
- Identificar las diversas etapas del procedimiento de conciliación y las habilidades que debe poseer el conciliador para el adecuado manejo de las audiencias.

1. Etapas de la Conciliación

Existen diversos autores y por lo tanto varias formas de describir y dividir el procedimiento conciliatorio, nosotros hemos considerado conveniente dividirlo en seis (6) etapas definidas:

1. Preparación
2. Presentación
3. Versiones Parciales
4. Redefinición del conflicto
5. Negociación asistida
6. Cierre

Cada una de estas etapas cuenta con objetivos, actividades y habilidades y destrezas requeridas, las cuales reseñamos a continuación.

1.1 Preparación

A nuestro entender, en esta etapa el conciliador o el juez conciliador tiene la oportunidad de decidir si es simplemente un "oidor" del dicho de las partes o realmente asume su responsabilidad en la búsqueda de soluciones al conflicto. Esta etapa, corresponde a la que William Ury denomina: Prepárese, Prepárese, Prepárese, para efectos de una negociación.

*"La verdad es que usted no puede darse el lujo de no prepararse. Destine tiempo a la preparación aunque ello signifique quitarle tiempo a la propia negociación. Las negociaciones producirían mucho mejores resultados si la gente gastara más de su limitado tiempo preparándose y menos en las verdaderas reuniones."*⁶

En esta fase el conciliador o el juez conciliador deberá preparar el expediente a su cargo, para lo cual sugerimos utilizar la herramienta del mapa del conflicto a la que nos hemos referido anteriormente.

Asimismo, el conciliador deberá tener en cuenta la preparación del ambiente físico en el que se llevará a cabo la audiencia de conciliación. Deberá intentar que el mismo sea ventilado, iluminado, fresco y además, es fundamental que no existan demasiados elementos que puedan distraer o perturbar a las partes. Claro que esta preparación dependerá del ambiente físico y del apoyo logístico realmente disponibles. En el caso de la conciliación judicial, dependerá de las condiciones que tenga el local del juzgado, aunque lamentablemente no siempre son óptimas.

1.2 Presentación

Una vez reunido el conciliador o el juez conciliador con las partes, sino lo ha hecho antes, deberá presentarse ante ellas y luego pedirles que se presenten, sin que esto constituya un ritual muy rígido. Además, en muchos casos las partes ya se conocen y no resultará necesaria la presentación.

Usualmente se piensa que se debe otorgar primero el uso de la palabra a la parte que solicitó la audiencia, sin embargo en nuestra opinión, esto no debe ser entendido como una regla inamovible, ya que dependerá mucho de la mirada inicial del conciliador. En nuestra práctica diaria consideramos más conveniente que inicie el diálogo quien llega a la audiencia con una carga emotiva mayor.

En estos primeros minutos, el conciliador procurará generar un ambiente favorable, ya que es muy probable que las partes acudan a la audiencia de conciliación con una carga emocional muy fuerte. Por ello, resulta importante crear un clima de apertura y confianza hacia la conciliación como forma pacífica

⁶ En: "Supere el NO...", Ury, William.

de resolución de conflictos e igualmente, hacia la figura del conciliador o del juez conciliador como un personaje que ayudará a las partes a llegar a una solución consensual.

Concluidas las presentaciones, el conciliador procederá a hablar sobre las características y ventajas de la conciliación y del procedimiento, así como absolver las consultas que las partes puedan tener sobre el particular. Sería recomendable adjuntar a las invitaciones a la audiencia algún tipo de material informativo sobre el procedimiento e incluso algunos "tips" para una buena preparación de las partes, dependiendo de las posibilidades logísticas con que se cuente.

Asimismo, resulta importante que el conciliador -de preferencia de común acuerdo con las partes- establezca las reglas básicas de comportamiento durante las audiencias, a fin de que éstas se puedan llevar adelante de manera ordenada y con respeto mutuo. Una vez alcanzado este primer consenso hágaselo saber y felicite a las partes por ello. Con seguridad, ello contribuirá a que las partes tomen conciencia de que los acuerdos son posibles, aunque en este caso se trate de un acuerdo respecto al procedimiento y no al fondo del asunto.

1.3 Versiones Parciales

Muchas veces las partes no identifican cuál es el problema real, su interés verdadero. En esta etapa, debemos identificar los intereses reales de las partes y hacer que ellas los tengan claros. La comunicación continúa siendo del conciliador hacia las partes y de éstas hacia él.

Una de las formas de recoger y analizar la información sobre el conflicto y las partes, es pedir a éstas que narren los hechos que según ellas fueron la causa del conflicto, asignándoles un tiempo igual a cada una de las partes.

Otra manera es escuchar y preguntar a las partes en forma alternada sobre los mismos puntos. Preguntar estratégicamente acerca de los hechos contradictorios o con gran carga emotiva. Existe un dicho entre los conciliadores "dime cómo preguntas y te diré qué clase de conciliador eres."

El conciliador no puede quedarse sólo con la versión inicial de las partes.

Debe indagar sobre los hechos, personas, sentimientos, percepciones con la finalidad de identificar el conflicto.

Paralelamente a las actividades descritas, en esta fase se debe consolidar la confianza de las partes hacia la institución y el conciliador.

1.4 Etapa de redefinición del conflicto

Una vez recogidas las versiones parciales y que el conciliador haya trabajado sobre ellas aplicando los mecanismos a su alcance, tales como las preguntas, el replanteo, parafraseo, entre otros, podemos tener un primer "borrador" del conflicto.

Así las cosas, se habrán podido distinguir algunos elementos que, en principio se creían opuestos, pero que sin embargo, luego de confrontados, pueden contener características de complementariedad. Con ello podemos caracterizar al conflicto como un problema común a ambas partes, para lo que se promoverá un espacio de trabajo participativo y de colaboración para resolver la diferencia.

1.5 Etapa de negociación asistida

Los objetivos de esta etapa son básicamente, fomentar la negociación entre las partes, a partir de la redefinición del conflicto, incentivándolas a la búsqueda de soluciones a sus diferencias. Para ello, el conciliador podrá, en caso no lo hagan las partes, plantear y discutir las posibles formas de solución, a partir de las opciones propuestas en la mesa de negociación, buscando la que permita mayor satisfacción a las partes. En nuestra opinión mientras menos proponga el Conciliador es mejor, pues hay que tener en cuenta siempre que son las partes quienes deben encontrar la solución a su problema.

1.6 Etapa de cierre

En la etapa final de la audiencia de conciliación tenemos como objetivo, y sólo de ser el caso, obtener el acuerdo que resuelva el conflicto, preferiblemente en forma integral y definitiva, luego de las aclaraciones y ratificaciones pertinentes. El conciliador podrá hacer un resumen de los términos específicos y de sus efectos, aclarar cualquier duda final y obtener la ratificación expresa de ambas partes de los puntos acordados.

El conciliador procurará que la redacción del acta de conciliación sea lo más clara y detallada posible, usando un lenguaje común a las partes. Con ello evitará cualquier interpretación distinta, a posteriori.

Finalmente y sólo en el caso de la conciliación extrajudicial, cuando el conciliador no sea abogado, se debe pedir al abogado del centro al cual esta adscrito, que haga el control de la legalidad de los acuerdos⁷, lo que no sucede en el caso de la conciliación judicial.

2. Habilidades del Conciliador

Las habilidades constituyen un conjunto de competencias personales aprendidas por el conciliador, en virtud de las cuales podrá enfrentar su labor en la audiencia. Así, mediante criterios de intervención adecuados podrá ayudar a las partes a encontrar una solución de consenso a su conflicto. ¿Cuáles son las habilidades básicas que debe poseer un conciliador? Consideramos las siguientes:

- ❖ Habilidades de comunicación y relación
- ❖ Habilidades de negociación
- ❖ Habilidades de intervención estratégica

Nos referiremos en este módulo a las habilidades de comunicación y a las habilidades de intervención estratégica del conciliador, dejando para otra oportunidad el desarrollo de las habilidades de negociación, aunque haremos una referencia a éstas a lo largo del módulo.

2.1 Habilidades de Comunicación

La comunicación es un proceso bidireccional a través del cual un emisor transmite un mensaje a un receptor, con la intención consciente de modificar su comportamiento posterior.

El hecho sobresaliente en este proceso es, en consecuencia, el cambio de conducta en dirección a la propuesta formulada por la fuente.

⁷ Artículo 16º de la Ley de Conciliación, Ley N° 26872

La comunicación es el recurso de interacción gracias al cual se desarrollan las relaciones humanas y se accede a transacciones entre dos o más personas. La intención comunicativa siempre está animada por el propósito de influir en la(s) persona(s) con quienes se interactúa.

Considerando lo expuesto podemos sostener que la comunicación humana está compuesta por tres aspectos fundamentales:

- ❖ Lo semántico, que tiene que ver con los significados de cada mensaje.
- ❖ Lo sintáctico, que tiene que ver con los canales que se utilizan para el envío de los mensajes.
- ❖ Lo pragmático, que está referido al aspecto relacional.

2.2 Los canales de la comunicación

Hemos señalado anteriormente que, lo sintáctico es uno de los aspectos de la comunicación humana y ello tiene que ver con los canales que se utilizan para el envío de los mensajes. ¿Cuáles son esos canales? Seguro que ustedes los conocen, sin embargo vale la pena recordarlos, pues a través de ellos se produce la comunicación y el efecto deseado: influir en la conducta del receptor.

Los canales son, la palabra, el tono de voz y la expresión corporal, los mismos que se asocian para la producción del impacto en la comunicación humana y refieren a los aspectos verbales y no verbales del proceso. Según O'Connor y Seymour (1995) el influjo de la palabra es de un 7%, el tono de voz alcanza un 38%, y el lenguaje corporal impacta en un 55%.

| Comunicación verbal y no verbal | | |
|--|--------------------------|------------|
| ❖ | Lenguaje corporal | 55% |
| ❖ | Tono de voz | 38% |
| ❖ | Palabras | 7% |

2.3 Comunicación no verbal

Consideramos conveniente hacer referencia a la importancia de la llamada comunicación no verbal en razón del peso que esta tiene en el proceso comunicativo. La comunicación no verbal se expresa mediante los gestos,

expresión facial, tono de voz, postura corporal y movimientos de las manos, y representa el 93% del total. Difícilmente se puede entender una comunicación verbal desprovista de las distintas modalidades no verbales. Es pertinente destacar, más bien, que cuando la comunicación no verbal es escasa, el proceso comunicativo es muy pobre y tedioso y más aún, probablemente surjan problemas que compliquen el manejo en la audiencia de conciliación.

El empleo adecuado de las modalidades no verbales en la comunicación, potencia la opción persuasiva de parte del emisor, además de que mantiene un mejor nivel de alerta en el interlocutor.

El conciliador deberá adquirir y desarrollar un esmerado dominio de la comunicación no verbal, por las siguientes razones:

- a) Brindará más seguridad a su comunicación verbal, y
- b) Eliminará gestos y ademanes que puedan expresar parcialidad.

La comunicación entendida como proceso de interacción humana es el vehículo mediante el cual las partes logran comprender la visión del conflicto entendido como un problema común, así como las posibles opciones para su solución. Por ello se requiere que el conciliador posea habilidades de comunicación, lo que le permitirá llevar adelante su función facilitadora y contribuir a lograr los cambios en las posiciones iniciales de las partes, permitiendo así un adecuado manejo del conflicto en la búsqueda de una solución consensual.

El conciliador en todo momento debe tratar de propiciar un intercambio de mensajes efectivos y eficientes, es decir, que las partes y él logren un entendimiento respecto a los mensajes en el menor tiempo posible. Para ello puede hacer uso de distintas técnicas comunicacionales como la escucha activa, el replanteo, el parafraseo y las preguntas, entre otras, las mismas que le permitirán cumplir con el objetivo de lograr una mejor comprensión del problema.

2.4 Comunicación y Relación

Resulta importante tener en consideración que a través de la comunicación los seres humanos dejan ver su estilo personal de relación, su visión frente al conflicto y su disposición para participar en la búsqueda del

acuerdo. No debemos olvidar que uno de los axiomas de la comunicación - propuestos hace buen tiempo por Watzlawick- es justamente el que refiere a que "la comunicación tiene dos aspectos, uno de contenido y el otro de relación." El primero está referido a los datos y temas tratados en el intercambio comunicacional. El segundo se refiere al tipo de vínculo entre los participantes.

El conciliador deberá hacer una lectura del tipo de relación que tienen las partes, la forma en que cada uno enfrenta al conflicto, y la disposición que tienen para participar en la búsqueda de soluciones mediante el logro del acuerdo.

Debemos resaltar que todo proceso comunicativo se encuentra inmerso en el marco de referencia de los participantes, es decir, en el conjunto de ideas, creencias, sentimientos, actitudes y valores, a partir de los cuales el comportamiento de las partes cobra sentido.

Finalmente resulta importante tener siempre en cuenta que en la conciliación deben diferenciarse dos niveles de comunicación. El primero referido al proceso que sigue el conciliador con las partes y el segundo el que siguen las partes entre sí. Los dos niveles están en permanente movilidad e interdependencia dependiendo de los momentos de la audiencia de conciliación.

2.5 Habilidades de intervención estratégica

"El estratega experto debería ser lo suficientemente hábil para someter al enemigo sin combatirlo, tomar sus ciudades sin cercarlas ni sitiadas y derribar su estado sin ensangrentadas espadas."

"El general que consigue ganar una batalla es el que ha hecho muchas evaluaciones preliminares antes de comenzar el combate, el general que pierde una batalla es porque ha hecho muy pocas evaluaciones preliminares" (El arte de la guerra, Sun Tzu).

Estos dos extractos de uno de los libros de estrategia militar china más conocidos resultan relevantes para el tema que nos ocupa. Generalmente hemos señalado en los talleres de "negociación" en los que hemos tenido

oportunidad de participar, que las negociaciones son como las guerras; por ello para poder obtener un resultado exitoso es necesario y fundamental estar adecuadamente preparados. Ello implica la elaboración y la puesta en práctica de un plan que consta en términos generales de tres elementos: una meta u objetivo claramente definido, es decir, saber hacia dónde vamos o lo que queremos lograr; una estrategia para lograr nuestra meta u objetivo; y, acciones concretas que pongan en práctica la estrategia definida, la cual por cierto debe guardar plena coherencia con la meta.

De la misma manera que los buenos generales hacen varias evaluaciones y sobre esa base elaboran un plan para la guerra o sus distintas batallas, los negociadores igualmente deben prepararse antes de sentarse en una mesa a negociar: ello puede ser la garantía de un resultado exitoso. Asimismo, los conciliadores o los jueces conciliadores, deberán actuar de manera estratégica, es decir, desarrollando un plan que pondrán en marcha en la audiencia de conciliación a fin de contribuir con las partes en la búsqueda de la solución a su conflicto. De lo contrario, terminarán actuando como meros oidores de conflictos y en consecuencia las partes perderán la confianza en dos niveles: en primer lugar, en la conciliación como mecanismo apropiado para la solución de determinados conflictos y en segundo, en la figura del conciliador como tercero capacitado e imparcial que puede ayudar a las partes a encontrar la solución a su conflicto.

El conciliador debe entonces desarrollar habilidades de intervención estratégica, de forma tal que ellas le den la capacidad para moverse en la audiencia de conciliación, en distintas direcciones y sortear los problemas que se presenten, pero, siempre teniendo en cuenta cuál es el objetivo o la meta a alcanzar: que las partes logren el acuerdo si éste es posible.

El conciliador en el desarrollo de la audiencia debe utilizar el lenguaje para llevar a las partes del pasado al futuro. La expresión de sus ideas debe reflejar la disposición hacia el acuerdo y la flexibilidad propiciando un clima favorable para lograr el entendimiento entre las partes. Sus planteamientos deben hacerse en términos resolubles, positivos y usando el lenguaje común que usan normalmente las partes en su vida diaria.

3. Actividades

3.1 Caso La Familia: El Mapa del Conflicto

Instrucciones generales: Usted deberá leer el caso expuesto a continuación y elaborar el mapa del conflicto

Paulina y Teófilo contrajeron matrimonio hace algo más de diez años en la ciudad de Andahuaylillas, en el departamento del Cusco, lugar donde domicilian actualmente; tienen tres hijos Adela, de 17 años, Juan de 15 y Yonatan de 10, todos ellos estudiantes del Colegio Fe y Alegría de su comunidad.

Desde hace un año Paulina y Teófilo tienen discusiones frecuentes por diversos problemas que aunque generalmente se inician por pequeños asuntos, muchas veces terminan en grandes líos que están afectando la relación familiar. Recientemente el problema se ha agudizado porque hace aproximadamente seis meses, Teófilo ha perdido el trabajo y hasta ahora sólo consigue trabajos eventuales ("cachuelos"), situación que ha puesto en aprietos la economía del hogar. Adicionalmente, Teófilo ha empezado a beber licor en exceso, por lo menos tres veces a la semana llega "borracho" a su casa e inmediatamente inicia una discusión con Paulina, quien lo acusa de ser un verdadero irresponsable.

Paulina, considera que si bien Teófilo no tiene trabajo, éste podría por lo menos apoyarla en la educación de los niños, preocuparse porque terminen las tareas y estudien, entre otras cosas, ya que ella también trabaja apoyando el sostenimiento del hogar. Teófilo por su lado, considera que Paulina no se preocupa por la adecuada alimentación de los niños, de sus tareas escolares, que se dedica a estar "en la calle" y "perder" tiempo con sus amigas y además, no entiende su situación de desempleado.

Por otro lado, la suegra de Teófilo, doña Gertrudis, que hasta hace algunos meses no intervenía en los problemas de la pareja, ha empezado a tomar partido, pues como Paulina trabaja, la madre la está ayudando con el cuidado de la casa y los chicos. Gertrudis hace una semana tuvo una discusión con Teófilo a quien llamó "vago" y le dijo que por eso su hija lo iba a abandonar.

Finalmente, los chicos han empezado a bajar su rendimiento escolar; la mayor está a punto de perder el año (cursa actualmente el quinto año de secundaria) y el pequeño ha adoptado una actitud de rebeldía frente a la abuela que hace lo que puede con sus más de setenta años de edad.

3.2 Lectura Básica:

Rosenberg, Marshall B. Identificar y expresar los sentimientos, en "Comunicación No Violenta", ediciones Urano, Barcelona, España, 2000. (Ver página 92 de este material).

Bibliografía

CAIVANO, Roque y otros

1998 "Negociación, conciliación y arbitraje". APENAC.

FOLGER, J y BUSH, B

1996 "La Promesa de Mediación". Editorial Granica.

MOORE, Christopher

1990 "El Proceso de Mediación". Editorial Granica.

SUARES, Marinés

1996 "Mediación, conducción de disputas". Editorial Paidós

SINGER, Linda

1996 "Resolución de Conflictos". Editorial Paidós

MÓDULO III

LOS PARADIGMAS DE LA CONCILIACIÓN EN FAMILIA

MÓDULO III: LOS PARADIGMAS DE LA CONCILIACIÓN EN FAMILIA

MARIANELLA LEDESMA NARVÁEZ (*)

Presentación

La conciliación es un mito que se ha incentivado en los últimos tiempos. Se proclama que ella es la mejor alternativa para solucionar conflictos, a tal punto, que el propio proceso judicial está convencido de que es saludable hacer un alto en el camino procesal a fin de permitir que las partes intenten una solución consensuada a sus controversias. En esa mira, se ha otorgado al juez la dirección de la actividad conciliatoria, de tal forma, que se brinde soluciones rápidas, con menor costo y con la seguridad jurídica de la cosa juzgada. En ese sentido, Carnelutti⁸ señala *"la eficacia de la composición expresa la ley del mínimo esfuerzo: si el proceso toma tiempo y dinero, tanto mejor si se lo puede economizar sin dejar de obtener el mismo resultado."*

(*) Juez Supernumerario en lo Civil de Lima. Catedrática en las Facultades de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad de Lima. Docente en los programas de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la Universidad Particular San Martín de Porres y de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

⁸ Carnelutti Eduardo, *Instituciones del Proceso Civil*, Buenos Aires, Ediciones Jurídicas Europa-América, V. 1, pp.109-114.

El alto que se hace en el camino procesal para ceder paso a la buena voluntad de las partes, no es del todo saludable, cuando el resultado no proviene de un real y conciente trabajo conciliatorio.

Todo lo contrario, ella podría resultar contraproducente para los protagonistas del conflicto y sobre todo para la credibilidad del sistema judicial, cuando se maquilla una rápida solución bajo la envoltura de la conciliación, evitando continuar en el camino procesal.

Hay una aparente solución, que formalmente pone fin al proceso sin haber puesto en realidad fin al conflicto y que en algún momento estallará, provocando no sólo el desequilibrio entre las partes enfrentadas sino del sistema judicial que lo acogió.

Bajo ese contexto es propósito del trabajo mostrar las debilidades de las soluciones consensuadas, al interior del proceso judicial, en conflictos familiares; para ello tomaremos como referencia el resultado de la actividad conciliatoria recaída en un proceso judicial sobre tenencia en el 19 juzgado de familia de Lima.⁹

1. La historia del conflicto (Caso: Sorpresas nos da la vida)

En el verano del 2000 en la Habana, Cuba, Ivette y Juan Carlos se conocieron. Ambos eran peruanos y estaban de vacaciones en la bella isla de Cuba. Al retorno a Lima la amistad siguió cultivándose hasta que terminaron enamorándose y como fruto de ese amor nació Juan Jesús.

Como no todo es felicidad en la vida, Ivette confesó a Juan Carlos que era casada, pero que su divorcio estaba por concluir judicialmente. Por otro lado, Ivette hace algunos años se ha dedicado al comercio de antigüedades y por ello viaja constantemente entre Estados Unidos y Europa.

Cuando nació el menor, Ivette le confió su cuidado a Juan Carlos, porque según ella, su actividad laboral le impediría velar por él, más aún, que su cónyuge desconocía de su embarazo y tenía miedo de que se retractara de la separación convencional al descubrir la existencia del recién nacido.

El padre, Juan Carlos, aceptó la propuesta. Era su primer hijo, fruto de un gran amor, pero tenía mucha indignación que a los dos meses de nacido, Ivette lo dejara a

⁹ El caso en análisis ha sido tomado del proceso No 183519-2002-00108 seguido ante el 19 juzgado de familia de Lima, el que concluyó por conciliación celebrada el 12 de marzo del 2003, cuya historia y protagonistas han sido adaptadas al relato que se expone.

su cuidado. Le increpaba que prefiriera quedar bien con su cónyuge y dedicarse a su negocio, en lugar de desarrollar su maternidad a lado de su hijo.

Juan Carlos asumió el cuidado del menor, con el apoyo de su madre Serafina, la misma que ya era anciana. El es hijo único, pero siempre ha vivido en compañía de sus dos tíos, hermanos de su madre, pues el padre de Juan Carlos falleció cuando era muy niño.

Cuando salía a trabajar, su madre se quedaba sola en casa esperando el retorno de Juan Carlos, pero la vida de su madre cambió mucho con la llegada del menor Juan Jesús. La casa comenzó a tener vida y el menor crecía bajo los cuidados de la abuela, que en buena parte llegó a asumir el rol de su madre natural.

Luego de tres años, Ivette decide regresar al Perú a buscar a su menor hijo porque ya había arreglado su vida conyugal y sus negocios; y sobre todo porque era consciente de la necesidad de reestablecer la relación materno-filial truncada con su menor hijo. Juan Carlos está muy dolido porque abandonó al menor recién nacido y por ello no permite que se acerque a Juan Jesús. Ha prohibido cualquier contacto con él porque considera que ella como madre no tiene ningún derecho a verlo por haberlo abandonado.

Ante la negativa del padre, Ivette contrata los servicios de un abogado para iniciar la demanda por tenencia. Alega que por la edad del menor (3 años) y por el contexto en el que se desarrolla, no es saludable que siga en ese medio. Si bien acepta que fue un error haber dejado a Juan Jesús, está arrepentida y quiere recuperar a su hijo porque al vivir con tres ancianos le impiden desarrollarse libremente como niño. Ellos necesitan descansar y a él le agrada jugar y compartir con otros menores, situación que no le es permitida. Además la casa en que habita es muy reducida, sólo tiene tres habitaciones y el padre esta ausente todo el día; en cambio ella al tener al menor podría darle un mejor bienestar material y afectivo.

En el proceso judicial se invitó a las partes a conciliar, llegando al acuerdo siguiente: Ivette acepta que la tenencia del menor continúe bajo la custodia del padre Juan Carlos; y se fije un régimen de visitas para ella, con externamiento del hogar paterno. El régimen se estableció de la siguiente forma:

"Lunes, miércoles y viernes entre las dos hasta las seis de la tarde, con externamiento; pudiendo la madre externar a su hijo durante los dos primeros meses, un fin de semana cada mes, esto es, será externado el día sábado de dos de la tarde a

seis de la tarde del día domingo estableciéndose que será el cuarto fin de semana; y a partir del tercer mes el externamiento será ampliado al primer y tercer fin de semana de cada mes en el mismo horario, esto es, de dos de la tarde del día sábado a seis de la tarde del día domingo; pudiendo alternarse previa coordinación entre los padres.”

Además Ivette se compromete a pasar alimentos al menor Juan Jesús en forma mensual.

Ivette confió en los compromisos del acuerdo conciliatorio, pues, su abogado le había dicho que tiene la calidad de sentencia con efecto de cosa juzgada. Ha citado el Art. 328 del Código Procesal Civil, sin embargo, esa verdad jurídica se ha visto afectada cuando al visitar a su menor hijo, en las fechas y horas acordadas en la conciliación, la abuela paterna, doña Serafina, se opuso a que el menor sea retirado del hogar argumentando que puede ser traumático para el niño salir con una desconocida para él y que sería saludable que el menor previamente se familiarice con su madre.

En esa constante permaneció Ivette por varios meses, visitando al menor en el hogar paterno y con las restricciones del horario que le imponía la abuela, lo que era avalado por su hijo, el demandado Juan Carlos. Ivette sentía que el acuerdo había cambiado por obra de la abuela Serafina, a tal punto que se había convertido en letra muerta.

2. ¿La conciliación soluciona el conflicto?

Mediante la conciliación, se busca concertar, componer o conformar a dos partes que se debaten en una controversia de intereses o en una disidencia. La conciliación no es un tema estrictamente jurídico. Todo lo contrario, concurren a ella muchas disciplinas del saber que desde su propia perspectiva construyen una definición de conciliación. Nosotros lo apreciaremos como un instituto procesal que se orienta a efectivizar el derecho sustancial, sobre el cual se ha originado una situación de conflicto, que por medio de la conciliación se pretende acabar, garantizando de esta manera la realización y el respeto del derecho vulnerado¹⁰.

¹⁰ Bajo ese contexto compartimos la definición que **José Junco** presenta como “...el acto jurídico e instrumento por medio del cual las partes en conflicto, antes de un proceso o en el transcurso de éste, se someten a un trámite conciliatorio para llegar a un convenio de

Tomando como referencia el caso judicial propuesto y la actividad conciliatoria realizada en él, planteamos como objetivo de este trabajo verificar si la conciliación ha contribuido a solucionar el conflicto de nuestra historia. En esa línea surgen algunos cuestionamientos:

- ¿Ivette ha reestablecido la relación materno-filial truncada con su menor hijo?
- ¿el padre ha podido superar el resentimiento hacia ella por haber abandonado al menor recién nacido?
- ¿la abuela Serafina está colaborando en la ejecución de dicho acuerdo?

Nuestra historia nos muestra una relación de confrontación, que pervive a pesar de la conciliación, porque sencillamente la solución consensual no ha trabajado en descubrir los reales intereses de ellos para intentar satisfacerlos. Estos intereses se van a expresar en necesidades, sentimientos, anhelos, frustraciones, que subyacen en el interior de cada personaje y que sólo van a ser exteriorizados en la medida que el conciliador realice un trabajo exploratorio en la búsqueda de ellos; de lo contrario, sólo tocaremos las posiciones, que estarán expresadas en las demandas, en los reclamos, en las oposiciones o resistencias a las pretensiones.

Esto nos lleva a plantearnos la interrogante, ¿el juez-conciliador ha hurgado en los intereses de las partes, ha trabajado para que las partes lo descubran?

Apreciando el resultado de la conciliación, sostenemos que la solución se ha plasmado hacia la discusión de una verdad jurídica, contenida en la demanda y en la contestación a ella, etiquetada bajo la denominación de "tenencia de menor y régimen de visitas"; pero, las prestaciones contenidas en el acuerdo conciliatorio no son apropiadas para el caso expuesto, toda vez, que responden a supuestos ajenos a la realidad.

Decimos ello porque **en el imaginario del juez-conciliador pervive el modelo de la familia nuclear, al que recurre cuando tiene que abordar los conflictos familiares.** Cuando se indaga sobre los patrones de familia que sostiene

todo aquello susceptible de transacción y que lo permita la Ley, teniendo como intermediario objetivo e imparcial, la autoridad del Juez, ofrofuncionario o particular debidamente autorizado para ello, quien, previo conocimiento del caso, debe procurar fórmulas justas de arreglo expuestas por las partes o en su defecto proponerlas y desarrollarlas, a fin que se llegue a un acuerdo, el que contiene derechos constituidos y reconocidos con carácter de cosa juzgada". José Junco Vargas, La conciliación, ediciones jurídica radar, 2ª ed., Bogotá, 1994, p. 36.

el juez-conciliador, esto es, sobre quiénes integran bajo su creencia- la familia, nos encontramos con **el modelo de la familia nuclear**. Ello nos lleva a sostener el divorcio, entre el imaginario de familia que maneja el juez con la de nuestra historia; esto es, se mira el conflicto asumiendo el supuesto de **familia nuclear** (conformada por madre, padre e hijos) a un caso, cuya conformación familiar se ubica bajo el modelo de la **familia extensa**.

3. Rompiendo el paradigma de la familia nuclear

La familia es el medio natural en la que nos desarrollamos, sin embargo, no hay consenso en establecer quiénes son las personas que integran la familia. Para quienes manejan el patrón de la **familia nuclear** considerarán que son integrantes de ella, los padres e hijos. Algunos autores la llaman familia biológica; sin embargo, otros consideran como integrantes de la familia a los abuelos, tíos, primos, etcétera; entonces nos ubicamos ante la **familia extensa**. Se trata de familia constituida por las tres generaciones: abuelos maternos y paternos; todos los hijos y sus respectivas cónyuges de la pareja de abuelos maternos y de la pareja de abuelos paternos; y la tercera generación, compuesta por los hijos de la familia nuclear, y los hijos de los hermanos del padre y de los hermanos de la madre.

En estos últimos tiempos, el índice de divorcios viene en aumento. Es común ver hogares que se constituyen sobre divorcios y por tanto los hijos del padre del anterior matrimonio con los que tiene con su nueva pareja son familiares, y en este caso nos ubicamos ante la **familia expandida**. Ellas se constituyen por un segundo matrimonio, ya sea por viudez o divorcio. Aquí se generan dos núcleos de convivencia, entre los hijos que conviven durante un período con el padre y otro con la madre, luego del divorcio.

Por último, en el desarrollo de las interrelaciones de hoy aparece una nueva forma de reunión que se catalogan como "relaciones sin nombre" y que socialmente se conocen, según el estudio de Marinés Suares¹¹, como "los amantes amigables", "el novio de mamá" o "la pareja de papá".

¹¹ Señala Suáres que bajo esos nombres se designan relaciones intensas, no ocasionales, con gran compromiso afectivo, que no conviven o lo hacen sólo los fines de semana o durante las vacaciones, con los hijos de uno de los integrantes de la pareja o con los hijos de ambos integrantes, y que muchas veces no tienen el proyecto de convivir y menos aún, el de procrear, Mediando en sistemas familiares, Paidós, Buenos Aires, 2002, p. 188.

Uno de los paradigmas que maneja la historia de nuestro caso, es asumirlo bajo el contexto de la familia nuclear biológica, decimos ello porque los actores involucrados en el acuerdo conciliatorio refieren al padre, la madre y el menor. El imaginario que el juez-conciliador tenga de la familia va a influir en la conducción de la conciliación y su influencia será mayor cuanto menos nos hayamos cuestionado acerca de él y sólo nos dejemos llevar por la influencia de la verdad legal proveniente de la familia nuclear o biológica, que asume como paradigma el proceso judicial; de ahí que encontremos como protagonistas enfrentados a los padres biológicos y no a otros personajes del entorno familiar, como la abuela paterna, quien viene ejerciendo el rol de la demandante Ivette.

En atención a la diversidad de criterios que se asume en la conformación de familia, se hace indispensable que el juez-conciliador indague la real composición de ella, para conocer el entorno en el cual se desenvuelve la historia del conflicto y los protagonistas de él, que no siempre pueden estar involucrados en el proceso judicial, pues, la calificación de parte procesal y legitimidad para actuar, difiere sustancialmente de quienes puedan ser protagonistas vitales de éste, en el entorno familiar y no tener la condición de parte procesal.

Para indagar la conformación de la familia, el juez-conciliador debe recurrir a diversas técnicas como **la construcción del genograma**. Según Marinés Suares¹², *“es un esquema muy utilizado para graficar a las familias, es un formato para dibujar el árbol familiar que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones durante por lo menos tres generaciones.”* Los genogramas permiten graficar los diversos tipos de familia como la nuclear, la extensa y la expandida. Recomienda la autora que el “genograma” se construya con la ayuda de la propia familia y con el conciliador porque va a indicar, cuál es la ideología de ellos en cuanto a quiénes deben y quiénes no deben considerarse integrantes, sin que nosotros les impongamos la nuestra.

4. Los sujetos procesales y los protagonistas del conflicto

La gran ausente en la conciliación tiene rostro de mujer. Su nombre es Serafina y es madre por segunda vez, no solo de su hijo Juan Carlos sino de su nieto Juan Jesús.

Este dato importante para la historia no ha sido advertido por el juez-

¹² Op. cit. p. 176

conciliador, pues, él actúa bajo la referencia jurídica de quienes son calificados como padres. Además considera que el conflicto sólo los involucra a ellos, como padres naturales y legales del menor Juan Jesús. Ello se explica porque el imaginario del juez se construye bajo el modelo de familia nuclear (padre, madre e hijos), la misma que es fortalecida por el diseño jurídico que en ese sentido también se da a la familia.

Una de las grandes deficiencias que se aprecia en la tarea conciliadora del juez, es que asume el paradigma de la familia nuclear, tomando como protagonistas sólo a sujetos, que si bien tienen legitimidad para actuar, no son determinantes para el desarrollo del evento.

Este paradigma no es sólo producto de su imaginario sino que es alimentado por la construcción de los sujetos-partes en el proceso judicial. Este es el primer divorcio, la primera incongruencia que encontramos en el tratamiento judicial de la conciliación familiar. Frente a esta limitación apreciamos mitos tan arraigados en el mentalidad del juez-conciliador, como la familia nuclear, que no hace el menor esfuerzo por verificar la validez de su hipótesis de trabajo. El contraste del supuesto de familia nuclear con los reales componentes de la familia en conflicto, nos puede llevar a reafirmar o desechar la hipótesis de familia nuclear; y por consiguiente a modificar toda la estrategia de trabajo en relación a las personas involucradas en el conflicto.

La visión del juez-conciliador es bastante restringida y mediatista; pareciera que no quisiera ver mas allá de lo que los parámetros jurídicos le dicen; se aprecia una ausencia de interés por verificar lo que se asume como un paradigma: la familia nuclear; el camino a la destrucción de esos paradigmas están vetados a su sentido común o tal vez, al sentido de justicia que maneja, donde el depositario de ella, está en la literalidad de la norma jurídica.

Tener una visión diferente a la señalada, nos habla de un juez renovado, revolucionario y excepcional frente al prototipo del juez-conciliador de hoy. La incongruencia del imaginario procesal frente a la realidad nos permite hablar de una licencia que nos lleve a la recomposición de los sujetos procesales, en conflictos familiares. No necesariamente el protagonismo es la legitimidad jurídica para actuar, sino que también podríamos invocar la legitimidad afectiva para actuar; este último concepto, tal vez más fuerte, más arraigado y más perseverante que el legal. Una muestra de ello lo encontramos en el actuar de la madre biológica y legal del menor Juan José con la abuela paterna y madre afectiva del citado menor.

5. El papel aguanta todo

La triste realidad de la historia conciliada se encuentra sostenida en el dicho popular: ¡el papel aguanta todo!

La meta de buscar acuerdos antes que sentencias, no es del todo saludable. Tampoco es saludable asumir que la conciliación deba tender a poner a las partes de acuerdo a cualquier costo; sólo debe sugerir los términos de una **equitativa composición**.

En materia de conflictos familiares, los acuerdos no siempre son los objetivos a buscar en la conciliación. Ello tal vez pueda aceptarse en conflictos empresariales u patrimoniales, pero, en conflictos donde está en cuestionamiento la relación afectiva entre parientes, deja de ser mirado bajo ese mismo cristal: ¡Acuerdos no! Lo importante es la modificación de la relación entre las partes, no importando si llegan a un acuerdo. Lo que se debe buscar es la transformación relacional más que la resolución del conflicto.

En ese sentido, sostenemos que la actividad conciliatoria que opera en los juzgados de Familia de Lima se desarrolla bajo un enfoque tradicional de buscar acuerdos. El acuerdo conciliatorio entre Ivette y Juan Carlos que presentamos es una muestra de ello, lo que no significa que el acuerdo conciliatorio sea expresión de solución de conflicto; todo lo contrario, podríamos calificarlo **como una expresión de conclusión formal del proceso judicial, más no de solución real al conflicto**. Este se encuentra latente, pues, no ha trabajado los intereses, ni involucrando a las protagonistas de éste; todo lo contrario, es la expresión de una negociación de posiciones confrontacionales y de sujetos procesales, llamados partes procesales, obviando a personajes centrales y vitales del conflicto, como es el caso de la abuela paterna de la historia.

6. ¿Qué hacer?

Hay muchas motivaciones que llevan a abordar este tema. El alto índice de divorcios y los efectos que desencadenan en el entorno familiar de ambos cónyuges, nos muestran una recomposición de familia, que viene desplazando a la tradicional familia nuclear.

Los modelos de familias extendidas y expansivas, son expresiones que pisan fuerte en nuestra realidad y que deben ser acogidas en el imaginario de los jueces,

sobre todo cuando pretenden trabajar soluciones consensuadas.

Es vital que ellos aprendan a identificar los componentes de cada familia, quiénes son sus integrantes y qué rol juegan en el conflicto que los enfrenta; para lo cual, es importante que el juez-conciliador aprenda a manejar una serie de instrumentos que le permitan encontrar y presentar dicha información.

Divulgar el "genograma" como instrumento de apoyo para la conciliación en familia es una buena tarea que se debe asumir, a fin de que los jueces puedan contar con información construida por los protagonistas sobre los miembros de su familia y su relación entre ellos. Sólo así nos permitirá tener una apreciación mejor del conflicto y de los personajes comprometidos, en la tarea de restablecer la relación deteriorada.

La construcción del genograma sigue un conjunto de pautas específicas que permite una lectura rápida y que, al ser analógica, no tiene las limitaciones que imponen los diferentes idiomas. La construcción del genograma se ha generalizado y estandarizado, por lo que sería conveniente que los jueces-conciliadores en familia incorporen en su actividad este instrumento para que les permita tener una mejor visión del conflicto y de sus actores involucrados dentro del entorno familiar. Para el logro de este objetivo, la Academia de la Magistratura y la experiencia de profesionales psicoterapeutas juegan un rol importantísimo en la incorporación del genograma en la praxis judicial conciliatoria.

7. Reflexiones preliminares

Ha pasado un buen tiempo desde que se desencadenó esta historia. La desilusión y la confrontación ha sido una constante entre los protagonistas; desilusión en el sistema y confrontación en sus relaciones. El acuerdo fue una mera ilusión, un salir del paso, un dejar pasar y arreglárselas como puedan.

Los monstruos reaparecen, luego de estar agazapados bajo un papel calificado de acuerdo conciliatorio, que lo aguanta todo, hasta la risa y la burla del propio sistema frente al desamparo de un entorno familiar afectado y sobre todo, de un menor, que en toda esta historia es un número más de expediente.

Habrán voces que se alzarán para justificar la tarea del juez-conciliador; en la estadística es un caso menos, en la producción una solución con menor tiempo que una sentencia. Otros dirán que el acuerdo fue lo mejor que pudo suceder a fin de

evitar la fatal sentencia; sin embargo, frente a todas las voces y argumentos que surjan para justificar la bienaventuranza de los pacificadores, serán los propios protagonistas del conflicto, los que cuestionarán el maquillaje blindado impuesto a su problema.

En esa desesperación y frustración, tercamente se podría insistir en volver a flamear un acuerdo de paz, a pesar de que se diga que el papel aguanta todo. Sólo cuando se cambie los paradigmas de familia nuclear que acompañan al imaginario del juez en la conciliación podría ser posible. Para ello la incorporación del genograma a la actividad conciliadora del juez, constituirá un buen aporte, de tal forma, que podremos así seguir preservando en la bienaventuranza de los pacificadores.

8. Conclusiones

- Lo expuesto líneas arriba se orienta a mostrar la actividad de un conciliador judicial que sólo se maneja bajo un único referente: la familia nuclear.

Tener una mejor visión de los componentes de la familia nos permitirá una mejor idea de la estructura familiar en la que se desarrolla el conflicto, de tal manera que las propuestas conciliatorias que se diseñen sean coherentes con los intereses de los sujetos involucrados en dicha relación familiar en conflicto.

- El trabajo **pretende mostrar cómo el paradigma de la familia nuclear** (padre, madre e hijos), se sobrepone como modelo imperante en nuestro grupo social; sin embargo, en estos últimos tiempos apreciamos que las familias expandidas y extensivas cuentan con mayor frecuencia en la estructura familiar. El tratamiento del conflicto en la conciliación judicial, es realizado bajo una única óptica: LA FAMILIA NUCLEAR, cuando ello no es así. Esta situación nos va a llevar a que se mire un conflicto bajo una óptica totalmente ajena a su realidad.
- Además se aprecia que el juez en la conciliación confunde los sujetos del conflicto con las partes procesales de éste, que no siempre son coincidentes, como denunciemos en el caso que recrea en el trabajo.
- La historia busca replantear los fines de la conciliación, a fin de que no se

considere que el fin de ésta es lograr acuerdos, sino mejorar la relación deteriorada entre las partes enfrentadas. De ahí que por más acuerdo expreso que exista, éste será inoperante si no se ha trabajado por restablecer estas relaciones deterioradas.

- Por último es importante que el juez-conciliador incorpore en su trabajo conciliatorio la técnica del GENOGRAMA para el acopio de información sobre el modelo de familia en el que va a trabajar, a fin de que le permita graficar los distintos tipos de familias en que se desarrolla el conflicto. Con ello podrá ubicar a los protagonistas centrales de éste, e invitarles a formar parte del trabajo conciliatorio, logrando así acuerdos eficientes.

9. Actividades

9.1 Análisis del caso:

“Sorpresas nos da la vida” (Ver página 42 de este material).

9.2 Lectura Básica

Suares, Marinés, Mediando en sistemas familiares, Paidós, Buenos Aires, 2002 (Ver página 107 de este material).

MÓDULO IV

IMPLICANCIAS DE LA ACTIVIDAD CONCILIATORIA EN LA SENTENCIA

MÓDULO IV:

IMPLICANCIAS DE LA ACTIVIDAD CONCILIATORIA EN LA SENTENCIA

MARIANELLA LEDESMA NARVÁEZ

1. Rol del juez en la actividad conciliadora

La intervención del Juez como la persona que va a conducir la actividad conciliatoria, con la obligación de proponer fórmulas de solución a los justiciables, ha levantado tal polémica, en el sentido de que sea conciliador el mismo Juez quien debe juzgar la controversia o un Juez distinto del que decide el contencioso. Se ha cuestionado la primera posición por la influencia que podría ejercer el Juez conciliador contra el que no quiso someterse a su alta mediación, el que no quiso acceder a los ruegos y persuasiones pacíficas de su adversario y el abuso que puede hacer el juez conciliador para obtener con disimulo injustas concesiones y astutas ganancias; ello coacta evidentemente la libertad de las partes y atenta contra la imparcialidad que todo Magistrado debe mantener. Fornaciari advirtiendo los posibles excesos o la arbitrariedad en que puede incurrir la actividad del Juez en la conciliación considera que *"...debe ser delimitada con la mayor precisión, evitando que se viole la igualdad de las partes en el proceso o se vulnere su derecho de defensa, o en fin, que el magistrado incurra en un prejuzgamiento."* De Sousa señala que el Juez del proceso puede influir en el ánimo de los litigantes de manera de llevarlos a una composición injusta. Este autor también expresa que *"...la función*

del Juez no es conciliar de cualquier forma, debe trabajar por una composición justa de la controversia. Debe hacer todo el esfuerzo posible para la conciliación, pero una conciliación justa, equitativa, de modo que alivie a las partes del peso de la demanda sin el desastroso sacrificio de sus derechos.” Este cuestionamiento permite que se opte por establecer jueces especiales para la conciliación, distintos de los que debían conocer de la controversia, a fin de evitar las desventajas mencionadas y garantizar la libertad de las partes y asegurar la imparcialidad del Juez.

Algunos autores preconizan que los jueces conciliadores no deben tener carácter permanente sino que deben ser nombrados en cada causa en vista de la importancia y del asunto sobre el que versa la contienda. Por mucho que esta idea represente tal vez la forma más avanzada de la conciliación, el buscar la especialidad del Juez en temas determinados para la conciliación, ofrecería graves dificultades para su aplicación en la vida práctica, a causa de la abundante carga procesal y de la carencia de recursos humanos y materiales para lo mínimo de la función. Nuestra legislación al respecto ha optado por ambas posiciones. En el Código de Santa Cruz de 1831, Código de Enjuiciamientos Civiles de 1852 y el Reglamento de Jueces de Paz, el Juez conciliador era un Juez distinto del que tenía que decidir la contienda. Era necesario antes de dar curso a la demanda, acudir ante el conciliador, quien era el Juez de la Paz, para celebrar el juicio conciliatorio. En cambio, la Ley Orgánica del Poder Judicial de 1911 asumió la primera posición, prescribiendo que el mismo Juez que conoce de la controversia estaba facultado para ordenar un comparendo en cualquier estado del proceso. El nuevo Código Procesal Civil de 1993 se inserta también dentro de la primera posición al permitir que la conciliación pueda ocurrir ante el mismo Juez de la controversia en la audiencia respectiva. Para Moane ello constituye un problema porque, por un lado, no se reduce la carga de trabajo en el Juzgado, y por el otro, se desnaturaliza el proceso de conciliación que debe llevarse a cabo con la ayuda de una persona neutral ajena a las partes y no del Juez, quien se encuentra involucrado en la solución de la disputa por la vía judicial.

Por otro lado, el Juez, dentro de los sistemas de solución de conflictos descritos se ubica en la heterocomposición, pues, es un tercero, ajeno a las partes que va a dirimir el conflicto. Por ello se dice que el Juez debe ser imparcial, por lo trascendente de su función y las repercusiones jurídicas que las decisiones jurisdiccionales van a generar. No obstante ello, debemos decir, que el Juez a lo largo de todo el proceso no siempre va a ser la expresión de la heterocomposición, todo lo

contrario hay un momento del proceso que se obliga al Juez a desarrollarse dentro de las reglas de la autocomposición, esto es, en la etapa conciliatoria del proceso. Por ello, cuando el Juez participa en las audiencias conciliatorias como tercero ajeno a las partes, no está ejerciendo un rol heterocompositor sino de autocompositor, ello nos permite expresar las siguientes ideas:

1.1 El juez se desarrolla en ambos sistemas de solución de conflictos: la heterocomposición y la autocomposición.

No obstante que en ambos sistemas opera un tercero ajeno a las partes que va a buscar la solución al conflicto, la función que realiza ese tercero difiere sustancialmente del sistema en que opere. La heterocomposición supone que un tercero ajeno a las partes investido de la potestad jurisdiccional resolverá el conflicto, impondrá una solución al conflicto. El tercero en la autocomposición sólo asiste a las partes para que éstas busquen la solución al conflicto, pero no decide el conflicto, por ello se dice que la conciliación es una negociación asistida por un tercero.

No obstante estas delimitaciones, Beatriz Quintero considera como manifestación de mediación a la heterocomposición. Señala "*...el mediador es un tercero que intenta comunicar a las partes entre sí, por propia iniciativa de éstas o de otro tercero que se lo pide; propone medios de solución aceptables y puede lograr el acuerdo; es un simple particular que interpone sus buenos oficios.*" La función que describe no es propia de una heterocomposición, muy por el contrario, se ubica dentro de los alcances de la autocomposición, pues el elemento de la terceridad, no es un elemento dilucidante del conflicto sino un elemento de colaboración y asistencia a las partes, para que sean ellas en ejercicio de la autonomía de la voluntad quienes decidan el conflicto, y no alguien sobre ellas. Felizmente líneas delante, la misma autora señala: "*la conciliación, es, en último extremo, una mediación porque resulta de la intervención de un tercero que busca un acercamiento de las partes procurando el acuerdo basado en la voluntad de ellas. Por lo general el conciliador es un órgano público creado especialmente con el fin de buscar la solución amistosa de los conflictos jurídicos, para evitar que desemboquen en un proceso jurisdiccional, o para suprimir o terminar el proceso ya iniciado*" criterio que compartimos sin mayor cuestionamiento.

1.2 El juez interpola sus roles en el proceso.

El ejercicio de la potestad jurisdiccional, expresada en la *notio* o en la *vocatio*, se despoja de esa investidura para privilegiar la autonomía de la voluntad de las partes, propias de la autocomposición; para luego de fracasada ella, volver a asumir la potestad jurisdiccional y decidir el conflicto a través de la jurisdicción. Si las partes, hasta antes de emitir sentencia en segunda instancia, solicitasen una audiencia conciliatoria, el Juez se despojaría de su investidura de Magistrado y asumiría la del conciliador; la misma que volvería a retomar si fracasara la conciliación.

Dicho en otras palabras el Juez interpola su función conciliadora con la sentenciadora. Cuando el Juez interviene en un acto conciliatorio, no está interviniendo como tercero heterocompositor, todo lo contrario, es un tercero autocompositor donde las relaciones con las partes no se van a dar como un supra-ordenador, sino como un coordinador entre ellas. No cabe imposiciones ni relaciones verticales, sino expresiones bajo una misma línea, la horizontalidad, entre todos los partícipes de la audiencia conciliatoria, pues, el Juez conciliador no es ya un supraordenador; ello lo tiene reservado para cuando fracase la conciliación y tenga que continuar en la dirección del proceso judicial. Es innegable la trascendencia del Juez en el acto conciliatorio, pues, como señala Nelson Ramírez *"...el Juez actúa con personalidad, con autoridad de carácter, poniendo en juego todo su talento(...) al actuar con optimismo, creatividad, paciencia, prudencia, imparcialidad y humildad, logrará que las partes alcancen un grado de empatía que los hagan derivar a la obtención de su "autosentencia", por ejemplo: les puede hacer notar que deben tener en cuenta, el ahorro del tiempo, el control del resultado, la flexibilidad de la solución frente a la naturaleza ritual del proceso, la satisfacción personal y duradera que ello conlleva, la forma aliviada de su ejecución."*

1.3 El juez realiza en la conciliación un acto judicial mas no jurisdiccional.

Como ya lo hemos venido señalando, si bien la terceridad es un elemento en común tanto en la heterocomposición como en la autocomposición, la función que asuma ese tercero en la solución del conflicto va a definir a cual de los sistemas pertenece.

La conciliación que se realiza ante un Juez será un acto judicial por la calidad del tercero ante quien se practica el conciliatorio pero jamás podrá ser un acto jurisdiccional, pues, este último está reservado cuando a través del ejercicio de la jurisdicción, se resuelva el conflicto, ejemplo más común lo encontramos en las sentencias judiciales. Felizmente la Ley de conciliación ha sido acertada al disponer que la conciliación no constituye un acto jurisdiccional.

Sin embargo, debemos señalar que en la doctrina no existe consenso sobre la naturaleza del acto conciliatorio realizado ante el órgano jurisdiccional. Hay diversos autores que han abordado el tema desde diversas ópticas. Así, Carnelutti ubica a la conciliación entre la mediación y la jurisdicción. Toma de la mediación la intervención de un tercero entre las partes con la finalidad de acercarlos a un acuerdo, pero, la distingue de la jurisdicción porque busca una solución contractual cualquiera mientras que la conciliación aspira a una justa composición. Esto es, posee la forma de la mediación y la sustancia de la declaración jurisdiccional. Calamandrei considera que la conciliación es un acto no jurisdiccional porque la solución se consigue por obra de las partes y no por imposición de un tercero llamado juez, calificándolo como un acto judicial mas no jurisdiccional. Rocco al tratar la conciliación la ubica como una facultad que la Ley concede a los jueces, sin entrar a analizar el carácter jurisdiccional o no de la misma. Devis Echeandía sólo se limita a equiparar la conciliación con la transacción. Satta califica a la conciliación como un acto jurisdiccional porque a través de la misma se concreta el ordenamiento jurídico como también se determina a través del juicio. De todas estas opiniones, nos aunamos al pensamiento de Calamandrei, pues es un acto judicial por la investidura de quien lo realiza mas no es un acto jurisdiccional por cuanto la solución se consigue por obra de las partes y no por imposición del juez. Este toma el papel de un avenidor, de un tercero que facilita la comunicación entre las partes, pero que de ninguna manera resuelve ni decide el conflicto. Si partimos de la idea que la intervención de terceros en el conflicto no otorga carácter jurisdiccional al procedimiento conciliatorio, porque el conciliador toma intervención por la voluntad directa de las partes y no de la voluntad del Estado que lo predetermina como juez natural, podemos coincidir con el pensamiento de

Alvarado Velloso que señala que *“el conciliador que obra fuera del proceso no ejercita heterocomposición alguna, por cuanto ésta tiene lugar en el caso de ausencia de acuerdo entre las partes respecto de la persona del tercero que habrá de resolver el conflicto; ello ocurre en el proceso judicial, el cual puede incoar el pretendiente aun en contra de la voluntad del resistente, quien no obstante quedará ligado por la simple voluntad de la Ley”*.

1.4 Los medios de control que ejerce el Juez a la voluntad de las partes

La piedra fundamental en la conciliación es el consenso, el mismo que esta íntimamente ligado a la voluntad; pero, este ejercicio consensual de la voluntad, no es irrestricto o ilimitado, todo lo contrario, existen zonas sobre las que la voluntad no puede operar y que la teoría las ha denominado derechos indisponibles, y que se representan, en acuerdos que no violen la Ley, las buenas costumbres y el orden público. Es sobre estos derechos indisponibles sobre los que va a operar la actividad contralora del Juez, a través, del vehículo de la procesalización. No basta las voluntades concordantes, sino que es necesario además el tamiz de éstas, a través, de la aprobación judicial. Así lo estipula el art. 325 del CPC cuando dispone: *“el Juez aprobará la conciliación que trate sobre derechos disponibles.”* A partir de esa valoración, las voluntades concordadas, serán investidas de los efectos de la cosa juzgada. Vemos que el Juez ejerce no solo un rol de tercero conciliador, sino que está incorporado dentro de sus roles, la función contralora sobre la voluntad de las partes, como expresión propia de la potestad jurisdiccional.

2. Análisis del caso propuesto

Expediente No 145-98

Sala de Familia¹³

Lima, veintitrés de marzo de mil novecientos noventiocho.

VISTOS: por sus propios fundamentos; y además, CONSIDERANDO:
Primero.- que, en nuestro ordenamiento jurídico está establecido que si no se apela de la sentencia que declara el divorcio, dicha resolución será consultada,

¹³ Ejecutoria publicada en Ledesma Marianella, Jurisprudencia Actual, Gaceta Jurídica, t.2, Lima, 1999, p.91

conforme lo enuncia el artículo 359 del Código Civil; Segundo.- que, la materia del grado no ha sido impugnada por las partes, siendo que el juez eleva en consulta la sentencia de fojas 135 y 136 su fecha veinticinco de noviembre de mil novecientos noventa y siete; Tercero.- que, María del Carmen Osorio Celestino interpone demanda de divorcio por causales de violencia física y psicológica contra su cónyuge Marcial Rene Zúñiga Muñoz siendo de verse que las partes contrajeron matrimonio el veintiséis de noviembre de mil novecientos ochenta y uno, en la Municipalidad de Miraflores, tal como consta de la partida de matrimonio que corre a fojas tres; Cuarto.- que la sevicia o violencia física o psicológica consiste en actos vejatorios realizados con gran crueldad por uno de los cónyuges contra el otro, con el propósito de hacerle sufrir innecesariamente y, que por su continuidad hacen imposible la vida en común; que en fojas diez, doce, catorce y cuarenta y ocho, constan las denuncias policiales por maltratos contra la recurrente por parte del demandado, demostrando éstas, además de la petición de garantías personales y el expediente sobre violencia familiar seguido ante la 9º fiscalía de familia de Lima, que los maltratos fueron provocados por el cónyuge desde el veinticuatro de abril de mil novecientos noventa y cinco hasta el diecinueve de enero del año pasado, en que se produjo la última agresión por el demandado antes de hacer abandono de hogar; **Quinto.- que las denuncias policiales van aparejadas por los respectivos certificados médicos que acreditan la gravedad de los daños producidos en la víctima, los cuales corren a fojas doce y ciento veintiuno, a lo que añade que el demandado admite ser muy celoso con la demandante como se aprecia en la copia certificada del acta de la audiencia de conciliación que obra de fojas 39 y 40 en la denuncia por violencia familiar que siguieron las partes ante la 90 fiscalía de familia de Lima; con lo cual se ha demostrado la causal de violencia física y psicológica que esgrime la demandante;** Sexta.- que la causal de injuria grave no ha sido fehacientemente acreditada, ya que sólo el dicho de la actora no constituye prueba suficiente, además que todos los actos materiales acaecidos no configuran dicha causal, a lo que une la falta de publicidad de la injuria, pues todo aconteció en el interior del seno familiar y no delante de terceros extraños al mismo; por los fundamentos expuestos: APROBARON la sentencia consultada de fojas 135 su fecha veinticinco de noviembre de mil novecientos noventa y siete, que declara fundada la demanda de fojas cincuentidós a sesentitrés, en el extremo referido a la causal de violencia física y psicológica e infundada en lo referente a la causal de injuria grave, en consecuencia, disuelto el vínculo matrimonial contraído por doña Maria del Carmen Osorio Celestino y Marcial René Zúñiga Muñoz, el veintiséis de noviembre de mil novecientos ochenta y uno, por ante la Municipalidad Distrital de Miraflores, provincia y departamento de Lima, a que se refiere la partida de matrimonio de fojas tres; con lo demás que contiene y es materia de la consulta; y los devolvieron.-

2.1 Presentación del caso y Formulación del problema

La conciliación es una institución jurídica orientada a crear, regular, variar y extinguir relaciones jurídicas mediante el concierto de voluntades ante un conflicto que los convoca. Ella se operacionaliza a través de mecanismos a desarrollarse al interior del proceso o fuera de éste. En el primer caso, según la normatividad del proceso civil, podemos decir que constituye una etapa obligatoria a practicarse luego del saneamiento procesal, donde el Juez tiene que proponer la fórmula de avenimiento ante el conflicto en discusión. Pero, la conciliación al interior del proceso judicial no opera necesariamente y de manera obligatoria luego del saneamiento, sino que puede darse en el transcurso de éste, siempre y cuando se realice antes de que se expida sentencia en segunda instancia. Lo importante es que en el interín del proceso exista una pausa jurisdiccional que permita a las partes involucradas en el conflicto intentar dilucidar éste, mediante el ejercicio de la autonomía de voluntad y con la ayuda del tercero conciliador a fin de que no se obtenga la composición de éste por imperio de la *jurisdictio* del juez. Esta pausa jurisdiccional se va realizar a través de la audiencia conciliatoria, en la que el juez intentará escuchar a las partes y trabajar fórmulas de avenimiento para poner fin a las diferencias que les separan. La casuística que obra al respecto señala que muchas veces los magistrados celebran las audiencias conciliatorias pero omiten proponer las fórmulas de avenimiento; mientras que otros ni siquiera intentan el conciliatorio.

Por otro lado, al proceso judicial concurren diversos principios, muchos de ellos tienen una regulación Constitucional como el de la publicidad, cuya expresión son las sesiones públicas a través de las cuales los estamentos judiciales administran justicia. La casuística nos muestra que la conciliación al practicarse dentro del proceso judicial, también cae en la práctica bajo los alcances de la publicidad. En estas sesiones conciliatorias, las partes exhortadas e influenciadas por el ánimo conciliador vierten diversas expresiones a favor o en contra de las pretensiones en controversia, las que muchas veces son consignadas en las actas, sus aseveraciones o declaraciones, pero que su valor -aparentemente inocuo cuando se expresó- resultan de trascendencia al momento de definir el conflicto en la sentencia. Vemos pues, como una práctica, que los magistrados al momento de

sentenciar, se remiten a las apreciaciones de las partes vertidas en las audiencias conciliatorias, como muestra la ejecutoria en análisis. Similar orientación, presenta la casuística contenida en el trabajo de Iván Ormachea y Rocío Solís¹⁴, que a continuación transcribimos:

Caso No 1:

Exp: 3385-96 - Sala de Familia

"Segundo.- que asimismo dichas causales (adulterio y conducta deshonrosa) han sido admitidas por la emplazada en la cláusula quinta del acuerdo conciliatorio que en forma privada ambas partes suscribieron(...) lo que también corrobora el acta de la audiencia conciliatoria de fojas ciento sesenta (...). Tercero.- que cabe incidir en que dicha audiencia conciliatoria suscrita por la demandada se dejó constancia que reconoció como correspondencia suya los documentos signados como anexos I-H y I-J (...)"

Caso No 2: Exp: 2289-95 - Sala de Familia

Voto en discordia: "(...) frente a la situación de hecho que le ha impuesto su cónyuge privándola de estar con su menor hijo, solicitó en la audiencia conciliatoria de fojas cincuenta (...) un régimen provisional de visitas a favor de su hijo sin que ello signifique acuerdo alguno con relación a la tenencia del menor"

Caso No 3: Exp: 180-96 - Quinta Sala Civil

"Segundo.- Durante el desarrollo de la audiencia en la etapa de la conciliación, ambas partes procesales proponen fórmulas, planteando la parte demandada que en aras de llegar a una conciliación está llana a reconocer el diez por ciento de la suma demandada, que es el importe, según refiere, de los honorarios profesionales que le irroga el presente proceso (...)"

¹⁴ Ormachea Iván y Rocío Solís, Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú, Cuadernos de Debate Judicial, Centro de Coordinación Judicial, Lima, 1998, pp. 123-124. Según los citados autores, los fragmentos de los fallos que se citan, han sido tomados del libro de resoluciones de las Salas civiles y de familia de la Corte Superior de Lima expedidas durante 1996 y 1997, en las cuales se toma como elementos decisivos para la formación de la sentencia las manifestaciones de reconocimiento producidas durante la audiencia de conciliación o las propuestas vertidas por las partes en la misma y que recoge el trabajo citado.

Caso No 4: Exp: 88-97 - Segunda Sala Civil

“Primero.- que en la audiencia de saneamiento y conciliación (...) el demandado G.V. aceptó pagar una indemnización de diez mil dólares”

Caso No 5: Exp: 929-96 - Sala Civil

“Segundo.- que tal calidad de garantía que ostenta el vehículo en referencia ha sido reconocida por las partes en litigio tanto en la demanda como en la contestación y en la audiencia de conciliación de fojas doscientos a doscientos tres (...)”

Caso No 6: Exp: 36-97 - Primera Sala Civil

“Primero.- que conforme se verifica en la audiencia única de fojas treinta y siete, hubo una propuesta de conciliación a la que el emplazado hace referencia en su escrito de contestación de fojas cien, de lo que se infiere con claridad que la suma puesta a cobro existe.”

Caso No 7: Exp: 1153-95 - Quinta Sala Civil

“Primero.- que en la etapa de conciliación de la audiencia de su propósito de fojas ochenta y ocho se informa de un intento de convenio entre las partes que hace presumir, por la proposición que antes hace el juez de la causa, de la aceptación del ejecutado del reclamo de su contraria y de su intención que se le otorgue un plazo mayor que el propuesto; Segundo.- que, esta deducción que se deriva de la conducta procesal de las partes y la confesión del apoderado del demandado en la misma audiencia, donde reconoce los negocios jurídicos (...) y el préstamo de mercadería hacen convicción de la veracidad de las pretensiones demandadas(...)”

Este comportamiento -asumido por algunos órganos judiciales- de trasladar las incidencias de la audiencia de conciliación a la argumentación de sus sentencias, lleva a formular las siguientes interrogantes:

- ¿Debe estar influenciada la audiencia conciliatoria por el principio de publicidad?
- ¿Qué efectos tiene las expresiones que se ha vertido en la audiencia conciliatoria para la definición del conflicto por la jurisdicción?

2.2 Análisis del Problema

a) El tema del principio de publicidad consiste en que las actuaciones judiciales deben ser presenciadas por todos los individuos de la colectividad, esto es, permite que otras personas fuera de las partes y sus apoderados sigan y controlen la marcha del proceso, y la actuación de las personas que intervienen en él. La publicidad, permite la presencia del público en las audiencias judiciales constituyéndose en instrumento de fiscalización popular sobre la obra de magistrados y abogados, pues, sostiene el criterio que el pueblo es juez de los jueces. A modo de ver de Couture¹⁵, esta publicidad del proceso califica la esencia de un sistema democrático de gobierno.

Este principio se justifica porque la actividad procesal encierra una función pública y como garantía de su eficacia se permite que los actos que la conforman se realicen en escenarios que permitan la presencia de quien quisiera conocerlos. Esto significa que lo que ocurre en los tribunales no pueda ser de interés exclusivo de los litigantes, sino de la sociedad misma. La forma como se resuelven los conflictos, es una información que debe ser conocida por la comunidad para que con tales datos se pueda establecer una relación de confianza entre los órganos jurisdiccionales y la comunidad. Esta situación permitiría según Oviedo¹⁶ que *"la responsabilidad de las decisiones judiciales se acreciente (...) si tales decisiones han de ser proferidas, en la propia audiencia, en presencia del pueblo"*.

A mayor abundamiento, Monroy¹⁷ presenta como justificante de la publicidad en el proceso, a la oscuridad del rito procesal por parte del común ciudadano, de allí a la desconfianza en su funcionamiento, sólo hay un paso. Pero remarca el autor que *"...la publicidad anotada no significa que todos los actos procesales deben estar a disposición del universo de la comunidad, aquella solo debe alcanzar aspectos que garantizan la idoneidad de su desarrollo"*. El servicio de justicia debe dar muestras permanentes a la comunidad que su actividad se desenvuelve en un ambiente de claridad y transparencia; para ello, no hay mejor medio que convertir en actos públicos todas sus actuaciones. Este conocimiento por parte de los justiciables de la

¹⁵ Couture Eduardo, Fundamentos del Derecho Procesal Civil, Depalma, Buenos Aires, 1977, p. 181

¹⁶ Oviedo Amparo, Fundamentos del derecho procesal, del procedimiento y del proceso, Temis, Bogotá, 1995, p. 34

¹⁷ Monroy Juan, Introducción al proceso civil, Temis, Bogotá, 1996, p. 84

actividad judicial, les concede la seguridad de que el servicio se brinda correctamente.

Este principio tiene una regulación en la Constitución Política del Estado:¹⁸ *"Son principios y derechos de la función jurisdiccional: la publicidad en los procesos, salvo disposición contraria de la Ley"*.

En igual sentido, el Anteproyecto del Código Modelo¹⁹ prescribe: *"Todo proceso será de conocimiento público, salvo que expresamente la ley disponga lo contrario o el Tribunal así lo decida por razones de seguridad, de moral o de protección de la personalidad de alguna de las partes"*.

La publicidad tiene diversas manifestaciones en el proceso, como la exhibición del expediente, la publicidad de las audiencias y los debates e informes orales ante las Salas de la Corte. Hay algunas expresiones de la doctrina que señalan que debe permitirse bajo este principio que cualquier persona tenga acceso a los expedientes judiciales, posición que nuestro Código Procesal Civil²⁰ no comparte, pues, sólo permite ello a las partes, sus abogados y apoderados. Oviedo²¹ interpreta esta restricción es interpretada como argumento en defensa de la profesión de abogado.

b) La publicidad del proceso no puede ser absoluta. Coincidimos con Oviedo²², que ella es necesaria en la discusión de pruebas judiciales y en la impugnación, ya que la decisión puede interesar a terceros. Se justifica la no publicidad de las audiencias conciliatorias en el proceso civil, de manera excepcional, bajo las siguientes consideraciones:

- Los actos conciliatorios no son actos jurisdiccionales: Una de las garantías con el que opera el proceso judicial en el ejercicio de la jurisdicción es precisamente la publicidad de las actuaciones judiciales, la misma que no podría ser extendida a la actividad conciliatoria porque en ella no está involucrada la *jurisdictio*. Todo lo contrario, la conciliación es una institución consensual, es la expresión de la voluntad concordada de las partes, orientada a poner fin al conflicto que les separa con la asistencia del conciliador-juez. El poder de decisión, que le corresponde al

¹⁸ Ver inc: 4 del art. 139 de la Constitución del Estado.

¹⁹ Ver art. 7 del Anteproyecto.

²⁰ Ver art. 138 del CPC

²¹ *Ibidem*

²² *Ibidem*

juez en el ejercicio de la jurisdicción, es trasladado a las partes. Son éstas las únicas que tienen el poder de resolver el conflicto mediante la libre y deliberada voluntad de poner fin al conflicto. El Juez en la conciliación es un simple tercero, que tiene un rol activo e imparcial para propiciar el avenimiento y facilitar la comunicación entre éstas a fin de lograr la concordia en sus discrepancias, más no tiene el poder de decisión, que sí lo tiene en el ejercicio de la jurisdicción. A mayor abundamiento la propia Ley de Conciliación²³ precisa que si bien ante un Juez de Paz Letrado se puede realizar los actos de conciliación, ello no puede ser calificado como un acto jurisdiccional sino un acto judicial.

- La naturaleza de la materia en controversia: Si bien los conflictos sometidos a la jurisdicción deben encaminarse bajo la publicidad de las actuaciones judiciales, puede operar la excepción en los casos que esté involucrada la intimidad, la dignidad o la moral de las personas. Una clásica expresión de esta excepción encontramos en los procesos de divorcio por causal, donde la discusión del conflicto se realiza en audiencias privadas. Si bien, la publicidad, en sí misma, es una garantía de la función jurisdiccional, para Couture²⁴ los instrumentos modernos de difusión de ideas e imágenes, han llevado esta garantía a términos que conspiran contra la obra de la jurisdicción y constituyen un peligro tan grande como el secreto mismo. "La televisión de audiencias ha provocado en algunos países profundas reacciones de protesta. No sólo los jueces ven perturbada su acción por una malsana curiosidad, sino también las propias partes y los testigos son sometidos a graves excesos de publicidad que violan el derecho a la intimidad, a la disponibilidad de la propia persona, el llamado the right of to be alone, el derecho a que lo dejen a uno solo y en paz".
- La actividad conciliatoria: Ella va a estar dirigida por el conciliador para que las partes pongan fin a sus diferencias, buscando la satisfacción mutua de sus intereses. Muchas veces el conflicto se expresa desde un aspecto formal, más no en su esencia misma. Bajo este criterio, Fisher y

²³ Ver art. 4: Función no jurisdiccional.- La conciliación no constituye acto jurisdiccional.

²⁴ Op. cit, p. 94

Ury²⁵ asemejan al conflicto como un iceberg, donde sólo se puede apreciar -a simple vista- la punta del iceberg, mas no la parte interna de éste, pues, es celosamente guardada por las partes enfrentadas en el conflicto, pues, constituyen sus frustraciones, sentimientos, anhelos, temores, etcétera, que a simple vista no son fáciles de aprehender y descubrir, y sobre el que va a girar la actividad del conciliador. La parte visible del iceberg se expresa en las argumentaciones, demandas o reconvencciones que planteen formalmente las partes; sobre los cuales y nada más que sobre ellos va a operar la actividad jurisdiccional, pues, las decisiones del Juez están regidas por el principio de congruencia, que no permite al Juez ir mas allá de lo que las partes han planteado como sus pretensiones formales. Trabajar en la búsqueda de los intereses de cada parte implica desarrollar, por parte del conciliador, un clima de confianza y hacer conocer que todo lo que se hable en la audiencia conciliatoria estará premunido de la confidencialidad, ello, para generar el ambiente propicio para que las partes puedan trabajar con mayor confianza y sin temores las diferencias que los separan. Constituye pues un principio básico para el procedimiento conciliatorio, la confidencialidad, frente al principio de la publicidad que rige en el proceso judicial. Precisamente en esa línea se orienta la legislación especial, contenida en la Ley 26872 (Ley de conciliación) al regular de manera coherente que *"los que participan en la conciliación deben mantener reserva de lo actuado. Nada de lo que se diga o proponga tendrá valor probatorio."* El reglamento de la Ley permite que se vulnere la confidencialidad de manera excepcional ante el supuesto de la inminente realización de un delito, o ante uno ya consumado²⁶.

En síntesis podemos decir que el principio de la publicidad constituye en sí mismo una preciosa garantía del individuo respecto de la obra de la jurisdicción; el ejercicio de esa potestad jurisdiccional permite que opere la publicidad, como mecanismo de control social, situación que no sería necesaria en actos privados, que impliquen el ejercicio de autonomía de voluntad, como es la conciliación.

²⁵ Fisher Roger y William Ury, *Sí...¡de acuerdo! Como negociar sin ceder*, Norma, Bogotá, 1985.

²⁶ Ver art. 8 de la Ley 26872. En igual sentido ver art. 8 del Reglamento.

La apreciación de la casuística nos lleva a decir que existe una dualidad en el tratamiento de la conciliación. Por un lado, una conciliación que opera al interior del proceso judicial, con marcada influencia del principio de publicidad; y, la conciliación extra proceso, que regula la Ley de Conciliación No 26872 y postula la confidencialidad como principio básico para que opere la conciliación extrajudicial. Frente a ellos nos atrevemos a proponer a las audiencias conciliatorias, sean expresión de excepción del principio de publicidad en el proceso judicial, estando premunidas de la confidencialidad su contenido, a fin que: a) no sean materia de argumentación su desarrollo en las decisiones judiciales y b) sea elemento motivador para el éxito de la conciliación en sede judicial.

3. Conclusiones

- El principio de la publicidad constituye garantía del individuo respecto de la obra de la jurisdicción.
- La conciliación en sede judicial debe realizarse a través de audiencias privadas, por operar el principio de confidencialidad en ella, pues es un acto judicial mas no jurisdiccional.
- Las declaraciones vertidas en audiencia conciliatoria no debe ser argumento para las sentencias de los magistrados, pues, están realizadas bajo el principio conciliatorio de la confidencialidad.

4. Actividades

4.1 Análisis del caso:

Maria del Carmen Osorio Celestino y Marcial René Zúñiga Muñoz sobre divorcio. Sentencia 23 de Marzo de 1998, recaída en el Exp: 145-98/ Sala de Familia de Lima (Ver página 60 de este material).

4.2 Lecturas Básicas

Ledesma, Marianella, El procedimiento conciliatorio: un enfoque teórico-normativo, Gaceta Jurídica, Lima, 2000. (Ver página 116 de este material).

Bibliografía

FOLBERG Jay and TAYLOR Alison,

1996 Mediación: Resolución de Conflictos sin Litigio , Limusa, México.

SUARES Marinés

1996 Mediación: Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas,
Paidós, Buenos Aires.

FISHER, Roger y URY William.

1985 Si de acuerdo Cómo Negociar sin ceder, Norma, Bogotá.

QUINTERO Angela

1997 Trabajo Social Y Procesos Familiares, Lumen, Buenos Aires.

LECTURAS

- Módulo 1. Francisco Diez - Gachí Tapia, Herramientas para trabajar en mediación, Ed. Paidós- Buenos Aires, 1999, pp. 135-163.
- Módulo 2. Marshall B. Rosenberg, Comunicación no violenta, Ediciones Urano, Barcelona, España, 2000, pp52-81
- Módulo 3. Marinés Suares, Mediando en sistemas familiares, Paidós, Buenos Aires, 2002, pp. 176-190
- Módulo 4. Marianella Ledesma, El procedimiento conciliatorio: un enfoque teórico-normativo, Gaceta Jurídica, Lima, 2000, pp. 244-253

Lectura Básica del Módulo 1

Francisco Diez - Gachí Tapia

Herramientas para trabajar en mediación

Capítulo 8 Herramientas para legitimar y encuadrar

Ed. Paidós- Buenos Aires, Argentina, 1999, pp. 135-163.

8 Herramientas para legitimar y reencuadrar

a) Introducción. Articulación con el Modelo de Harvard

Gran parte de la bibliografía de mediación se refiere al Modelo de Harvard originalmente desarrollado en el *best seller* de Fisher, Ury y Patton, *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*¹. La obra de estos autores no se refiere a mediación sino a negociación, no obstante lo cual el esquema que allí desarrollan -denominado aquí "Modelo de Harvard"- es una guía útil y efectiva para trabajar en un proceso de mediación.

El Modelo propone una secuencia de etapas de trabajo: separe las personas del problema; detecte los intereses por detrás de las posiciones; genere opciones creativas; utilice criterios objetivos; evalúe la mejor alternativa al acuerdo negociado.

Nuestra obra presupone el conocimiento de este modelo, dado que integra todos los programas de capacitación de los mediadores en nuestro país. La utilidad del esquema propuesto es indiscutible; no obstante entendemos que se enriquece articulando los pasos previstos por él (*qué* hay que hacer), con las herramientas para obtener la legitimación y los reencuadres que describimos a continuación (*cómo* hay que hacer lo que ellos proponen). Estamos convencidos de que las herramientas comunicacionales son indispensables para ayudar a transitar los pasos del Modelo de Harvard.

El primer paso planteado por los autores ("separe las personas del problema") está íntimamente ligado a lo que hemos desarrollado en el capítulo de "legitimación" al efectuar la diferencia en la clasificación del concepto, referida a enfocarlo a las personas y la sustancia del problema.

El segundo paso se refiere a detectar en la gente los "verdaderos intereses" por detrás de las posiciones que presentan. Frente a esta proposición, hemos constatado que tal como expresan Ury y Fisher la raíz, de los problemas suele no estar fuera de la gente sino dentro de sus cabezas, en cómo lo piensan y lo viven. Por eso mismo muchas veces las personas pueden no tener en claro cuáles son sus intereses al llegar a la mediación, y en esos casos el proceso es efectivo si funciona como un espacio reflexivo donde lo que se intenta es ayudar a la gente a descubrir y construir esos intereses de los que no siempre están conscientes los participantes.

Cuando nos referimos a los "intereses" utilizamos el término de modo amplio definiéndolo como todo aquello que a la persona le importa (deseos, miedos, expectativas, preocupaciones, anhelos, necesidades, etcétera). También es necesario evaluar y priorizar este universo de intereses de cada persona que viene a la mesa.

Es importante recordar que cuando las partes llegan a una mediación es porque no han podido negociar entre ellas, no han logrado ponerse de acuerdo. Por lo tanto, generalmente los procesos de generar consenso entre personas que tienen disputas es difícil.

¹ Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma, 1994.

Todos ven su problema desde un lugar determinado y los mediadores debemos estar preparados para poder asistirlos en ese tránsito de las posiciones a los intereses, que no es nada sencillo. Si la gente tiene miedo, temor y necesidades, el solo hecho de hacer consciente estas emociones no llevará necesariamente a que abandonen su posición. Para lograr este paso, tendrán que poder ver el problema desde un ángulo diferente (otro marco otro encuadre). Tendrán que poder comprender razones de la otra parte para estar convencidos de abandonar su posición.

Por lo tanto, el pasaje de las posiciones a los intereses no siempre resulta de la mera formulación de algunas preguntas abiertas tales como: "¿Por qué quiere usted tal cosa?" o "¿para qué se pone en esa posición?".

Frente a preguntas de este tipo, las respuestas suelen ser: "Porque me corresponde", "porque es justo" o "porque se lo merece", con lo cual no harán más que reforzar el modo en que perciben el conflicto. No alcanzará con recurrir a "criterios objetivos" como la ley o el precio de mercado, ni tampoco mostrar el MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) que tendrá en un juicio su alternativa si no llega al acuerdo.

Nadie que sienta que la mediación es solamente un lugar donde hay que "ceder" algo puede salir efectivamente satisfecho con el acuerdo.

Si mostramos la ley o la jurisprudencia a alguien que está convencido de que sus razones son justas y convierten a las normas injustas en su caso, no se moverá de su posición.

Ejemplo. Supongamos un caso muy común en una división de sociedad conyugal. La pareja sin hijos discute cómo repartirán los bienes; saben que la ley reconoce el 50% para cada uno. Sin embargo, las posiciones están estancadas, sólo hay un inmueble. Ella no acepta el 50 % que él y la ley le reconocen. Ella pretende justicia para su caso: sus padres han aportado la mayor parte del dinero para comprar el departamento -bien conyugal- donde fueron a vivir al casarse. En su momento, no se dejó constancia en la escritura del aporte-de sus padres porque ella pensó que se casaba para toda la vida, y por ende le pareció muy poco generoso que su marido tuviera que reconocer el aporte de sus padres. Pero ahora que él se enamoró de otra y se quiere separar, considera que es un "estafador" sí no le reconoce el 70% del inmueble. Por su parte el marido entendió que el aporte de sus suegros era un regalo a la pareja y por ende de ninguna manera está dispuesto a sacrificar un derecho que le da la ley.

Este es un típico problema donde el trabajo consistirá en poder transformar la visión, el significado que ellos atribuyen a los hechos. No alcanza con preguntar por qué ni para qué, con mostrar criterios objetivos como el del monto del inmueble o la legislación que regula los bienes de una sociedad conyugal. Tampoco sirve trabajar con el MAAN porque ella se atrinchera más en su posición. El límite de la realidad está allí. No podemos cambiar los hechos, pero sí podemos intentar que se atribuyan otros significados para que puedan ser percibidos de modo diferente. Éste es el trabajo que conseguimos mediante la legitimación y los reencuadres.

Pasamos ahora a describir cuáles son herramientas útiles para obtenerlos.

b) Lenguaje afirmativo y lenguaje interrogativo

Expuesto el significado de legitimar y reencuadrar, pasaremos a analizar las intervenciones concretas que el mediador necesita para hacer efectivas estas técnicas indispensables.

Cuando conversamos, las personas utilizamos dos tipos de lenguaje: el interrogativo (cuando formulamos preguntas) y el afirmativo (cuando formulamos oraciones)².

Desde el lenguaje afirmativo, podemos distinguir dos tipos de enunciados: los que se formulan en lenguaje prescriptivo o en el indicativo (cuando buscamos obtener una conducta por parte del otro) . y los formulados en lenguaje descriptivo (cuando solo intentamos una descripción de algún hecho, situación, etcétera).

El lenguaje prescriptivo es el típico lenguaje en el que se formulan las normas jurídicas: "Todo el que causa un daño debe repararlo", o "al que matare le corresponderán de 8 a 25 años de prisión". Es el lenguaje del *deber ser*. Sin embargo, para determinar si un enunciado es o no prescriptivo no se analiza únicamente el modo verbal en el que se formula la oración (imperativo o indicativo) sino, además, la intención de quien la formula.

El lenguaje puramente descriptivo puede muchas veces involucrar la intención de obtener del otro una conducta y no sólo de describir una situación. "Tiene las botas sucias" puede tener un significado prescriptivo si es formulada por un oficial del ejército a un subordinado.

Cuando en una mediación alguien le dice al mediador: "El señor me está interrumpiendo constantemente", la intención de esa oración descriptiva es que el mediador tome algún recaudo para que no se lo interrumpa más.

Del mismo modo cuando formulamos una pregunta -lenguaje interrogativo- muchas veces pretendemos algo más que obtener información, queremos en verdad obtener una determinada acción por parte de alguien.

Por ejemplo, si a la pregunta "¿tiene hora?", la persona nos contesta "sí" y continúa su camino, pensamos que no entendió el mensaje. En verdad esperamos que además del sí, mire su reloj y nos responda qué hora es. Indirectamente, con la pregunta estamos indicando una conducta.

Por ende, tanto el lenguaje interrogativo como el descriptivo tienen sus trampas. De acuerdo con la intención de quien los usa puede buscar obtener no sólo una respuesta que provea información sino también ser utilizado para prescribir conductas.

Muchos mediadores utilizan preguntas con la intención de prescribir conductas: "¿No le parece que en función de lo que se ha expuesto en esta reunión sería mejor que los honorarios de los socios no se repartieran en este ejercicio?". Esta es una pregunta que pretende algo más que información, tiene otra intención en su formulación.

La misma pregunta, con idéntica intención, podría formularse de modo abierto, para no resultar tan coercitiva: "En función de lo que se expuso en esta reunión, ¿cómo cree que sería conveniente decidir el reparto de honorarios durante este ejercicio?".

Por supuesto, el mensaje depende además de su contenido verbal, de la comunicación analógica (cómo decimos lo que decimos). No obstante, creemos necesario ser prudentes al formular este tipo de preguntas ya que muchas pueden ser percibidas como coercitivas.

El objetivo del mediador es poder formular oraciones y preguntas que provoquen reflexión en las personas. Sin esa reflexión no puede haber oportunidad de transformar los significados atribuidos a los hechos o a las intenciones de otros y, por lo tanto, será muy difícil sacarlos de "la posición" que mantienen.

Efectuada esta salvedad, en el sentido de que muchas veces la intención al preguntar es prescriptiva y no meramente informativa, nos parece operativo clasificar las herramientas para efectuar legitimación y reencuadres, a través de estos dos tipos de intervenciones: el

² Suares, Marinés: *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós, 1996, p.249 y ss.

lenguaje afirmativo o el lenguaje interrogativo.

En lenguaje afirmativo, las intervenciones del mediador son básicamente *las reformulaciones y las connotaciones positivas*.

En lenguaje interrogativo, las herramientas son distintos tipos de preguntas que pensamos útil clasificar en abiertas, cerradas, estratégicas y circulares.

Lenguaje afirmativo: reformulaciones y connotaciones positivas

Reformulaciones

Como bien expresa la palabra, reformular implica decir de otro modo algo que fue expresado con anterioridad. Las personas cuentan su historia, formulan relatos desde determinados encuadres personales que definen sus posiciones y modos de ver el problema. Al formular una expresión de las partes de otro modo, el mediador tiene oportunidad de reencuadrar los hechos narrados en un contexto nuevo y más adecuado para que ellas puedan mirar el problema desde otra ventana y, por ende, cambiar la percepción que traían del conflicto o de sus actores.

Como ya expresamos al definir el reencuadre, estas nuevas reformulaciones tendrán bases, anclajes, en las exploraciones previas que nos den ideas de los sistemas de creencias y las experiencias personales de cada uno, para que los nuevos enfoques no sean rechazados.

Un modo de reencuadrar se efectúa reformulando situaciones que se han presentado como experiencias particulares o microsociales, en otras formuladas en términos de situaciones generales o macrosociales (generalizaciones).

También puede efectuarse a la inversa, reformulando una situación presentada como general en otra presentada como particular (particularizando).

Generalizaciones

Las partes y sus abogados estaban entrando en la sala de mediación; el ambiente era muy tenso. Una de las abogadas dijo antes de sentarse:

-Doctora, estamos decididos a solicitar que se libere el acta, no hay acuerdo posible entre las partes y nadie quiere por lo tanto perder más tiempo.

-La comprendo perfectamente, doctora. Es muy razonable. (*Muchas veces cuando la gente asiste a una mediación obligatoria expresa que no tiene interés en participar y solicita que se dé por terminarla la reunión*). Esta reformulación generalizando, me permite abrir un espacio para continuar). Solamente le pido unos minutos, porque necesito saber si todos los presentes tuvieron antes posibilidad de participar en una mediación.

-No, ni mi cliente (administrador del consorcio) ni las demás partes (propietarios) han tenido que participar antes en una mediación. Pero yo ya conozco este procedimiento. Las partes están peleando hace tiempo.

-Entiendo su preocupación. (*Esto es muy usual cuando las partes no pasaron antes por una mediación y hay problemas personales entre ellos. Llegan convencidos de no querer participa...*) Sólo quisiera pedir que me den la oportunidad de efectuar mínimamente mi trabajo. Dado que han llegado hasta aquí, y aprovechando que estamos reunidos, déjenme ponerlos al tanto de las características y las funciones de este proceso a quienes no lo conocen, tal vez, no sea útil esta vez pero pueda resultar bueno para otra ocasión. Percibiré, de cualquier modo, los honorarios por esta mediación. Puedo contarles un par de casos como éste que tuvieron un resultado positivo si les interesa. No tenemos nada que perder, salvo unos pocos minutos. Gracias.

La reformulación que reencuadró la situación particular en situaciones generales abrió el espacio para poder continuar trabajando. El caso tuvo un acuerdo en tres reuniones.

Particularizaciones

La mediación se efectúa dentro del contexto de una empresa familiar, entre el gerente de ventas y el gerente financiero, que son hermanos:

- Ustedes dicen que el problema que tienen es típico de cualquier empresa de estas características, y que inevitablemente causa esta clase de pelea entre los miembros de la familia. Pero en su caso hay una diferencia: siempre han estado orgullosos de cómo prevalecía el valor de la comunicación para mantener buenas relaciones familiares como más importante que cualquiera otra cosa. Esto no suele suceder en otras empresas familiares, donde las personas siguen juntas solamente porque tienen negocios en común que no quieren perder, pero no se hubieran elegido espontáneamente para trabajar si hubiesen podido. Esto los dejó ubicados en un lugar muy positivo y elevado que inhibía que dieran rienda suelta a atribuciones negativas de intenciones y acusaciones violentas.

Para que las reformulaciones impliquen un reencuadre que sea operativo en el proceso necesitan ser efectuadas desde una nueva ventana más adecuada, para contrarrestar la formulación negativa de quien las efectuó.

Por eso, la técnica que se describe a continuación es una subclase de reformulaciones.

Connotaciones positivas

El concepto de connotación positiva es un aporte importante del Grupo de Milán, que desarrolló un modelo de terapia familiar breve, influenciado por el grupo del MRI (Mental Research Institute-Instituto de Investigaciones Mentales) y por Paul Watzlawick.

Esta técnica consiste en atribuir una cualidad positiva a las cosas, a los hechos o a las acciones de las personas, que se han formulado de modo negativo. Puede efectuarse desde una reformulación (en lenguaje afirmativo) o ser el producto de una secuencia de preguntas.

Las connotaciones positivas son sumamente útiles siempre y cuando no se conviertan - como dice Carlos Sluzki-- en "pintar la vida color de rosa".

Por lo tanto, requieren que cualquier tinte positivo que el mediador otorgue a las intenciones o los atributos de alguna persona o a la consideración de los hechos, pueda tener *anclajes* -es decir, fundamentos, base o justificación- en la historia que nos fue relatada, para evitar que sea rechazada o percibida como una falta de imparcialidad.

Como ya expresamos, no es cuestión de encontrar una palabra linda para describir al otro. Esto tiene que estar de algún modo sostenido por alguna descripción anterior de los participantes.

Sobre la base del supuesto "todo tiene su pro y su contra", intentamos buscar el lado positivo que tiene cada cosa, pero siempre prestando mucha atención a la reacción de las partes. Si la connotación positiva no tiene anclaje, o sea fundamento, en ellos, será rechazada, como cualquiera otra reformulación.

Caso: Divorcio.

Las personas que se están separando generalmente presentan en la mediación relatos repletos de atributos e intenciones negativas del uno hacia el otro. Si la pareja tiene hijos, probablemente ambos querrán atribuirse "el mejor" cuidado de sus pequeños y se acusarán mutuamente de una serie de actitudes que consideran perjudiciales.

Padre: Nuestro hijo es adolescente y necesita límites que ella no le sabe poner. Siempre lo está sobreprotegiendo. El otro día, por ejemplo, lo dejó ir al cine sabiendo que al día siguiente rendía una materia en la que le fue mal porque no estudió lo suficiente. La única preocupación que tenía era que no había salido bien abrigado. ¿A usted le parece? No sabe con quiénes anda... ni a qué hora vuelve (y así relata una historia detrás de la otra en las que es ostensible que la madre deja que el hijo decida cuestiones que a su criterio no debería decidir).

Madre: No es cierto. No fue así. El no lo sabe porque no vive en la casa. Cuando está con el chico pretende arreglar las cosas a su modo. No se da cuenta de que está en una edad en que necesita a su padre. Necesita poder contarle sus cosas, y él no le da espacio ni confianza. No sabe compartir con su hijo más que una pelota o un partido de fútbol. Y después cree que controlando sus notas y sus salidas ya cumple con su rol. No se entera de cuándo el hijo sufre o está enfermo, ni de lo que le sucede en el colegio; es muy cómodo ser padre poniendo penitencias y pegando gritos...

En este caso podemos efectuar un reencuadre a través de connotar positivamente las actitudes que se presentan como negativas.

Entre muchos significados alternativos, podemos elegir aquel que describa positivamente la energía que cada uno pone en su hijo, como el modo en que intentan protegerlo, desde lo que creen honestamente más conveniente para él.

M.: Es muy notable cómo están de preocupados por el modo en que el otro trata a su hijo. Generalmente sucede que los padres se pelean entre ellos sin importarles demasiado qué pasa con sus hijos. Ustedes no están de acuerdo en las acciones que deben efectuar, pero cada uno está convencido de que lo que hace es lo mejor que puede: cada uno le da a su hijo lo mejor que tiene de sí. Tal vez, esa diferencia, que hace que ustedes no se pongan de acuerdo, le sea muy útil a Diego porque tiene de cada uno de sus papas cosas diferentes. Mimos y límites, contención y guía en sus acciones. A veces es muy bueno que los padres sean diferentes y puedan brindarle a sus hijos tal diversidad de recursos.

Se focaliza en las diferencias entre ellos que fueron presentadas como negativas, y se las reformula como atributos positivos para el interés común del bienestar de su hijo.

La práctica de connotar positivamente a otros, como ya expresamos, es un modo de obtener legitimación. Es una práctica riesgosa si no estamos personalmente convencidos de lo que decimos al presentar alguna cualidad positiva de la persona. Como ya referimos al hablar de legitimación, en ese caso la connotación positiva probablemente no funcione porque las personas se dan cuenta de las construcciones hipócritas.

La oportunidad de connotar positivamente puede efectuarse al iniciar el parafraseo de lo que las partes ya relataron. Para ello será muy importante que el mediador esté muy atento al relato inicial procurando detectar alguna oportunidad en esa narrativa para poder introducir una connotación positiva.

Al presentar su posición en una reunión conjunta, el socio A expresa del socio B: "El es un títere de su mujer; siempre estuvo manejado por ella". La palabra "títere" licuó una

connotación muy negativa para B. Alguien que es manejado como un títere se percibe como incapaz de tomar decisiones por sí mismo.

Al parafrasear el relato escuchado, podemos intentar introducir una connotación un poco más positiva para el atributo de "títere": "Usted entiende que la señora tiene mucha influencia en las decisiones de su esposo".

Que un cónyuge opine e influya en el otro en tomar decisiones sobre su vida, parece algo más legítimo que ser un títere al que se lo maneja. Es un lugar un poco más positivo y es un modo de empezar a *limpiar* la historia original.

P: Clara me traicionó. Me arruinó la vida.

M: Usted nos expresaba que confiaba en Clara y ésa es la razón por la que se siente herido.

Efectuamos una connotación más positiva de la traición. Para sentirnos traicionados es indispensable que antes hubiéramos sentido confianza.

Si teníamos confianza en alguien es porque esa persona en algún momento la mereció. Rescatado este punto, luego podremos trabajar la interacción, lo que cada uno puso para que la situación se modificara y la confianza se perdiera. Pero el efecto emotivo que genera la palabra "confianza" es muy distinto del que genera la palabra "traición".

El uso de la segunda persona en lugar de la tercera en la conjugación de los verbos permite trabajar con la responsabilidad de quien acusa al otro de intenciones negativas, en el sentido de que es él quien se siente de ese modo, ("usted se sintió defraudado", por "él lo estafó").

La connotación positiva de atributos o intenciones de las personas, como ya expresamos al referirnos a la legitimación, es un trabajo que los mediadores necesitamos hacer desde nosotros mismos. Si no, corremos el riesgo de aparecer pintando la vida color de rosa con el agravante de que la gente percibe una manipulación de los significados que no tiene sustento para ella.

Tomemos un ejemplo muy común: el caso de los abogados que boicotean el proceso.

La connotación negativa: la abogada es "rígida, litigiosa, dura y cerrada en sus argumentos".

La connotación positiva: esa misma abogada puede ser vista como "consustanciada con el problema de su cliente, convencida de que el mejor modo de defenderlo es mostrar sus puntos fuertes y no sus puntos débiles. Puede estar convencida de que una postura dura y rígida es la que su cliente necesita para sentir confianza en ella. Muchas veces, los clientes esperan esto de sus abogados, y ellos no hacen más que cumplir con este rol".

Este es un modo diferente de mirar a alguien, útil para nuestro trabajo de mediadores, que me permitirá legitimar a una persona frente a mí misma para poder luego llevar esta connotación positiva a la mediación, frente a los participantes³.

Lenguaje Interrogativo. Preguntas

Una clasificación de las preguntas que nos parece útil para quienes trabajan en

³ Véase el capítulo 7, punto b.

mediación es la siguiente: abiertas y cerradas por un lado; estratégicas y circulares por otro.

a) Abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden ser contestadas por sí o por no. Se formulan desde la curiosidad, para buscar información y son muy útiles en mediación para un primer momento de exploración cuando necesitamos que las personas den razones de sus dichos, para ampliar nuestro campo de trabajo y redefinir el problema.

Las palabras iniciales con que se formulan pueden ser: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, para qué, por qué, cuánto, de qué modo, etcétera.

Por ejemplo: ¿Cómo le parece que puede incidir la opinión del abogado de su hermano? ¿Qué pasaría si el año que viene la empresa no generara beneficios? ¿De qué modo han pensado que los chicos pueden convivir con los dos? ¿Qué significado tiene para usted el cargo de director ejecutivo? ¿Por qué es tan importante no dejarle a ella el juego de plata? ¿Cómo han pensado que evaluará la empresa reaseguradora que ustedes no puedan disminuir el monto de asuntos litigiosos en las reservas contables?

Las preguntas abiertas son facilitadoras de la comunicación y contribuyen a que las personas puedan salir de posiciones rígidas mostrando otros intereses que los meramente opuestos a la contraparte.

b) Cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas que se contestan por sí o por no. Son útiles para confirmar alguna información obtenida con anterioridad, pero hay que utilizarlas precavidamente ya que muchas de ellas inducen respuestas, resultan indagatorias y coercitivas y, por ende, pueden generar reacción en el destinatario.

Por ejemplo, ¿No le parece que con un par de testigos desbaratará su posición?

¿No cree que ya pasó demasiado tiempo desde que prometió firmar los formularios que se le requirieron?

Estas preguntas no facilitan el clima de confianza necesario para trabajar ni tampoco abren información acerca de los intereses o las necesidades de la gente.

En la mayoría de los casos su uso resulta contraproducente para el rol de mediador.

Sin embargo, no todas las preguntas cerradas están contraindicadas en la mediación. Algunas de ellas cumplen la función muy importante de confirmar información o hipótesis de trabajo.

Por ejemplo, ¿Le parece bien entonces que efectuemos la valuación con esas dos inmobiliarias y luego tomemos un promedio de ambas para fijar el precio? ¿Está seguro de que los jueves es el mejor día para que los chicos duerman en su casa? ¿Pasó alguna vez, por una experiencia similar?

Esta última es una pregunta cerrada que también es estratégica.

c) *Estratégicas*. Estas son preguntas indispensables para establecer líneas de trabajo. Como veremos, a diferencia de las circulares, que se formulan desde la curiosidad, estas preguntas presuponen una hipótesis de trabajo por parte de quien las formula. Cuando hacemos una pregunta estratégica, estamos buscando un resultado determinado. Necesitamos chequear si podemos avanzar en la hipótesis de trabajo que hemos construido o si por el contrario hay que desecharla y pensar en otras⁴.

⁴ Véase el apartado "Hipótesis y preguntas" en el capítulo 4.

Los mediadores siempre tenemos alguna hipótesis después de escuchar los relatos del problema, no trabajamos en el vacío. Confirmarlas o desconfirmarlas es un modo de organizar la conversación para obtener reencuadres. Las hipótesis son puertas que abrimos para ver si podemos pasar o si debemos volver a cerrar y buscar otro camino. Una vez que hemos construido alguna hipótesis de trabajo basada en los relatos de las personas podemos formular una pregunta estratégica que nos permita evaluar si podremos trabajar en la dirección pensada para obtener reencuadres o legitimaciones.

Por ejemplo, ¿este divorcio es diferente del anterior? Si me contesta que sí, tengo una puerta abierta para comenzar a desarrollar un conjunto de preguntas circulares, con el objeto de que la persona reflexione acerca de las ventajas que ha tenido esta separación al compararla con la anterior. Su actual esposa quedará mucho mejor posicionada cuando la comparemos con la anterior ex mujer. La comparación puede lograr encuadrar los hechos referidos al divorcio que son muy traumáticos, de una manera más positiva.

Pero si nos hubiera contestado "no", entonces esa hipótesis de trabajo no nos hubiera sido útil.

¿Estuvo anteriormente en otra situación como ésta, donde se separó de un socio? Sí, hace unos años me fui de una sociedad y los demás se quedaron.

La pregunta estratégica nos abre el camino para trabajar la hipótesis de que tal vez este señor tenga algunas dificultades para trabajar en sociedad; quizá si compara las dos situaciones pueda pensar en la parte que a él le corresponde en la construcción del problema para poder legitimar a su socio y reencuadrar los hechos en una perspectiva más adecuada, que permita a posteriori intentar un acuerdo.

Otra pregunta estratégica en el caso mencionado podría ser la siguiente: "¿Le hubiera gustado alguna vez trabajar solo, sin tener que asociarse con otros?". Si el señor nos contesta: "No, estoy convencido de que es mucho más provechoso trabajar en sociedad aunque sea más compleja la toma de decisiones", entonces debemos cerrar esa puerta e intentar por otro lado. La respuesta negativa a la pregunta estratégica invalidó la hipótesis que teníamos para trabajar. Pero si en cambio nos hubiera contestado: "Sí, la verdad es que si pudiera trabajar por mi cuenta sin tener que tomar decisiones con otros, sería fantástico", esta respuesta nos está dando la señal de que podemos trabajar en la hipótesis que hemos construido.

Una vez formulada esa pregunta y, con su respuesta, confirmada una línea de trabajo, podemos organizar un conjunto de preguntas circulares para desarrollar la hipótesis buscando un reencuadre más positivo: "¿Qué ventaja ve en cómo se repartieron los clientes esta vez si lo compara con lo que le pasó la vez anterior? ¿Cuándo obtuvo mayor ventaja económica, aquella o esta vez.? ¿Qué motivos tuvo entonces para querer concluir aquella sociedad que sean diferentes de los que tiene para disolver ésta?

d) *Circulares*. Como puede apreciarse de los ejemplos arriba mencionados, las preguntas circulares son una metodología con fundamento en las teorías que entienden la comunicación no como proceso lineal, sino como un proceso circular, donde los significados dependen de múltiples interacciones, relaciones y causas diferentes.

La gente llega a mediación con una historia extremadamente lineal: siempre existe una causa que determinó el efecto presente que se traduce en el conflicto. Para poder mover a las personas de esa causalidad lineal es que utilizamos las preguntas circulares. Estas tienen como objetivo que las personas piensen en relaciones antes que en posiciones, intereses o necesidades. Esto se obtiene incluyendo en su formulación más de un personaje o más de una dimensión temporal.

No son preguntas que inducen respuestas; requieren que quien las formule esté situado en un lugar de curiosidad.

El objetivo de estas preguntas no es descubrir la verdad, o que el otro no mienta, sino intentar que piense en significados que hasta el momento no tuvo presentes en sus propias opiniones para compararlos con los de otros. Estas preguntas operan sobre el supuesto de que actuamos con opiniones acerca de las opiniones de los otros. Los conflictos muchas veces se sustentan en estas bases fantasiosas acerca de las percepciones que el otro tiene de situaciones que pueden no haber sido cotejadas. Por ejemplo, "¿Cuál cree usted que es la opinión de su ex mujer respecto de lo que pasó ese día?" No me interesa saber qué piensa él de su mujer sino que reflexione acerca de lo que a él le parece que su mujer opina acerca de algún acontecimiento. Su opinión de la opinión de ella es valiosa para que él vea que son cosas muy diferentes: lo que ella opina no siempre es lo que él cree que ella opina (aquí se produce la circularidad).

A partir de estas nuevas reflexiones, y de su explicitación e incorporación al relato original, es posible modificar la historia sobre la cual se había construido el conflicto, atribuyendo nuevos significados. "¿Si la mujer de su socio estuviera presente, qué cree usted que ella opinaría acerca de las razones por las que su socio es influenciado?"

La "tecnología" de las preguntas circulares

Con estas preguntas, como se ha visto, intentamos inducir a la gente a reflexionar a través de generar "diferencias", pensando en otros tiempos y otras personas. Desde estas diferencias es posible efectuar comparaciones, para probar nuevos significados que vayan desarticulando las narrativas polarizadas.

En la terminología del modelo narrativo de Sara Cobb, estas preguntas "abren perspectivas para posibilitar la construcción de una historia alternativa al desestabilizar la historia original con la que las partes se han presentado". La historia alternativa es el resultado de ese camino que permite que las personas se muevan de un encuadre a otro gracias a los nuevos significados. En efecto, a medida que se introducen nuevos significados, las historias cambian, y con el cambio de las historias también cambian los patrones de interacción: acusaciones, defensas y justificaciones, que son la base de una dinámica confrontativa.

Sobre la base del material que Sara Cobb expuso en su conferencia en Buenos Aires sobre Mediación Familiar, cuando hizo referencia a este tema⁵, efectuamos una clasificación de las preguntas circulares que resulta clarificadora.

Se utilizan en dos sentidos:

1. Para crear conexiones entre la gente.
2. Para crear conexiones en el tiempo.

1. Para crear conexiones entre la gente, mostrando diferentes dimensiones:

- 1.1. Usando categorías que abren dimensiones (tales como "feliz, sorprendido, herido, creativo"). Por ejemplo: ¿Quién es el ordenado en este grupo de trabajo? ¿En qué sentido él está herido?
- 1.2. Usando gradaciones (o dimensiones cuantitativas tales como "mucho o poco / más o menos"). Por ejemplo: ¿Quién es el más "feliz de ellos tres? En este proceso, ¿cuál de los chicos es el que menos sufre?
- 1.3. Usando interacciones hipotéticas. Por ejemplo: Si yo le preguntara a él, ¿qué me diría? Si yo le preguntara a él acerca de lo que usted piensa, ¿qué cree que me contestaría?

⁵ Entrenamiento en mediación familiar dictado en el Hotel Bauen por Sara Cobb y Carlos Sluzki. 20 de mayo de 1997.

- 1.4. Usando situaciones hipotéticas: Si él trabajara con otras empresas. ¿qué diría usted? ¿Si usted no le pidiera que disolvieran la sociedad, ella qué haría?
2. Para crear conexiones en el tiempo, conectando circunstancias y eventos:
- 2.1 Comparando el pasado y el presente. Por ejemplo: Cuando él era más joven, ¿de qué modo era diferente de lo que es ahora? Mirando la situación con la nueva información obtenida, ¿qué sabe de usted mismo ahora que no sabía antes?
- 2.2. Comparando el pasado con el futuro. Por ejemplo: Si usted mirara lo que pasó tres meses para atrás, ¿qué trataría de hacer de manera diferente durante los próximos tres meses? Cuando él hizo esto, ¿qué cree usted que él pensó acerca de los efectos sobre la relación de ustedes?
- 2.3. Comparando el presente con el futuro. Por ejemplo: Cuando él lo critica a usted, ¿qué cree que él piensa que pasará? ¿Qué cree usted que cambiará en el trato que sus clientes le dan hoy cuando usted trabaje solo?

Al generar información novedosa, estas preguntas también provocan el efecto de que las personas concienticen las consecuencias de la interacción.

No le preguntamos al señor: "Dígame, ¿qué quiere su hija?" Para que opere el efecto deseado decimos: "¿Qué cree usted que su hija quiere?" Son las dos caras de la moneda, lo hago protagonista pero también responsable de su propia construcción y su actuación en consecuencia.

También podrá pensar, desde él, en las razones que puede tener su hija para querer tal o cual cosa y en qué pudo tener que ver él -si es que tuvo-en que ella quiera esto de tal manera.

Los problemas se dan en determinados contextos y generalmente la forma como los actores interactúan y han interactuado contribuye a que el conflicto sea lo que es. Estas preguntas ayudan a interrumpir las escaladas de acusaciones recíprocas y son muy útiles cuando hay relaciones en juego. Es decir, son una buena técnica para que las partes puedan ponerse en los zapatos del otro cuando se ven obligados a reflexionar respecto de las relaciones y las opiniones de los demás.

c) Cómo operan estas herramientas en la práctica. Dos casos

Presentamos a continuación dos casos en los que se muestra de qué modo funcionan las herramientas que hemos explicitado, para obtener legitimaciones y reencuadres.

Caso 1

Ella reclama alimentos para sus hijos. El marido no está de acuerdo con la suma. Presentan historias polarizadas en las siguientes posiciones.

Laura: No nos ponemos de acuerdo porque él me quiere castigar a través del dinero. Lo que me pasa no alcanza para que mis hijos puedan vivir dignamente y mantengan mínimamente el nivel de vida que tenían (acusación de malas intenciones que lo posicionan a él en un lugar negativo).

Carlos: No es cierto. Ella nunca trabajó y ahora quiere que la siga manteniendo a través de los alimentos para los chicos. No entiende que yo también tengo ahora que mantener una casa donde mis hijos puedan quedarse y no tengo obligación de mantenerla a ella si ya no es mi mujer (justificación-defensa del lugar donde lo ponen, colocándola a ella en el lugar negativo).

Laura: Los chicos viven conmigo y ésta es su casa, no la de él. Siempre quedo claro que yo me ocupo de ellos y me seguiré ocupando. Lo que pasa es que ahora él tiene otra mujer que mantener, pero mis hijos no tienen la culpa de que él quiera

formar una nueva familia (más acusación).

La interacción que hay entre estas partes es absolutamente previsible.

Para intentar cortar la escalada de acusaciones recíprocas las preguntas circulares proveen un marco de sorpresa que posibilita esta interrupción.

Son preguntas no usuales, que permiten reflexionar y pensar desde otros puntos de vista. A continuación se transcribe una reunión conjunta. La bastardilla señala dónde radica la circularidad en este tipo de preguntas.

M: Laura, si yo le preguntara a Carlos que opinaba él hace unos diez años atrás acerca de que usted no trabajara, ¿qué cree que él me contestaría?

L: El diría que era bueno que yo no trabajase porque le gustaba que los chicos estuvieran con su madre y no con otra persona.

M: Carlos, ¿qué le parece esta opinión de Laura respecto de usted sobre este tema?

C: Bueno... era así en aquel entonces porque los chicos eran chicos, pero esta situación cambió y ahora opino lo contrario.

M: ¿Cuándo le parece que ella se dio cuenta de que usted empezó a opinar lo contrario?

C: Bueno, no sé exactamente, pero creo que cuando asumió que nos íbamos a separar, ella debió imaginarse que debería trabajar.

M: ¿Qué cree usted que opinaba ella respecto a lo que los chicos necesitaban?

C: Estábamos de acuerdo. No hacía falta que ella saliera a trabajar y era mejor que estuviera con los chicos.

En este punto las preguntas están dirigidas a que tomen conciencia de la interacción. es decir, que piensen que entre ambos generaron la división de los roles.

M: Ah, entonces, si entiendo bien, estaban de acuerdo en lo que era bueno para los chicos, qué bien... Laura ¿qué cree usted que opina Carlos hoy acerca de lo que los chicos necesitan?

L: Seguramente cree que no necesitan dinero porque si no no me pasaría esa miseria, ni me pediría que yo trabajara cuando sabe que no puedo ganar dinero si no sé hacer nada, y no voy a salir a fregar otra casa para dejar de fregar la mía. (Intenté hacerla reflexionar acerca de las necesidades de los chicos y obtuve mayor posicionamiento negativo para él. No funcionó.)

M: Carlos, ¿qué le parece que Laura pensará que puede hacer para obtener dinero por sí misma?

C.: No sé. Es un problema de ella.

M: Sí, es un problema de ella. ¿Sobre quién más podría tener consecuencias este problema de que ella no haya trabajado nunca y no consiga trabajo ahora? (pregunta que crea conexiones entre la gente abriendo dimensiones cuantitativas).

C: Bueno... en última instancia también podrá ser un problema para mí y para los chicos. Pero ella tiene que entender que no puedo mantenerla.

M: Esto es muy usual en las parejas con hijos que se separan. Hay una percepción en el sentido de que los alimentos son sólo dinero. Sin embargo, ustedes mismos estaban de acuerdo tiempo atrás en lo que era bueno para los chicos y parecía haber un valor en el sentido de los cuidados hacia ellos y quién los proveía, etcétera. Por eso insisto en esta pregunta, me parece que es útil que puedan pensar hoy qué cosas necesitan los chicos además de dinero. Porque el dinero hace falta necesariamente para algunas cosas y tal vez otras no sólo se provean con dinero.

(Con esta reformulación reencuadré una situación particular en una general, focalicé en los acuerdos que tuvieron sobre sus hijos en otros momentos, generando expectativa para poder recrearlos en el presente.)

C.: Creo que los chicos necesitan comer, educarse y sentirse afectivamente contenidos.

M: ¿cuáles son los signos específicos que se le pueden dar a un chico para que se sienta contenido? (*particularizan generalidades, porque todos pueden acordar que los chicos tienen que estar contenidos, pero cada uno puede darle significados diferentes*).

L: Los chicos se sienten contenidos cuando no se los abandona... Hay que ayudarlos con las tareas, hay que ir a las reuniones de padres, hay que ir al dentista, hay que llevarlos y traerlos muchas veces de la casa de sus amigos o de los cumpleaños

o buscarlos en el campamento. ¡Hay que salir a comprarles ropa, probarles zapatos! El no tiene conciencia de lo que yo trabajo por mis hijos; siempre estuvo tranquilo porque todo lo hacía yo (otra vez vuelve a la acusación).

M: Ahora que las cosas han cambiado. Carlos le está pidiendo que usted cambie y tome algunas responsabilidades que antes no era necesario que tomara, *¿qué cree que él podría hacer hoy, para ayudarla en este cambio en el sentido de asumir también responsabilidades que antes no tenía?*

L: Bueno, que se haga cargo de estas cosas él también.

M: (dirigiéndome a Carlos): *¿Cómo piensa que repercutirá en Laura -para que ella pueda asumir nuevas responsabilidades con sus hijos-, que también usted asuma para con ellos responsabilidades que no asumía antes?*

C: Bueno, creo que... sería bueno, si ella ve que yo la ayudo con algunas de esas cosas que ella tiene que hacer... *¿pero porqué tengo que ayudarla yo a ella?*

M: Perdóneme, Carlos, no quiero decir que usted deba ayudarla. Sólo que en una mediación necesito saber qué aportes están dispuestos a hacer para obtener lo que ustedes quieren.... Llegar a un acuerdo acerca del bienestar de los chicos. Por lo que creo entender, parecieran estar de acuerdo en que los chicos siempre necesitaron, además de dinero, otros aportes, que durante un tiempo acordaron en que esos aportes estuvieran divididos y cada uno se hiciera cargo de unos y de otros. Ahora las cosas cambiaron para ustedes, pero los chicos tienen las mismas necesidades. Se puede intentar que los dos piensen que lo que necesitan del otro no sea únicamente dinero para estar seguros de que sus hijos están bien. Si usted, Carlos, entiende que es necesario que ella trabaje, *¿qué cree que ella necesita de usted para poder lograrlo?*

C: Bueno, es cierto que para ella no será fácil conseguir un buen trabajo, yo podría ayudarla con mis relaciones...

L: No sé si quiero trabajar, y menos en lo que él decida.

M: Laura, *¿qué ventajas y desventajas tienen las mujeres que no trabajan? (Focalizo en diferencias.)*

L: Las ventajas son que pueden ocuparse personalmente de sus hijos, lo cual es muy bueno para ellos. Las desventajas son que una se va quedando sin ningún proyecto, se va encerrando, no tiene oportunidades de conocer gente...

M: Suponiendo que todo quedara así, que decidiera no salir a trabajar, *¿cómo se imagina su vida dentro de diez años, (creando conexiones en el tiempo, imaginando escenarios futuros.)*

L: Bueno, no sé, los chicos serán ya adolescentes y me imagino... estarán mucho menos en casa... no sé, no sé qué haré, tal vez pueda empezar a ocuparme un poco más de mí.

M: *¿Qué necesitaría de él si comenzara a trabajar?*

L: En primer lugar, necesito volver a capacitarme. Tengo que aprender al menos a manejar bien un procesador de textos, tendría que tomar unos cursos. dejar a los chicos con alguien, o que él me los cuidara.

M: *¿Qué le parece que pensarán los chicos respecto de que alguien los cuide?*

L: No están acostumbrados, a que los cuide un extraño. Preferirán que los cuide el papá.

M: *¿Qué opina usted de lo que opina Laura?*

C.: Yo no puedo cuidarlos todos los días, pero parece razonable que ella intente primero algún curso de capacitación. Yo podría cuidarlos un par de días a la semana... Y hasta tanto consiga trabajo, podría ver de continuar ayudándola un poco... con algo de dinero...

M: Propongo que hagamos cuentas. Veamos lo que gastan los chicos, lo que necesitan, lo que el papá está pasando hoy, lo que propone pasar.

Una vez obtenido el reencuadre de la situación mediante una legitimación entre ellos (relacional), me siento más segura para comenzar a trabajar la legitimación de la sustancia del problema. Es decir, ayudarlos a identificar criterios objetivos; también alternativas al acuerdo⁶ (cuánto fijaría un juez, en base a qué montos, qué sucede en

⁶ Véase el concepto de "alternativas" en Fisher, Ury y Patton, ob. cit.

otros casos, etcétera), porque ya pudieron salir de la dinámica confrontativa. No es que hayamos "detectado" intereses, más bien los pudimos ayudar a reflexionar acerca de sus necesidades y las de los chicos, y a construir algunos intereses que no estaban claros.

Amalia y Emilio están discutiendo el modo en que se disolverá la sociedad conyugal. Ella lo había descrito como avaro, amarrete y con intención de perjudicarla. Es una historia habitual. Ambos se reprochan el modo de ser y se pintan como muy diferentes.

Diálogo en una sesión privada con Amalia:

M: ¿Por qué cree usted que él tiene esa relación con el dinero?

A: Porque es judío.

M: ¿Qué quiere decir eso para usted?

A: Bueno... creo que hay una cuestión cultural que hace que el dinero tenga para ellos un valor muy diferente del que tiene para nosotros. Son tacaños, amarretes y desconfiarlos. Fíjese que quiere que le deje a él la casa porque la compró con dinero propio que no fue reconocido en su momento. Esto para mí es una afrenta terrible. Diez años estuve en esa casa poniendo mi trabajo, mi esfuerzo. hasta el dinero que ganaba. Compré muebles, cambié alfombras, le enseñé a vivir dignamente. Fue nuestro hogar, el hogar conyugal al que toda esposa tiene derecho. Y si bien no estábamos casados todavía porque no había salido la ley de divorcio, él lo reconoció en su momento porque lo puso a nombre de los dos. .Ahora quiere quitarme mi derecho.

M: Debe de haber sido muy importante para usted aquel gesto, considerando esto que dice con respecto a esa relación con el dinero tan poco desprendida que él tiene en general. *(Chequeo si existe la posibilidad de abrir una puerta hacia una connotación positiva de los atributos que le asigna a él.)*

A: En ese momento hacía cualquier cosa por mí. Me amaba.

M: Dígame. Amalia, ¿cómo cree que funciona esta cuestión de las pautas culturales en las personas? *(Pregunta destinada a reflexionar con el objeto de intentar transformar una intención negativa que ella le atribuye a él, en una positiva.)*

A: Bueno, son así, es como que nos aprisionan y no podemos cambiarlas.

M: Lo que suele suceder generalmente con las pautas culturales tal como usted dice es que son muy fuertes y es difícil modificarlas a determinada altura de la vida, *(Reformulo para intentar reencuadrar una conducta microsocia en una macrosocia.)* ¿Qué cree que podría hacer que hoy él pudiese modificar una pauta cultural tan fuerte, como usted de algún modo le exige?

A: Creo que sería muy difícil. Ya no me ama. Sí, sería muy difícil que pudiera cambiar.

M: Bueno, pero como todas las cosas de la vida, esto habrá tenido su pro y su contra. Ya me contó los contras. Ahora, ¿qué ventajas, si las hubo, tuvo para usted estar perdidamente enamorada y casada con una persona de estas características. *(Reformulación que intenta ver si ella puede connotar positivamente el atributo negativo con que lo describe a él.)*

A: Bueno, fue muy hábil con los negocios. De hecho, la mayor parte del dinero venía de su trabajo, yo sólo ganaba un sueldo. El hacía magia con sus negocios. Es muy vivo.

M: A ver (mirando al techo)..., ¿me quiere decir que esto permitió que ustedes pudieran vivir una vida muy confortable, muy distinta de la que hubiera sido la vida con un bohemio o un poeta, por ejemplo? *(Pregunta cerrada que va a confirmar una hipótesis.)*

A: Sí, claro.

M: Ah... Es curioso. Siempre sucede en casos de divorcio en el que las parejas han tenido esta relación: hombre dedicado a traer el dinero a la casa, esposa trabajando en todo lo que no se nota pero no puede faltar, ¿verdad? Parecería que los hombres que se divorcian no quieren reconocer que a las mujeres les corresponde un dinero que sienten que han ganado ellos. Las mujeres necesitan que se les reconozca un lugar importante por todo lo que han puesto en esa relación y que no pasa por una medición exacta de dinero. A mí probablemente me pasaría esto. ¿Cómo cree que juegan sus propias pautas culturales en esta cuestión?

Con esta reformulación intento efectuar un encuadre llevando la situación particular a una general. Efectué un movimiento desde una connotación negativa particular ("él es así porque es judío"), hacia una pauta más general ("son así los hombres a los que las mujeres les aceptamos el rol de traer el dinero a la casa"), donde ella toma conciencia de su propia contribución a que el conflicto se haya construido de esta manera. A continuación intenté reflexionar acerca de la incidencia del contexto cultural de ella. Previamente promoví la generación de confianza.

M: ¿Qué cree que él esperaba de usted cuando la eligió?

A: Que lo amara, que lo cuidara, que me ocupara de la casa, en fin... que cumpliera con lo que se espera de una esposa. Así como se espera de un esposo que sea amante, cariñoso y trabaje para mantener el hogar. Yo no trabajaba para estar a su disposición. A él no le gustaba que me fuera, le encantaba llegar y verme esperándolo con una rica comida.

M: Ajá. A ver si la entiendo. Usted me dice que ha cumplido fielmente con su rol de esposa. Como vimos con sus abogados, la ley reconoce en algún sentido que las mujeres trabajan aunque no trabajen, porque prescribe la división de bienes gananciales por mitades, no importa quién los haya comprado.

(Empiezo connotando positivamente su lugar en este matrimonio, sus aportes, su derecho a ser reconocida.)

M: ¿Es por esto que está enojada, Alicia? ¿Porque usted ha cumplido con un rol y él no lo reconoce?

A.-Sí.

M: ¿Y cómo cree que él cumplió con lo que se espera de un esposo? (Estoy trabajando sobre la cornisa, lo dejo a él en un lugar negativo para intentar mostrarle que ella también estuvo condicionada por la cultura, porque en su contexto generacional y social, las mujeres tenían esa misión y los hombres otra. Hacia allí continué con más preguntas.)

A: Bueno, mientras fuimos felices fue maravilloso, y es verdad que nunca nos faltó nada. Tal vez si yo hubiera continuado trabajado, entonces él sentiría que tengo más derecho a exigir mis bienes materiales. Yo no quiero sacar ventaja económica, tampoco pretendo sacarlo de esa casa, sé cuánto significa para él... Que se quede a vivir allí para siempre, no tengo problema, no necesito ese dinero... Pero, que no me pida que ceda mi parte, que me reconozca mi derecho. ¡Yo también me lo gané!

Mi hipótesis era que al abrir la puerta de los condicionamientos culturales se pudiera efectuar un reencuadre que posibilitara una localización un poquito más positiva del señor. Plantear el problema en términos de que ninguno era el villano del otro sino víctimas de sus propias culturas.

Ella pudo ver cómo las culturas los condicionaron; quiere el reconocimiento de su rol, pero ya no pretende que la casa se venda para quedarse con el dinero.

Diálogo en una sesión privada con Emilio:

E: Ella solamente sabe sumar. Esto es una extorsión, yo puse la casa a nombre de los dos cuando estuve enfermo para protegerla. Era mi esposa, pero ahora todo terminó y ella tiene que reconocerme que toda esa casa fue comprada con mi dinero. Es mía. Ella es una interesada, se casó para irse rica.

M: Ah..., pero entonces, Emilio, ¿por qué será que ella le dice que se quede a vivir para siempre allí y que nunca le va a pedir que se vaya porque comprende que usted siente que es su casa?

E: No sé..., no sé, tal vez porque nunca me curé del todo. Me tendrá lástima.

M: ¡Ah!... ¿será que ahora ella siente que puede protegerlo? (Pregunta estratégica.)

(Intento una reformulación connotando positivamente el hecho de que ella le permita vivir en su propia casa; lo hago con una pregunta cerrada que confirmará o discontinuará mi hipótesis.)

E: No sé (risueño), es cierto que antes nunca tuvo oportunidad.

M: ¿Nunca lo protegió antes? (Insisto con mi hipótesis.)

E: No digo eso, digo que nunca pudo protegerme con dinero.

M: Usted podía protegerla con dinero. ¿Y ella a usted?

E: Bueno, el dinero no era de ella.

M: Claro... entiendo, y ¿cómo se protege sin dinero?

E: Bueno, qué sé yo, con cuidados.

M: ¿Cómo lo protegía antes?

(Pregunta circular que focaliza en diferencias. Quiero connotar positivamente la protección; esta señora es protectora a todas luces, necesito focalizar en el "pro").

E: Así, con los cuidados de una esposa, que me abrigue, que no tome frío, siempre quería acompañarme al médico...

M: ¿Cómo podrá protegerlo ahora?

E: Bueno, tal vez como usted dice, dejando que me quede en la casa... Total, nuestros hijos ya son grandes, no necesitan el hogar conyugal. Yo quiero mucho esa casa, la compre antes de conocerla y la refaccioné a mi gusto.

M: Por eso le decía que no termino de entender, si ella es tan interesada en el dinero que le diga que se quede allí para siempre.

E: Bueno, también es orgullosa. Tal vez, lo que quiere es que yo reconozca que es de ella en algún sentido... aunque no la compré con plata de ella...

¡Para qué tanto trabajo, tan meticuloso y lento! No puedo decir nada de lo que pienso. Es mi hipótesis y para chequearla necesito que lo digan ellos, porque así tiene otro efecto. Entonces tengo que pensar cómo construir la pregunta de modo tal que lo que pienso salga de ellos y no de mis palabras. Si esto no sucede, si contestan otra cosa, desconfirmando mi hipótesis y cierro la puerta que abrí.

No los estoy interpretando, pero no puedo negar que intervengo al probar atribuir significados nuevos en el modo de narrar esta historia desde otra perspectiva. Aunque parezca mentira, una vez obtenida una localización positiva del "amarrete" y la "interesada" como presos de su cultura -de la que sólo se puede escapar por un gran amor para el caso de él y donde la mujer protege siempre pero nunca con dinero en el caso de ella-, el camino para trabajar todos los consabidos pasos de la negociación basada en intereses (opciones, alternativas, propuestas) estará abierto.

De otro modo, el camino estará cerrado o limitado a la mera presión que significa "fuera del acuerdo me irá peor".

Quienes adscriben al puro estilo de Harvard, podrán argumentar que es mucho más sencillo mostrarles MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado). Es cierto, pero no siempre saltar el paso de la legitimación y los reencuadres para ir directamente a MAAN es efectivo. No toda la gente reacciona frente a su MAAN del mismo modo. Hay factores subjetivos que hacen que las personas prefieran recurrir a su mejor alternativa aun cuando parezca menos provechoso que el acuerdo, por el solo hecho de que no están dispuestas a hacer "acuerdos" con una persona de tales características o que les ha causado tanto mal. Por eso evaluar MAAN antes de obtener legitimación puede tener este riesgo:

E: "Ya sé que está a nombre de los dos. Pero no es justo. No se lo voy a reconocer. Es una estafa moral. ¡Que me haga juicio y vamos a ver como hace para probar de dónde sacó plata para comprarlo!".

Otras intervenciones

Entre los factores que influyen en la intervención del mediador está el contexto de su trabajo. ¿Es lo mismo mediar en San Francisco o en Florida, en los Estados Unidos, que en Buenos Aires? Allí hay treinta años de historia con la mediación y usuarios clamando por ella: aquí hay una ley de mediación obligatoria, estamos presionados por los tiempos, por los honorarios incobrables si no hay acuerdo, por las cédulas de notificaciones y las políticas de las compañías de seguros. ¿Es lo mismo mediar en Trelew que en Salta? ¿Trabaja igual un mediador cuando la gente es humilde que cuando la gente es adinerada? ¿Trabaja igual en un contexto donde hay abogados que donde no los hay? ¿Hace lo mismo si se trata de una mediación en políticas públicas que en una mediación familiar?

Sí y no. Sí, porque el mediador adapta su técnica al contexto, y eso implica buscar el

objetivo con herramientas diferentes.

No puedo legitimar del mismo modo a un experto abogado comercialista que a un mapuche, pero no puedo dejar de "legitimarlos" para que el procedimiento funcione.

También hay que tomar en cuenta que la comprensión de las personas no es la misma. Algunas personas no comprenderán el significado de una pregunta circular. A veces, la estructura con que estas preguntas se formulan y lo inusual de su contenido hacen que ésta sea una técnica difícil de aplicar en algunos contextos.

"Raúl, ¿qué cree que podría cambiar en la actitud de su hijo si usted le respondiera tal cosa cuando él le reprocha tal otra?"

Tal vez, el señor se quede mirándonos y nos responda: "No entiendo".

En esos casos, la pregunta circular no es operativa para obtener un reencuadre y será necesario utilizar alguna otra técnica para que la persona pueda reflexionar, ponerse en el lugar del otro y tomar conciencia de la interacción que él mismo genera con su hijo.

Para evaluar cada una de nuestras intervenciones hay que tomaren cuenta el contexto social, económico y cultural de las personas con las que nos estamos comunicando, porque éste condiciona los significados que atribuyen a los hechos.

Juego de roles y simulaciones

Los juegos de roles son muy efectivos si las personas están abiertas a practicarlos y los mediadores capacitados y experimentados en ponerlos en práctica. Si no están entrenados es una técnica riesgosa y en ocasiones contraproducente en este contexto de trabajo. Consisten en poner en escena una situación determinada para mostrar la función que tiene el modo que las personas utilizan para comunicarse.

En el ejemplo anterior, tal vez el padre no comprenda el significado de una pregunta circular, pero sí pueda ver, protagonizando la escena, qué es lo que sucedería si él actuara de otro modo o de mirarla desde un rol de observador.

Si hemos generado suficiente confianza en nosotros como mediadores y en el proceso en sí mismo, podemos intentar una intervención de este tipo pidiéndole al padre que hable como si fuera su hijo, mientras el mediador protagoniza el rol del papá.

También podemos pedirle que actúe su propio rol, mientras los mediadores actuamos el rol de otra persona.

El caso que relato a continuación fue parte de la negociación del régimen de visitas en un divorcio. La madre nos había dicho que estaba muy preocupada por la irregularidad de las visitas del padre respecto de la hija menor, de 11 años:

"[...]es la más apegada a él. la que más lo extraña, y la que más sufre. Necesito que defina un régimen que se cumpla."

Mi hipótesis era que el padre se sentía terriblemente controlado y reaccionaba frente a los reclamos compulsivos de cumplir horarios o compromisos.

Me parecía que si no podía legitimar el reclamo de un régimen de visitas difícilmente lo podría acordar con su ex mujer, ya que él sentía que cedía.

En verdad, uno podía elegir el camino de trabajar el MAAN: "¿Qué le pasaría si el juez lo obligara a un régimen de visitas que usted no pudiera cumplir?", etcétera, etcétera.

Pero mi hipótesis es que la resistencia continúa si las personas no encuentran alguna razón -que les parezca justa y no les suene a presión- para moverse de la ventana desde la cual observan la realidad.

El mensaje implícito al trabajar directamente el MAAN, es, en un caso como éste: "Mejor que defina sus días porque si no se lo van a poner de prepo". Basado en la

personalidad de este señor, mi temor era que esta sensación lo hiciera resistirse más y reaccionara: "Me importa un pito lo que el juez, diga, si yo no puedo, el no va a lograr que pueda, yo trabajo todos los días hasta las 10 de la noche".

Opté por empezar legitimando el reclamo. Con las preguntas circulares sólo obtuve respuestas del tipo: "No entiendo lo que me quiere preguntar".

En un contexto donde ya habíamos trabajado clima y confianza de las partes hacia el proceso, puedo intentar que Raúl protagonice su rol o el de su hija:

M: Raúl, necesito que por unos minutos usted me hable como me ha contado que transcurren los diálogos entre usted y su hija. Yo intentaré responder como si fuese ella. ¿Usted está dispuesto a que lo intentemos?

Raúl acepta.

R: No pude venir a verte durante la semana porque terminé muy tarde de trabajar.

M: Papá, yo necesito que cuando me decís que vas a venir, vengas, porque si no yo me quedo esperándote hasta muy tarde.

R: Pero yo no te puedo prometer a qué hora llego.

M: ¿Y qué me podrías prometer?

R: Venir sólo cuando puedo.

M: Lo que pasa es que eso me hace sentir insegura porque no tengo cómo saber cuándo podés. A mí me gustaría que vos me dijeras que por lo menos vas a venir un día y después si venís más, mejor, pero me da angustia no saber nunca si venís o no.

R: Pero por ahí te digo el lunes y puedo el miércoles.

M: Bueno, pero entonces yo sé que por lo menos vas a venir una vez por semana cuando termines de trabajar.

R: Sí. Una vez por semana yo me las ingenio para ir a verte.

M: ¿Podrías llamarme todos los días antes de salir de tu trabajo y avisarme si ese día venís o no?

R: Mmm... Sí..., puedo llamarte y avisarte qué hago ese día pero no asegurarte lo que voy a hacer al día siguiente.

M: No me importa. Lo que me importa es saber que yo a vos te importo y que vas a venir seguro en la semana, porque te extraño mucho desde que te fuiste ¿entendés, papá?

Hicimos un acuerdo en el que el padre se comprometió a un régimen amplio de visitas en el cual, como mínimo, pasaría los miércoles a ver a su hija por la tarde, y fin de semana por medio se la llevaría una noche a dormir a su casa.

Si no son capaces de protagonizar estas escenas, jugando a actuar el rol de otros, o incluso actuar su propio rol, la co-mediación nos abre recursos como el de "simular" entre nosotros esa escena dejando que los verdaderos protagonistas la observen. Ver en otros cómo juega la dinámica de interacciones puede resultar muy efectivo para un proceso de reflexión.

Como ya hemos expresado, estas intervenciones requieren capacitación y experiencia específica por parte de los profesionales en dinámicas grupales e intervenciones sistémicas.

Una técnica sumamente útil si tenemos la posibilidad de mediar, es la adaptación de la denominada "equipos reflexivos" proveniente del equipo noruego de terapia familiar conducido por Tom Andersen⁷.

En un proceso de mediación, podemos utilizar una técnica similar a ésta desarrollada desde la terapia familiar, efectuando reflexiones en voz alta entre los co-mediadores.

Luego de haber explorado exhaustivamente los significados que las personas atribuyen a determinadas situaciones, los mediadores podemos hablar entre nosotros

⁷ Andersen, Tom: *El equipo reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994. Véase al respecto Suares, Marines, ob. cit., pág. 180.

como si nadie nos estuviera escuchando, con el objetivo de que las partes presten atención a las reflexiones que hacemos y luego preguntar sobre las consecuencias de este movimiento.

Por ejemplo, en una disputa entre vecinos, mi co-mediadora y yo mostramos el siguiente diálogo:

- Estaba pensando que encuadrar este problema desde la ley y los derechos, focalizando en lo que dice el reglamento de copropiedad, puede llevar a que ninguno de ellos obtenga lo que está buscando.

- Es cierto, fíjate que aducen la cláusula del reglamento que prohíbe dar un uso al inmueble que no sea para vivienda o consultorio médico. Entienden que de ese modo pueden imponerle al señor Z. (propietario del departamento de la planta baja) que desaloje a su inquilino.

Sí, parece que los propietarios están muy molestos con el hecho de que por ser el departamento de un solo ambiente, sin sala de espera, se junte tanta gente en el palier esperando ser atendida.

-Claro, pero el señor Z. está tan indignado con la carta documento que le enviaron y el juicio que amenazan efectuarle, que dice estar dispuesto a devolver los perjuicios que esto le va a ocasionar. Pide que modifiquen ese viejo reglamento aduciendo que no se cumplen varios puntos porque ha perdido vigencia.

-Ellos se niegan y sostienen que debe cumplirse. Fíjate vos, ¿qué pasaría si él cumpliera con el reglamento y alquilara el departamento como consultorio a algún profesional que atendiera obras sociales? Evidentemente continuaría juntándose gente que tendría que esperar en los pasillos.

- El consorcio no solucionará su problema y ya no podrá aducir que el señor Z. no cumple con el reglamento.

Me pregunto qué pasaría si en lugar de focalizar en la ley y lo que ésta impone, pensarán en los intereses que todos tienen en juego y en lo que necesitan.

Después de este diálogo preguntamos a los participantes su opinión.

No era lo mismo que escucharan este diálogo reflexivo desde nosotros a que escucharan una amenaza de otra parte.

La reflexión permitió que tomaran conciencia de que el camino que estaban intentando no los llevaba a una solución para el problema de cada uno.

Finalmente, el administrador sugirió, previa consulta con su abogada, en acordar con el inquilino un horario de atención donde aquél se comprometiera a efectuar entrevistas con suficiente tiempo como para que nadie tuviera que esperar afuera.

El acuerdo involucró al inquilino con un sistema de horarios y todos convinieron en que sería bueno modificar el reglamento, que resultaba inoperante después de tantos años.

Todas las legitimaciones se traducen en reencuadres y éstos resultan indispensables para que las personas puedan moverse del modo en que perciben el problema.

Todas las técnicas utilizadas para obtener reencuadres tienen su origen en las intervenciones que se practican en terapias sistémicas.

Para concluir, entonces, éstas son herramientas para obtener legitimación y reencuadres. Como consecuencia de esos movimientos, las partes pueden ponerse en los zapatos de otros, pasar de sus posiciones a sus intereses, generar opciones creativas usando criterios objetivos, y evaluar otras alternativas para finalmente llegar a un acuerdo convencidas de que es mejor que no hacerlo.

Lectura Básica del Módulo 2

Marshall B. Rosenberg

Comunicación no violenta

El lenguaje de la compasión

Ediciones Urano, Barcelona, España, 2000

Capítulo 4 - Identificar y expresar los sentimientos pp52-63

Capítulo 5 - Asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos pp64-81

4 Identificar y expresar los sentimientos

La máscara

Siempre una máscara
con la fina mano sostenida,
siempre una máscara delante del rostro...
La muñeca en verdad,
sosteniéndola grácil,
cumplía su función.
A veces, no obstante,
había un temblor,
un tenue espasmo de los dedos,
tan leve, tan leve,
al sostener la máscara.
Años, años y más años estuve preguntándome
sin atreverme a decirlo,
hasta que al fin,
armándome de valor,
miré detrás de la máscara.
Pero no encontré nada:
no había cara.
*Ella se había convertido en una mano, sólo una mano,
una mano que sostenía una máscara con mucha gracia.*

Autor desconocido

El primer componente de la CNV es observar sin evaluar; el segundo es expresar lo que sentimos. El psicoanalista Rollo May afirma que «la persona evolucionada es capaz de diferenciar los sentimientos estableciendo muchos matices, intensos y apasionados o delicados y sensibles, como si fueran los diferentes pasajes musicales de una sinfonía». Pero en muchos casos, como diría May, nuestros sentimientos son tan «limitados como las notas de un toque de corneta».

El elevado coste de los Sentimientos no Expresados

El repertorio de adjetivos que aplicamos a las personas acostumbra ser más amplio que el vocabulario de que disponemos para describir con claridad nuestros estados de ánimo. Hace veintidós años que me muevo por instituciones docentes estadounidenses y no recuerdo

que nadie, durante este tiempo, me haya preguntado nunca cómo me sentía. Es un hecho que no se considera que los sentimientos sean importantes. Lo que se valora en estos lugares es «una manera correcta de pensar», según el punto de vista de las personas que ocupan puestos importantes y de autoridad. Se nos educa para orientarnos hacia los demás más que para estar en contacto con nosotros mismos. Tenemos metida en la cabeza la siguiente pregunta: «¿Qué quieren los demás que yo diga y haga?».

Cierta vez, cuando tenía unos nueve años, me ocurrió una cosa con una maestra que ilustra de qué modo puede empezar una persona a alejarse de sus sentimientos. Al terminar la clase me escondí en un aula porque en la puerta de la escuela me esperaban unos chicos que querían pegarme una paliza. Una maestra me descubrió y me pidió que me fuera a mi casa. Al decirle que tenía miedo, declaró: «Los niños mayores no tienen miedo». Unos años más tarde recibí la confirmación de esa misma actitud al practicar deportes. Era típico de los entrenadores que valoraran a aquellos deportistas que estaban dispuestos a «poner toda la carne en el asador» y a continuar entrenando y jugando sin importar el dolor que sintieran. Asimilé hasta tal punto la lección que me pasé un mes jugando al béisbol con la muñeca rota.

En un taller de CNV, un alumno comentó que tenía un compañero de habitación que ponía la música a un volumen tan alto que le impedía dormir. Al preguntarle qué sentía cada vez que se encontraba en aquella situación, el estudiante respondió: «Lo que yo siento es que por la noche no habría que poner la música tan alta». Le indiqué que la frase, pese a incluir el verbo «sentir», en realidad no expresaba sus verdaderos sentimientos, sino sólo lo que él opinaba. Al volverle a insistir e incitarle a que manifestara lo que sentía realmente, respondió: «Lo que yo siento es que si una persona se comporta de esta manera es porque sufre un trastorno de la personalidad». Le dije que aquello seguía siendo una opinión y no un sentimiento. Se quedó callado y pensativo y después anunció con vehemencia: «No siento nada».

De hecho, aquel alumno abrigaba unos sentimientos al respecto, pero desgraciadamente no parecía consciente de ellos, y lo peor era que no sabía expresarlos. Esta dificultad para reconocer y expresar los propios sentimientos es muy corriente, y según mi experiencia, lo es sobre todo en el caso de abogados, ingenieros, agentes de policía, directivos de empresa y militares de carrera, es decir, en aquellas personas cuyo código profesional les impide manifestar sus emociones. En el ámbito familiar, el precio que hay que pagar cuando algunos de sus miembros no saben comunicar sus emociones es muy alto. La cantante de música country y del Oeste Reba McIntire escribió una canción a la que puso por título «El gran hombre al que nunca conocí». No hay duda de que en esa canción quiso expresar los sentimientos de muchas personas que no llegaron a establecer nunca con su padre el contacto emocional intenso que habrían querido tener con él.

Suelo escuchar comentarios como este: «No quisiera que tomara erróneamente mis palabras. Estoy casada con un hombre maravilloso, pero no he sabido nunca cuáles son sus sentimientos». Una de esas mujeres insatisfechas llevó una vez a su marido a una sesión del taller, y delante de él manifestó lo siguiente: «Tengo la impresión de estar casada con una pared». El marido, al oír sus palabras, hizo una imitación excelente de una pared y se quedó inmóvil y mudo. La mujer, exasperada, se volvió hacia mí y exclamó: «¿Ve usted? Pues eso es lo que ocurre. Se sienta y se queda sin decir nada. Es como vivir con una pared».

«Por lo que veo, usted se siente sola y le gustaría tener un contacto emocional más intenso con su marido», le dije. Cuando ella asintió, intenté demostrarle que frases como la que había dicho «es como vivir con una pared» no conseguirían motivar a su marido. En realidad, era más probable que las entendiese como una crítica que como una invitación a conectar con sus sentimientos. Por otra parte, este tipo de manifestaciones acaban convirtiéndose en profecías que llevan en sí su propio cumplimiento. Ocurre, por ejemplo, que el marido se siente criticado al verse equiparado a una pared. Entonces se ofende, se desalienta y no responde, con lo cual no hace sino confirmar la imagen que su mujer tiene de él.

Ampliar nuestro vocabulario con respecto a nuestros propios sentimientos tiene unas ventajas que no sólo se hacen evidentes en las relaciones íntimas, sino también en el campo profesional. En cierta ocasión me encargaron que tuviera una entrevista con los empleados del departamento de tecnología de una gran empresa suiza cuyo problema era que, según ellos, los empleados de otros departamentos les tenían manía. Al preguntarles acerca de ello a los empleados de otros departamentos, alegaron lo siguiente: «Hablar con esa gente es terrible. ¡Es como hablar con máquinas!». El problema se redujo en cuanto pasé un tiempo con los integrantes del departamento tecnológico animándolos a revelar su faceta humana en sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

En otro caso tuve que trabajar con los administradores de un hospital que se sentían muy inquietos por causa de una reunión inminente que debían celebrar con los médicos. Querían conseguir que les apoyaran en un proyecto que los médicos acababan de rechazar por diecisiete votos a uno. Los administradores se sentían ávidos de utilizar la CNV en su trato con los médicos.

Adoptando el papel de uno de los administradores en una sesión de representación de papeles, empecé con las siguientes palabras: «Me asusta plantear esta cuestión». Si elegí aquellas palabras fue porque me di cuenta de que los administradores tenían miedo de enfrentarse de nuevo con los médicos a propósito de ese tema. Sin darme tiempo a continuar, uno de los administradores me interrumpió con esta protesta: «¡Usted no entiende la situación! No podemos decirles a los médicos que estamos asustados».

Al preguntarle por qué, respondió sin titubear: «Si se lo dijésemos, nos harían pedazos». La respuesta no me sorprendió lo más mínimo, ya que a menudo la gente me confiesa que no se ve con ánimos de manifestar sus verdaderos sentimientos en su lugar de trabajo. Me complació, sin embargo, que uno de los administradores decidiera arriesgarse a confesar su vulnerabilidad ante la temida reunión. En lugar de adoptar una actitud estrictamente lógica, racional y nada emotiva, según tenía por costumbre, optó por expresar sus sentimientos exponiendo al mismo tiempo por qué deseaba que los médicos cambiaran de actitud. Tuvo ocasión de comprobar entonces que los médicos respondían de manera muy diferente. Al final se sorprendió y se quitó un peso de encima cuando vio que los médicos no sólo no lo hacían pedazos, sino que cambiaban radicalmente de actitud y votaban a favor de su proyecto por diecisiete votos a uno. Aquel cambio tan espectacular contribuyó a que los administradores advirtieran y apreciaran la repercusión que podía tener la expresión de la propia vulnerabilidad... incluso en el lugar de trabajo.

Finalmente, permítanme los lectores que exponga una anécdota personal que me enseñó qué efectos tiene la ocultación de los sentimientos. Me encontraba dando un curso de CNV a un grupo de estudiantes de la ciudad. El primer día, al entrar en la sala, los encontré enzarzados en una animada conversación, pero al verme se quedaron callados de pronto. «¡Buenos días!», los saludé. Se produjo un silencio. Me sentí incómodo, pero tuve miedo de expresarlo.

En lugar de ello y de la manera más profesional que pude, continué: «Vamos a estudiar en esta clase un sistema de comunicación que espero que les sea de utilidad en sus relaciones con sus familiares y sus amigos».

Seguí hablando de la CNV pese a tener la impresión de que nadie me escuchaba. Una chica hurgó en su bolso, sacó una lima y se puso a limarse enérgicamente las uñas. Los que estaban sentados junto a las ventanas tenían la cara pegada a los cristales, como fascinados por lo que pudiera estar ocurriendo fuera. Pese a sentirme cada vez más incómodo, seguí sin objetar nada. Por fin, un alumno más valiente que yo rompió el hielo. «Parece que a usted no le gustan los negros, ¿verdad?» Me quedé de una pieza, aun cuando no tardé en darme cuenta de que, al querer disimular que me sentía incómodo, había contribuido a que el chico se hiciera aquella idea.

«La verdad es que estoy nervioso admití, pero no porque ustedes sean negros. Lo que pasa es que aquí no conozco a nadie y me gustaría caerles bien.» Expresar mi vulnerabilidad tuvo un efecto muy importante en los alumnos. En seguida comenzaron a hacerme preguntas, a contarme sus cosas y a mostrar curiosidad por la CNV.

Distinguir entre lo que Sentimos y lo que Pensamos o Creemos

El lenguaje suele dar pie a confusiones, como cuando utilizamos el verbo «sentir» cuando en realidad no estamos expresando un sentimiento. Por ejemplo, en la frase: «Siento que no he hecho un buen trato», sería más adecuado decir «creo» que «siento». En general, no expresamos claramente nuestros sentimientos cuando utilizamos frases como las siguientes:

- a) Siento que tú deberías haberlo sabido.
Me siento un fracasado.
Me siento como si viviera con una pared.
- b) Siento que siempre debo estar disponible.
Siento que esto no servirá para nada.
- c) Siento que Amy es muy responsable.
Siento que mi jefe es un manipulador.

Por otra parte, tampoco es indispensable que utilicemos la palabra «sentir» cuando realmente estamos expresando un sentimiento. Podemos decir «Me siento irritado», o simplemente: «Estoy irritado».

En la CNV establecemos una distinción entre palabras que expresan sentimientos reales y palabras que describen lo que creemos ser.

1. Descripción de lo que *creemos* ser:

«Me siento un incapaz como guitarrista».

En esta frase afirmo mi falta de capacidad como guitarrista en lugar de expresar claramente mis sentimientos.

2. Expresión de sentimientos reales:

«Me siento *decepcionado* por mi falta de capacidad como guitarrista».

«Me siento *impaciente* ante mi falta de capacidad como guitarrista.»

«Me siento *frustrado* por mi falta de capacidad como guitarrista.»

El sentimiento real que se esconde detrás de mi falta de capacidad puede ser la decepción, la impaciencia, la frustración u otro cualquiera.

De la misma manera, también es útil establecer una diferencia entre las palabras que describen lo que creemos que hacen las personas que nos rodean y aquellas que describen sentimientos reales. A continuación doy unos ejemplos de afirmaciones que pueden tomarse fácilmente por expresiones de sentimientos, pero que, en realidad, revelan más *cómo creemos que se comportan los demás* que lo que verdaderamente sentimos:

1. «Siento que soy insignificante para mis superiores.»

La palabra «insignificante» describe cómo creo que los demás me evalúan más que un verdadero sentimiento, que en esta situación podría ser: «Me siento *triste*», o: «Me siento *desalentado*».

2. «Me siento incomprendido.»

Aquí la palabra «incomprendido» indica la valoración que hago del nivel de

comprensión de la otra persona en lugar de expresar un sentimiento real. En esta situación sería mejor decir que me siento *ansioso* o *molesto* o presa de cualquier otra emoción.

3. «Me siento ignorado.»

Una vez más, esta actitud es más bien una interpretación del proceder de los demás que una declaración expresa de cómo me siento. Sin duda ha habido ocasiones en que nos hemos creído ignorados y hemos sentido *alivio* porque aspirábamos a que nos dejaran en paz. Ha habido otras ocasiones, sin embargo, en que nos hemos sentido *ofendidos* al creernos ignorados porque lo que queríamos era que nos prestasen atención.

Hay palabras, como «ignorado», que expresan cómo *interpretamos a los demás* más que cómo nos *sentimos*. A continuación doy una lista de este tipo de palabras:

| | | |
|---------------|---------------|-------------|
| abandonado | despreciado | obligado |
| acorralado | estafado | olvidado |
| amenazado | excluido | presionado |
| atacado | explotado | rebajado |
| atrapado | forzado | rechazado |
| coaccionado | humillado | subvalorado |
| degradado | incomprendido | superfluo |
| desamparado | intimidado | timado |
| desatendido | invisible | traicionado |
| desdeñado | maltratado | ultrajado |
| desfavorecido | manipulado | utilizado |

Elaboración de un Vocabulario para los Sentimientos

Cuando expresamos nuestros sentimientos, usamos palabras que hacen referencia a emociones específicas en lugar de utilizar palabras vagas o de sentido general. Si decimos, por ejemplo: «Me siento bien», este «sentirse bien» puede significar que nos sentimos «felices», «entusiasmados», «aliviados», etc. Palabras como «bien» o «mal» impiden que la persona que escucha entienda claramente lo que sentimos en realidad.

He confeccionado las siguientes listas para ayudarte a expresar tus sentimientos y a describir claramente todo un amplio abanico de estados emocionales.

Cómo es probable que nos sintamos cuando tenemos satisfechas nuestras necesidades

| | | |
|-------------|---------------|---------------|
| abiertos | capaces | emocionados |
| absortos | cariñosos | emprendedores |
| activos | cautivados | encantados |
| afables | cómodos | enérgicos |
| afectuosos | compasivos | entusiasmados |
| afortunados | competentes | equilibrados |
| agradecidos | complacidos | esperanzados |
| alborozados | comprensivos | estimulados |
| alegres | comprometidos | estupendos |
| alertas | confiados | eufóricos |
| aliviados | conmovidos | exaltados |
| animados | contentos | expansivos |
| apacibles | cordiales | expectantes |
| apasionados | descansados | exuberantes |
| asombrados | deslumbrados | exultantes |

| | | |
|-----------------|----------------|--------------|
| atraídos | despejados | fascinados |
| audaces | despreocupados | felices |
| benévolos | dichosos | fortalecidos |
| bienaventurados | efusivos | fuertes |
| calmados | embelesados | generosos |
| gozosos | lúcidos | renovados |
| humildes | maravillados | sanos |
| ilusionados | motivados | satisfechos |
| independientes | optimistas | seguros |
| inspirados | orgullosos | serenos |
| interesados | preparados | sociables |
| intrépidos | prósperos | sorprendidos |
| intrigados | prudentes | sosegados |
| joviales | radiantes | tiernos |
| jubilosos | realizados | tranquilos |
| libres | reconfortados | válidos |
| ligeros | regocijados | vigorosos |
| luchadores | relajados | vivos |

Cómo es probable que nos sintamos cuando no tenemos satisfechas nuestras necesidades

| | | | |
|---------------|-----------------|----------------|---------------|
| abatidos | confusos | enfadados | inútiles |
| abrumados | conmocionados | enfurecidos | irritados |
| aburridos | consternados | enojados | malhumorados |
| acobardados | contrariados | escandalizados | mediocres |
| acongojados | culpables | escépticos | melancólicos |
| afligidos | débiles | estancados | molestos |
| agitados | decepcionados | exasperados | mortificados |
| agobiados | defraudados | fastidiados | nerviosos |
| agotados | deprimidos | fatigados | paralizados |
| alarmados | derrotados | fríos | pasivos |
| aletargados | desalentados | frustrados | perezosos |
| alicaídos | desamparados | furiosos | perplejos |
| alterados | desanimados | hastidados | pesarosos |
| amargados | desasosegados | heridos | pesimistas |
| angustiados | desazonados | horrorizados | postrados |
| ansiosos | desconcertados | hostiles | preocupados |
| apáticos | desconsolados | impacientes | reacios |
| apenados | descontentos | impotentes | recelosos |
| apocados | desdichados | incapaces | rencorosos |
| aprensivos | desencantados | incómodos | resentidos |
| arrepentidos | desengañados | indecisos | sobresaltados |
| asqueados | desesperados | indefensos | solos |
| asustados | desesperanzados | indiferentes | susceptibles |
| atemorizados | desgraciados | indignados | suspicaces |
| aterrados | desilusionados | inestables | taciturnos |
| aterrorizados | destrozados | infelices | temerosos |
| aturdidos | desvalidos | inferiores | tensos |
| avergonzados | disgustados | inquietos | trastornados |
| cansados | distanciados | inseguros | tristes |
| celosos | dolidos | intranquilos | vencidos |

Resumen

El segundo componente que necesitamos al expresarnos es el de los sentimientos. Cuando elaboramos un vocabulario de sentimientos que nos permite describir de forma clara y precisa nuestras emociones, nos resulta más fácil comunicarnos con los demás. Al mismo tiempo que nos hace más vulnerables, la expresión de nuestros sentimientos puede ayudarnos a resolver conflictos. La CNV distingue entre la expresión de los sentimientos reales y las palabras y afirmaciones que sirven para describir ideas y hacer valoraciones e interpretaciones.

5 Asumir la responsabilidad de nuestros sentimientos

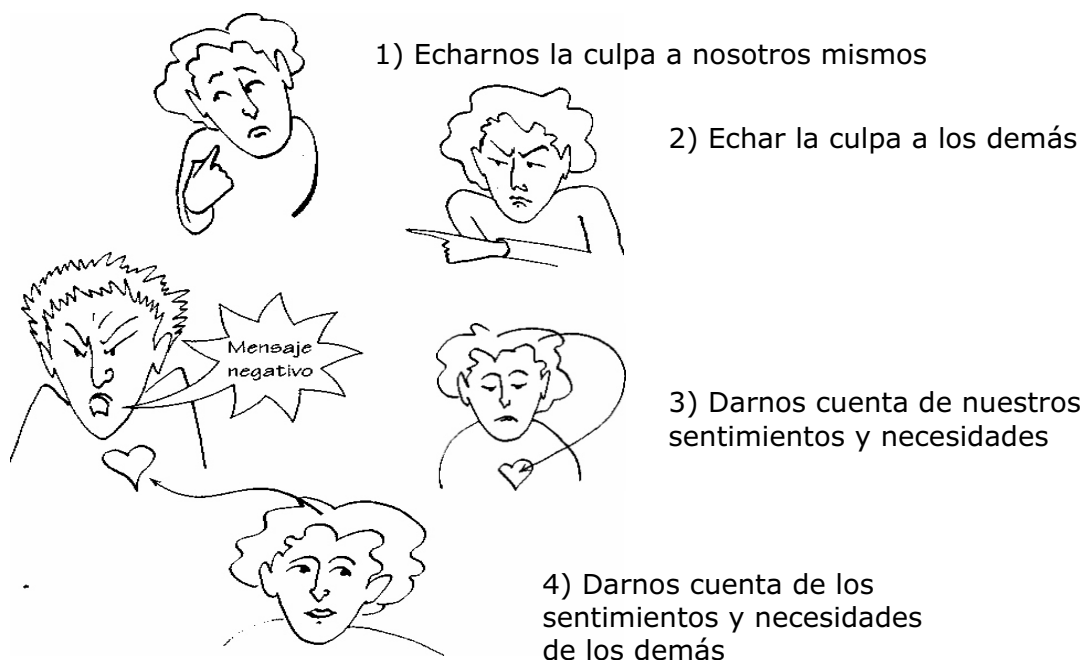
A los seres humanos no les turban las cosas en sí, sino cómo las ven. EPICTETO

Cuatro Maneras de Recibir un Mensaje Negativo

El tercer componente de la CNV presupone el reconocimiento de la raíz de nuestros sentimientos. La CNV potencia nuestra conciencia de que aquello que hacen o dicen los demás puede ser el *estímulo*, pero nunca la *causa*, de nuestros sentimientos. Nuestros sentimientos son el resultado- de cómo *elegimos* tomarnos lo que dicen y hacen los demás, así como de nuestras necesidades y expectativas particulares en ese momento. Con el tercer componente nos vemos inducidos a aceptar la responsabilidad de lo que hacemos para generar nuestros propios sentimientos.

Cuando alguien nos transmite un mensaje negativo, sea verbal o no, tenemos cuatro opciones en lo que se refiere a la manera de recibirlo. Una es tomárnoslo de una forma personal, captando en él acusaciones y críticas. Por ejemplo, alguien está irritado con nosotros y nos dice: «¡Eres la persona más egoísta que he conocido en mi vida!». Si nos tomamos la frase de forma personal, podemos reaccionar respondiendo: «Sí, debería ser más sensible con los demás.»

Cuatro maneras de recibir un mensaje negativo



Es decir, aceptamos el punto de vista de la otra persona y *nos* echamos la culpa. *Es* una opción que vulnera nuestra autoestima y *nos* cuesta un precio muy alto, ya que *nos* lleva a sentirnos culpables, avergonzados y deprimidos.

Una segunda opción consistiría en desmentir la acusación que nos hacen. En respuesta a la afirmación («¡Eres la persona más egoísta que he conocido en mi vida!»), podríamos protestar diciendo: «No tienes derecho a decirme esto. Siempre he tenido en cuenta tus necesidades. ¡Aquí no hay más egoísta que tú!». Cuando nos tomamos las afirmaciones de esta manera y echamos las culpas a la otra persona, lo más probable es que nos enfademos.

La tercera opción que tenemos cuando recibimos un mensaje negativo consiste en hacer que brille la luz de nuestra conciencia para ver con claridad nuestros sentimientos y necesidades. Así pues, podríamos replicar: «Cuando me dices que soy la persona más egoísta que has conocido en tu vida, me ofendes profundamente, porque yo querría que reconocieses los esfuerzos que hago para complacerte». Al centrar la atención en nuestros sentimientos y necesidades, vemos que lo que más nos molesta es que no se satisfaga la necesidad que tenemos de que se reconozcan nuestros esfuerzos.

Tenemos, finalmente, una cuarta opción cuando recibimos un mensaje negativo, que consiste en iluminar con la luz de la conciencia los sentimientos y necesidades de la *otra* persona según ella misma los expresa. Podríamos preguntarle, por ejemplo: «¿Te sientes ofendida porque necesitarías que se tuvieran en cuenta tus preferencias?».

En lugar de culpar a la otra persona de lo que sentimos, aceptamos la responsabilidad que nos corresponde reconociendo nuestras necesidades, deseos, expectativas, valores o ideas. Observa la diferencia entre las siguientes expresiones de contrariedad: *Ejemplo 1:*

- A: «Cuando me enteré la otra noche de que no ibas a venir, me diste un gran disgusto».
- B: «Tuve un gran disgusto al enterarme la otra noche de que no ibas a venir porque quería hablar de ciertas cosas contigo».

La persona A atribuye la responsabilidad de su disgusto únicamente a la otra persona, mientras que la persona B se achaca a ella sola la contrariedad, por el hecho de que no se haya satisfecho su deseo. *Ejemplo 2:*

- A: «¡Cuando vi que habían anulado el contrato me puse furioso!».
- B: «Tuve un gran disgusto al ver que habían anulado el contrato, porque lo considero una falta de responsabilidad».

La persona A atribuye la causa de su irritación únicamente al comportamiento de la otra parte, mientras que la persona B acepta la responsabilidad de sus sentimientos al reconocer lo que se esconde detrás. Reconoce que la causa de su irritación es su forma de pensar. Sin embargo, sirviéndonos de la CNV habríamos instado a esa persona a dar un paso más haciendo que averiguase qué era lo que quería. ¿Qué necesidades, deseos, expectativas, esperanzas o valores no se han visto satisfechos? Como tendremos ocasión de comprobar, cuanto más estrechamente conectemos nuestros sentimientos con nuestras necesidades, tanto más fácil será para los demás que respondan de una manera compasiva. Si hubiera relacionado sus sentimientos con sus necesidades, la persona B habría podido decir:

«Me molestó muchísimo que anularan el contrato, porque yo esperaba tener la ocasión de volver a contratar a los empleados que despedimos el año pasado».

El mecanismo consistente en motivar a alguien haciendo que se sienta culpable estriba básicamente en atribuir a los demás la responsabilidad de los propios sentimientos. Cuando unos padres le dicen a su hijo: «Papá y mamá están muy tristes por las malas notas que has sacado en el colegio», lo que le dicen, en realidad, de forma encubierta es que su proceder es

la causa de la infelicidad que ellos sienten. Juzgado a primera vista, el hecho de sentirnos responsables del estado de ánimo de otra persona podría confundirse fácilmente con un interés positivo por nuestra parte; en este caso particular, si el niño se siente incómodo porque ve que sus padres sufren, eso significa que los quiere. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que los niños que aceptan tal responsabilidad y modifican su comportamiento de acuerdo con los deseos de sus padres no actúan de manera espontánea, sino pura y simplemente para evitar sentirse culpables.

Hay todo un considerable espectro de expresiones habituales que, si acertamos a identificarlas, nos ayudarán en gran medida a desenmascarar esta actitud de rehuir la responsabilidad de nuestros propios sentimientos.

1. Uso de maneras de hablar de carácter impersonal: *«Me sulfura descubrir faltas de ortografía en los folletos destinados al público». «Este tipo de cosas me sacan de quicio.»*
2. Frases en las que sólo se hace referencia a lo que hacen los demás: *«Me molesta que no me felicites el día de mi cumpleaños». «Si no te terminas la comida, mamá se pondrá muy triste.»*
3. Uso de la expresión *«Me siento... (aquí una palabra que expresa una emoción) porque... (aquí una referencia a una persona designada por su nombre o por un pronombre personal que no sea "yo")»*: *«Si me siento triste es porque tú me habías dicho que me querías». «Estoy enfadado porque el jefe no ha mantenido su promesa.»*

En cada uno de estos ejemplos, podemos ahondar más en la conciencia de nuestra responsabilidad ampliando la frase esquemática: *«Me siento... porque...»*, y haciendo referencias en primera persona. Por ejemplo:

1. *«Me sulfura descubrir faltas de ortografía en los folletos destinados al público porque me gustaría que nuestra empresa proyectase una imagen de profesionalidad».*
2. *«Si no te terminas la comida, mamá se pone muy triste, porque lo que le gustaría a mamá sería que crecieses muy fuerte y muy sano.»*
3. *«Estoy indignado al ver que el jefe no ha mantenido su promesa, porque yo había contado con tener ese fin de semana libre para ir a ver a mi hermano.»*

Las Necesidades que están en la Raíz de nuestros Sentimientos

Todos los juicios, críticas y diagnósticos que emitimos, así como las interpretaciones que hacemos de los demás, son expresiones de nuestras propias necesidades. Si alguien nos dice: *«Tú a mí no me entiendes»*, lo que está diciéndonos en realidad es que sus necesidades de ser comprendido no están satisfechas. Cuando nuestra esposa nos dice: *«Esta semana has estado trabajando todas las noches hasta muy tarde; tu trabajo te importa más que yo»*, lo que nos dice en realidad es que necesita que seamos más afectuosos con ella.

Siempre que manifestamos nuestras necesidades de una manera indirecta y nos valemos de evaluaciones, interpretaciones e imágenes, lo más probable es que los demás perciban críticas en nuestras palabras y que, por lo tanto, se defiendan o contraataquen. Si aspiramos a que los demás nos comprendan y reaccionen en consecuencia, al manifestar nuestras necesidades por medio de la interpretación o el diagnóstico de su comportamiento, estaremos actuando de manera contraproducente. En cambio, cuanto más directamente conectemos nuestros sentimientos con nuestras necesidades, más fácil será que los demás respondan a ellas de forma compasiva.

Por desgracia, no se nos ha educado para pensar en cuáles son nuestras necesidades. Nos hemos acostumbrado a creer que son los demás quienes se equivocan cuando no vemos satisfechas nuestras necesidades. Así pues, si queremos que nuestros hijos se acostumbren

a colgar la chaqueta en el armario, quizá los calificaremos de holgazanes cuando la dejen sobre la cama. O tacharemos a nuestros colaboradores de irresponsables si no llevan a cabo sus tareas como sería nuestro deseo.

Cierta vez me invitaron a actuar de mediador en unos conflictos que se iban exacerbando de día en día entre los terratenientes y la población inmigrante en el sur de California. Inicé el encuentro con las personas involucradas haciéndoles dos preguntas: «¿Qué necesitan ustedes? ¿Qué querrían que hiciera el otro bando para satisfacer esas necesidades?». Uno de los peones exclamó: «¡El problema es que esta gente es racista!». Pero uno de los terratenientes, gritando más que él, dijo: «¡No, el problema es que ellos no respetan la ley ni el orden!». Como suele ocurrir, tanto uno como otro bando conocía el punto flaco del bando contrario, pero no manifestaba de manera clara sus propias necesidades.

Otra vez me encontré en una situación parecida al reunirme con un grupo de israelíes y palestinos que querían establecer la confianza mutua necesaria para que reinase la paz en sus respectivos países. Inicé la sesión con esta pregunta: «¿Cuáles son sus necesidades respectivas y qué exigen unos de otros para satisfacerlas?». En lugar de exponer directamente sus necesidades, un mujtar palestino (una especie de alcalde rural) respondió: «Vosotros actuáis como los nazis». Hay que reconocer que una manifestación de estas características no facilitaba precisamente la cooperación de los israelíes.

Casi inmediatamente intervino una mujer israelí que contraatacó: «Mujtar, lo que acaba usted de decir es un desatino». Allí había un grupo de personas que se habían reunido para reforzar la confianza y la armonía, pero sólo empezar y las cosas ya se habían puesto peor que antes. Es lo que suele ocurrir cuando la gente se dedica a analizar y criticar a los demás en lugar de manifestar claramente cuáles son sus necesidades. Lo que hubiera podido responder en este caso la mujer al mujtar para que este se hiciera cargo de sus necesidades y peticiones habría sido, por ejemplo: «Lo que yo quiero es más respeto. En lugar de decirnos cómo cree que actuamos, ¿por qué no me dice qué le molesta de nuestra manera de actuar?».

He tenido ocasión de comprobar repetidamente que cuando las personas manifiestan qué necesitan, en lugar de echarse mutuamente las culpas de sus problemas, aumenta enormemente la posibilidad de que se satisfagan sus necesidades. Vamos a enumerar a continuación algunas de las necesidades humanas que todos compartimos:

Autonomía

- escoger nuestros propios ideales, objetivos y valores;
- escoger la manera de conseguir nuestros propios ideales, objetivos y valores.

Conmemoraciones

- conmemorar la creación de la vida y los ideales alcanzados;
- conmemorar las pérdidas: de los seres queridos, los ideales, etc. (duelos).

Esparcimiento Comúnión espiritual

- | | |
|---------------------------|----------------|
| • armonía; | • orden; |
| • belleza; | • paz. |
| • inspiración; | |
| • Integridad | |
| • autenticidad; | • propósito; |
| • creatividad; | • valía. |
| • Interdependencia | |
| • aceptación; | • apreciación; |
| • afecto; | • comunidad; |
| • amor; | • comprensión; |
| • apoyo; | • confianza; |
| • consideración; | |

- contribución al enriquecimiento de la vida (ejercitar nuestro poder personal dando lo que contribuye a la vida);
- empatía;
- proximidad;
- respeto;
- seguridad emocional;
- sinceridad (que nos capacita para aprender de nuestras propias limitaciones);
- tranquilidad.

Nutrición física

- agua;
- aire;
- alimentación;
- movimiento, ejercicio;
- contacto;
- descanso;
- expresión sexual;
- protección frente a todo aquello que amenaza la vida: animales depredadores (especialmente los seres humanos), bacterias, insectos, virus;
- vivienda.

El Dolor de Expresar nuestras Necesidades frente al Dolor de no Expresarlas

En un mundo donde a menudo se nos juzga con severidad cuando reconocemos y expresamos nuestras necesidades, puede ser aterrador hacerlo. Las mujeres, en particular, son muy susceptibles a las críticas. La imagen de la mujer afectuosa se asocia desde hace siglos al sacrificio y a la negación de sus propias necesidades en beneficio de las ajenas. Como la mujer se ve en sociedad como un ser cuya obligación más excelsa consiste en cuidar de los demás, es frecuente que se le enseñe a ignorar sus necesidades.

Dedicamos un taller a hablar de lo que les ocurre a las mujeres que hacen suyas estas creencias. Cuando se pregunta a esas mujeres cuáles son sus deseos, es frecuente que los expongan de un modo que refleja y refuerza su convencimiento de que no tienen derecho a desear todo eso y que se trata de deseos sin importancia. Por ejemplo, como la mujer tiene miedo de manifestar sus necesidades, es probable que diga que ha tenido una jornada agotadora, que está muy cansada y que lo único que quiere es disponer de un poco de tiempo por la tarde para ella. Las palabras le salen de la boca como si estuviera delante de un tribunal: «Mira, en todo el día no he tenido un solo momento para mí: he planchado todas las camisas, he hecho la colada de toda la semana, he llevado el perro al veterinario, he cocinado la cena, he preparado y empaquetado los almuerzos y he llamado por teléfono a todos los vecinos del edificio para notificarles la próxima reunión de propietarios, o sea, que [en tono implorante]... ¿no podrías tú...?». «¡No!», es la respuesta inmediata. El tono lastimero del ruego provoca la resistencia más que la comprensión de los oyentes. Les cuesta reconocer las necesidades que se esconden tras los ruegos de la mujer y, por otra parte, reaccionan negativamente ante sus débiles intentos de discutir desde la postura de lo que «debería hacer» o de lo que se «merecería». Al final ella acaba convencida una vez más de que sus necesidades no cuentan para nada, sin percatarse de que las expresa de una manera que difícilmente obtendrá una respuesta positiva.

Cierta vez mi madre asistió a un taller donde otras mujeres hablaban del miedo que les daba expresar sus necesidades. Mi madre se levantó de repente y abandonó la sala. Tardó un buen rato en reaparecer, muy pálida por cierto. Delante de los asistentes, le pregunté: «Mamá, ¿te encuentras mal?».

«Sí me respondió, pero acabo de comprender de pronto una cosa muy difícil de aceptar.»

«¿De qué se trata?»

«Acabo de darme cuenta de que me he pasado treinta y seis años enfadada con tu padre porque no satisfacía mis necesidades, y ahora veo que era porque no se las había manifestado claramente ni una sola vez.»

La confesión que acababa de hacer mi madre no podía ser más exacta. Yo no recordaba que le hubiera dicho nunca a mi padre cuáles eran sus deseos. Hablaba a través de indirectas, se expresaba mediante todo tipo de circunloquios, pero nunca decía directamente qué necesitaba.

Intentamos averiguar por qué le costaba tanto hablar abiertamente. Mi madre se había criado en el seno de una familia necesitada. Recordaba que, cuando era niña, solía pedir cosas que le valían una reprimenda de sus hermanos y hermanas: «¿Cómo te atreves a pedir tal cosa? De sobra sabes que somos pobres. ¿Te crees que eres la única persona de la familia?». Acabó teniendo miedo de manifestar a los demás lo que deseaba porque pensaba que sólo le reportaría críticas y desaprobación.

Aprovechó la ocasión para relatar una anécdota que hacía referencia a una de sus hermanas, la cual se había sometido a una operación de apendicitis y, a manera de compensación, otra hermana le había regalado un magnífico bolso. Mi madre tenía entonces catorce años. Aunque no dijo nada, anhelaba secretamente el regalo de un bolso como el de su hermana. ¿Qué hizo, pues? No se le ocurrió otra cosa que fingir un intenso dolor en el costado y seguir con la comedia. La llevaron a la consulta de varios médicos que, viéndose en la imposibilidad de emitir un diagnóstico, optaron por la cirugía exploratoria. Mi madre había hecho una jugada arriesgada, pero le dio resultado, ya que consiguió que le regalaran un bolso idéntico al de su hermana. Pese al malestar físico causado por la operación, estaba encantada porque había conseguido el tan anhelado bolso. La atendían dos enfermeras, una de las cuales le introdujo un termómetro en la boca. Como mi madre no podía decir más que: «¡Umm, umm!», mientras mostraba el bolso a la otra enfermera, esta, creyendo que le estaba destinado, exclamó: «¿Es para mí? ¡Muchísimas gracias!». Y se apropió de él. Mi madre se quedó desconcertada y no se atrevió a protestar diciendo: «¡No, el bolso no es para usted! ¡Devuélvame, por favor!». Esta historia revela hasta qué punto puede ser doloroso para la persona interesada no manifestar a los demás cuáles son sus deseos.

Pasar de ser Esclavos de Nuestras Emociones a Liberarnos de ellas Expresándolas

A lo largo de nuestra evolución hacia un estado de liberación emocional, la mayoría de nosotros pasamos por tres etapas en nuestra forma de relacionarnos con los demás.

Etapas 1: En esta etapa, a la que nos referiremos como «esclavitud emocional», nos consideramos responsables de los sentimientos de los demás. Creemos que debemos esforzarnos constantemente en hacer felices a los demás. Y cuando nos parece que no lo son, nos sentimos responsables y obligados a hacer algo para que lo sean. Se trata de una actitud que nos lleva a ver a las personas que nos son más próximas como una verdadera carga.

Hacerse responsable de los sentimientos de los demás puede ser a veces muy duro, especialmente en el caso de relaciones íntimas. Se ha convertido para mí en rutina escuchar variaciones sobre el mismo tema: «Me da miedo establecer una relación, porque cada vez que veo que mi pareja no es feliz o necesita algo me siento agobiada. Tengo la impresión de estar en una cárcel, me ahogo y siento la urgente necesidad de liberarme de esa relación lo más rápidamente posible». Se trata de la respuesta habitual de aquellos que ven el amor como la negación de sus propias necesidades y la obligación de satisfacer las necesidades del ser amado. En la primera fase de toda relación es habitual que los dos miembros de la pareja experimenten un sentimiento de alegría y un deseo de comprensión mutua, junto con una gran sensación de libertad. Se trata de una relación estimulante, espontánea, maravillosa. Sin embargo, a medida que la relación se va volviendo más «seria», puede ocurrir que cada uno se sienta responsable de lo que siente el otro.

Si yo fuera una de esas personas, podría hacerme cargo de la situación valiéndome de una explicación como la siguiente: «No soporto una relación que me anula. Cuando veo que

mi pareja sufre, me siento perdido y necesito liberarme rompiendo la relación». Sin embargo, en caso de no llegar a este nivel de conciencia, lo más probable es que eche las culpas a la otra persona por el deterioro de la relación. Entonces podría decir: «Mi pareja es una persona tan necesitada y tan dependiente que concede una importancia excesiva a nuestra relación». En tal caso mi pareja haría bien rechazando la idea de que sus necesidades están mal. Si aceptara esta acusación, no haría sino empeorar las cosas. En lugar de ello, podría ofrecer una respuesta empática para enfocar el dolor que me provoca ese estado de esclavitud emocional: «O sea, que te sientes presa del pánico. Te cuesta mucho ceñirte al profundo amor que sentimos el uno por el otro sin convertir! -, en una responsabilidad, un deber o una obligación. Tienes la sensación de que se te ha acabado la libertad porque crees que debes ocuparte constantemente de mí». Sin embargo, en lugar de una respuesta empática, ella dice: «¿Estás tenso porque te exijo demasiado?», lo cual nos enreda en una especie de esclavitud emocional que contribuye a hacer más difícil la supervivencia de la relación.

Etapas 2: En esta etapa nos damos cuenta del elevado coste que comporta asumir la responsabilidad de los sentimientos de los demás e intentar adaptarnos a ellos a expensas nuestras. Quizá nos irrite pensar que hemos desperdiciado la vida, que hemos respondido muy poco a las solicitudes de nuestra alma. Cuando me refiero a esta etapa, la llamo jocosamente «la etapa ofensiva», porque acostumbramos hacer comentarios ofensivos como: «¡Este es un problema que sólo te afecta a ti! Yo no soy responsable de tus sentimientos». Sabemos muy bien de qué no somos responsables, pero no sabemos de qué somos responsables ante los demás de forma que no nos esclavice emocionalmente.

Puede ocurrir que, cuando salgamos de la etapa de esclavitud emocional, sigamos arrastrando residuos de temor y sentimiento de culpabilidad en lo que se refiere a nuestras necesidades. No es raro, pues, que acabemos expresándolas de una manera que puede parecer rígida e inflexible a oídos de los demás. En una pausa de uno de mis talleres, por ejemplo, una mujer reconoció que había adquirido una comprensión más precisa de su estado de esclavitud emocional. Al reanudar el taller, sugerí al grupo que hiciera una determinada actividad. La mujer en cuestión dijo con decisión: «Prefiero hacer otra cosa». Comprendí que era una manera de ejercer el derecho recién descubierto de expresar sus necesidades, aunque en aquel caso fueran contrarias a las de los demás participantes.

Para animarla a manifestar sus deseos, le pregunté: «¿Quiere hacer alguna cosa en especial aunque choque con mis necesidades?». Se quedó un momento pensativa y, balbuceando, dijo: «Sí... ejem... no». Su confusión demostró muy a las claras que, cuando nos encontramos en la «etapa ofensiva», la liberación emocional comporta algo más que la simple manifestación de nuestras necesidades.

Recuerdo una anécdota de la época en que mi hija Marla estaba pasando por su transición hacia la liberación emocional. Marla había sido siempre la «niña perfecta», que ignoraba sus propias necesidades para ajustarse a las de los demás. En cuanto me percaté de que renunciaba tan a menudo a satisfacer sus deseos para complacer a los demás, le dije que me hubiera gustado que expresara con más frecuencia sus necesidades. La primera vez que abordamos el tema, Marla exclamó: «Pero es que yo, papá, no quiero disgustar a nadie». Traté de demostrarle que su sinceridad sería para los demás un don más preciado que los esfuerzos que hacía para no disgustarlos. También le expuse algunas formas de comunicarse con personas que están disgustadas sin responsabilizarse de sus sentimientos.

No tardé mucho en advertir en mi hija señales que evidenciaban que empezaba a manifestar más abiertamente sus necesidades. El director de la escuela nos hizo saber que estaba molesto porque Marla se había presentado un día en clase vestida con un mono, con lo cual se había visto obligado a advertirle: «Marla, las señoritas no se visten de esa manera». ¿Y cuál fue la respuesta de Marla? «¡Váyase al cuerno!» Cuando nos enteramos de la noticia, lo celebramos: ¡María había superado con éxito la etapa de la esclavitud emocional y se

encontraba en la etapa ofensiva! Había aprendido a manifestar sus deseos y se arriesgaba a afrontar el disgusto de los demás. Ni que decir que todavía debía aprender a manifestar sus necesidades de una manera que no resultase incómoda para nadie y que respetase las de los demás, pero yo confiaba en que esto ocurriría con el tiempo.

Etapa 3: En la tercera etapa, llamada «liberación emocional», respondemos a las necesidades de los demás con compasión, nunca por miedo, sentimiento de culpabilidad o vergüenza. Así pues, nuestros actos nos colman de satisfacción no sólo a nosotros mismos, sino también a las personas que son objeto de nuestros esfuerzos. Aceptamos la plena responsabilidad de nuestras intenciones y nuestros actos, pero no nos hacemos responsables de los sentimientos de los demás. Una vez en esta etapa, ya tenemos el pleno convencimiento de que no llegaremos nunca a satisfacer nuestras necesidades a costa de los demás. La liberación emocional implica expresar claramente cuáles son nuestras necesidades, pero manifestando también que tenemos en cuenta las necesidades de los demás y que nos interesa que asimismo se vean satisfechas. La CNV está concebida como un soporte en el que apoyarnos una vez alcanzado este nivel.

Resumen

El tercer componente de la CNV es el reconocimiento de las necesidades que hay detrás de nuestros sentimientos. Lo que digan y hagan los demás puede ser el *estímulo*, pero nunca la *causa*, de nuestros sentimientos. Cuando alguien se comunica negativamente con nosotros, tenemos cuatro maneras de recibir el mensaje: 1) echarnos la culpa a nosotros mismos; 2) echar la culpa a la otra persona; 3) darnos cuenta de nuestros sentimientos y necesidades y 4) darnos cuenta de los sentimientos y necesidades que oculta el mensaje negativo de la otra persona.

Los juicios, críticas, diagnósticos e interpretaciones que hacemos de los demás son expresiones de nuestras propias necesidades y valores. Cuando los demás perciben una crítica, acostumbran centrar su energía en la autodefensa o el contraataque. Cuanto más directa sea la conexión entre nuestros sentimientos y nuestras necesidades, más fácil será para los demás comprendernos y responder de un modo compasivo.

En un mundo donde es frecuente que los demás nos juzguen con severidad cuando identificamos y manifestamos nuestras necesidades, a veces puede dar miedo exteriorizarlas, de manera especial en el caso de las mujeres, educadas para no hacer caso de sus deseos y cuidar a los demás.

Cuando se trata de desarrollar nuestra responsabilidad emocional, la mayoría de nosotros pasamos por tres etapas: 1) «esclavitud emocional», en que nos creemos responsables de los sentimientos de los demás; 2) «etapa ofensiva», durante la cual nos negamos a admitir que nos interesa lo que puedan sentir o necesitar los demás, y 3) «liberación emocional», en que aceptamos la plena responsabilidad de nuestros sentimientos, pero no la responsabilidad de lo que puedan sentir los demás, siendo conscientes al mismo tiempo de que nunca conseguiremos satisfacer nuestras necesidades a expensas de las de los demás.

LA CNV EN ACCIÓN

Este diálogo ocurrió durante un taller que yo dirigía. Hacía media hora que había iniciado la presentación cuando, al hacer una pausa en la que invité a los asistentes a participar, uno de ellos levantó la mano y declaró: «Es usted el orador más arrogante que hemos tenido hasta la fecha».

Cuando una persona me hace una observación de esta naturaleza, se me presentan varias opciones. Una consiste en tomarme el comentario de una manera personal, y debo reconocer que recorro a ella cuando tengo la fuerte necesidad de humillarme, defenderme o excusarme. Otra (y estoy mejor preparado para ella) es atacar a la otra persona por lo que percibo como un ataque contra mí. En aquella ocasión específica elegí una tercera opción y me centré en lo que podía ocultar la afirmación que acababa de hacer aquel hombre.

MBR (*adivinando las observaciones que podría hacerme*): ¿Su reacción obedece a que me he pasado treinta minutos largos exponiendo mis teorías sin darle ocasión a exponer las suyas?

Participante: No, usted simplifica las cosas.

MBR (*tratando de entender las cosas con más claridad*): ¿O quizá su reacción obedece a que no he dicho nada sobre lo difícil que puede ser aplicar el método en el caso de ciertas personas?

Participante: No, en el caso de ciertas personas no. ¡En su caso!

MBR: (O sea, que su reacción obedece a que no he dicho que a veces a mí puede resultarme difícil aplicar este método.

Participante: Exactamente.

MBR: ¿Se refiere a que está molesto porque le habría gustado que yo indicase de algún modo que este método me plantea algunos problemas?

Participante (*tras una pausa*): Ni más ni menos.

MBR (*ahora más relajado porque estoy en contacto con los sentimientos y las necesidades de ese hombre, lo cual me permite centrar la atención en lo que requiere de mí*): ¿Quiere usted decir que le gustaría que yo admitiese que la aplicación de este método podría representar un gran esfuerzo para mí?

Participante: Sí.

MBR (*una vez aclarado este punto con respecto a sus sentimientos, necesidades y peticiones, sondeé en mi interior para ver si estaba dispuesto a complacerlo*): Sí, se trata de un método que a veces me resulta difícil de aplicar. En el curso de este taller seguramente tendrá ocasión de oír de mis labios algunas anécdotas que revelan que en varias ocasiones he tenido que hacer grandes esfuerzos., o incluso que he perdido contacto completamente con este método, esta concienciación, que ahora les estoy presentando. Pero lo que me hace porfiar en el intento son los contactos estrechos que establezco con otras personas cuando persisto en aplicar el método.

Lectura Básica del Módulo 3

Marinés Suares

Mediando en sistemas familiares

Paidós, Buenos Aires, 2002

Acápíte "Integrantes de las Familias", Capítulo 7 Familias, pp. 176-190

Integrantes de las Familias

El segundo tema al que hice referencia al principio de este capítulo remitía a quiénes constituyen la familia.

Dado lo cercano de "la familia", cada uno de nosotros cree tener una idea más o menos clara de quiénes son las personas que constituyen nuestra familia. Pero no hay consenso acerca de hasta dónde se puede utilizar esta denominación, aun circunscribiéndonos a nuestra cultura y a la actualidad. Algunos sólo considerarán familia a *la familia nuclear*, que es la que está constituida por los padres y sus hijos: en frases dichas en la vida cotidiana, queda clara esta concepción, por ejemplo: *No es familiar mío, es la familia de ella* (refiriéndose a los suegros o familiares políticos).

En tanto otros consideran que los abuelos, tíos, primos, etcétera, merecerían ser considerados dentro de la familia: hablamos en estos casos de *familia extensa*. Milton Erickson -uno de los psiquiatras más importantes de todos los tiempos, cuya influencia persiste y que mantuvo una interacción constante con el grupo de Palo Alto, decía "que el hombre es el único animal que tiene parentela política, y que esta parentela es una característica que define más al ser humano que el pulgar en oposición". Y también hay quienes consideran que los hijos que el papá tiene con su nueva pareja y aun los hijos del matrimonio anterior de la nueva pareja del padre son sus familiares, y en este caso hablamos de *familia expandida*. Pero aún más, han aparecido nuevas formas de relación, nuevas formas de familia, para las cuales todavía no existen denominaciones (a éstas las he titulado "sin nombre").

Una de las formas más prácticas para granear quiénes son sus integrantes es construir el "genograma". Es muy útil que sea la propia familia la que, con nuestra ayuda como mediadores, co-construya el genograma, porque nos va a indicar cuál es la ideología de ellos en cuanto a quiénes deben y quiénes no deben considerarse integrantes, sin que nosotros les imponamos la nuestra.

El genograma es un esquema muy utilizado para granear a las familias, es "un formato para dibujar un árbol familiar que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones durante por lo menos tres generaciones. Los genogramas presentan la información en forma gráfica de manera tal que proporciona una rápida Gestalt de complejas normas familiares y una rica fuente de hipótesis" (McGoldrick y Gerson, 1993).

Este gráfico, como veremos más adelante, utiliza símbolos que han sido digitalizados, por ejemplo, a las mujeres se las dibuja como círculos. Al mismo tiempo, el mayor o menor número de hijos, o la repetición de una fecha o de cualquier dato, permite una lectura analógica de la familia.

La construcción del genograma sigue un conjunto de pautas específicas, que permite una lectura rápida y que, al ser analógica, no tiene las limitaciones que nos imponen los diferentes idiomas. Ha sido ampliamente utilizado en el campo de la terapia familiar y del trabajo social y puede utilizárselo en la mediación en disputas en familias.

Dado que la construcción del genograma se ha generalizado y estandarizado a partir de

su uso, es conveniente que lo realicemos utilizando estos símbolos, por la universalidad que ellos tienen en el presente.

1. Convencionalmente se indica a las mujeres con un círculo y a los hombres con un cuadrado.
2. Las uniones de parejas se marcan con líneas que unen a los miembros y sobre éstas se ponen las fechas de unión de las parejas. Es importante recabar exactamente la fecha de matrimonio civil. Es decir, cuando ha habido uniones de hecho y después matrimonio, debemos tomar en cuenta las dos fechas y señalarlas, ya que las uniones de hecho son muy importantes porque marcan la historia de esa familia, así como el matrimonio civil es también importante por las consecuencias jurídicas. Cuando las uniones son transitorias se marcan con línea de puntos, por ejemplo las relaciones de noviazgo, aunque cada vez se hace más difuso el límite entre pareja y novio.
3. En el ángulo se indican con una pequeña línea las separaciones y/o divorcios si los hubiere. Se toman ambas fechas: separación y divorcio, por los efectos legales de cada uno. Se coloca primero la fecha de la separación y luego la del divorcio. Este corte se realiza en el ángulo correspondiente a la persona que ha dejado el hogar familiar.
4. Encima de cada cuadrado o círculo se pone la fecha de nacimiento (año) y la fecha de fallecimiento precedida por una cruz. Cuando realizamos el genograma en un rotafolio es conveniente obviar la cruz y sólo escribir las dos fechas, sobre todo en los casos de muertes recientes, especialmente cuando se refieren a hijos. Es más útil poner fechas y no las edades porque esto simplifica la lectura. Para facilitar la realización del genograma se puede poner la edad dentro del círculo o cuadrado y posteriormente se hace el cálculo de año de nacimiento.
5. También se ponen los nombres, y otros datos que considere interesantes quien realiza el genograma, por ejemplo: escolaridad, trabajo, ingresos, etcétera.
6. Los hijos se indican con líneas que "cuelgan" de las líneas que marcan la constitución de la pareja". Se colocan por orden de nacimiento de izquierda a derecha. Por esto rápidamente se ve no sólo la ubicación de cada miembro dentro de la *fratría* (subsistema hermanos), sino que también nos permite visualizar temas de género y las relaciones entre el género y la ubicación dentro del subsistema.
7. Los embarazos se granean como un triángulo colgado o como un redondel o cuadrado atravesado por la línea de la que "cuelgan".
 - a) Los abortos se indican con un pequeño círculo relleno que "cuelga" como un hijo. Algunas profesionales prefieren utilizar este símbolo para los abortos espontáneos en tanto que si termina en una cruz se lo considera aborto provocado.
 - b) Hay diferentes criterios para marcar si son hijos biológicos o adoptados; en este último caso, algunos profesionales los marcan con líneas de puntos.
 - c) Cuando son mellizos se hace nacer las dos líneas del mismo punto de la barra.
 - d) Si son gemelos se une a los dos hijos con una pequeña barra horizontal.
8. Se encierra en "globos" a los núcleos de convivencia. Cuando ha habido cambios se marcan los diferentes núcleos y se les ponen a cada uno las fechas indicativas al período de tiempo que duró la convivencia. También se indica si la convivencia es de fin de semana o tiempo completo.

9. Puede ponerse la cercanía de los diferentes núcleos de convivencia, por ejemplo: si los abuelos maternos y la familia constituida por la madre y los hijos con su nueva pareja viven en la casa del fondo, a diez cuadras o a 100 kilómetros. Esta marcación es útil para (a) conocer las fuentes de apoyo; (b) puede ser un indicador acerca de la calidad de aglutinadas o desligadas de las diferentes familias nucleares que integran esta "gran familia".
10. Se utiliza un nivel para cada generación. Esto resulta muy práctico para entender las diferencias de edades y las jerárquicas, sobre todo en las familias expandidas o con nuevos casamientos.
11. Por afuera del genograma se pueden poner las instituciones que son fuente de estrés o de apoyo, por ejemplo: escuelas, terapeutas, clubes, etcétera.
12. Cuando se quiere hacer un genograma completo se indican los tipos de relaciones que existen entre los distintos integrantes. Si se está realizando el genograma en una hoja de rotafolio, no es conveniente marcar estas relaciones.
 - a) Relaciones intensas: con una línea gruesa.
 - b) Relaciones superfinas o débiles: con una línea fina.
 - c) Relaciones conflictivas: con una línea en zigzag o "electrizada".

El genograma permite que grafiquemos los distintos tipos de familias, que a continuación veremos (nuclear, extensa y expandida), ya sea por separado o todas juntas.

En la actualidad, los genogramas tienden a "crecer" hacia los costados debido al aumento de las familias llamadas ensambladas, binucleares, recasadas o expandidas. Por esto es práctico comenzar el genograma con la generación de los padres que concurren a la mediación, ubicados en la parte media inferior de una hoja apaisada.

Si bien es conveniente que los integrantes de la familia nos informen los datos más importantes al comienzo, el genograma se continúa construyendo a lo largo de todo el proceso de mediación. No es necesario y, por el contrario, puede resultar contraproducente recabar todos estos datos al inicio de la mediación.

1. Familia nuclear

El grupo integrado por la pareja heterosexual y sus hijos es indiscutiblemente la primera idea que nos viene a la mente cuando pensamos en familia. Si bien la cantidad de hijos no está especificada, o sea que la familia nuclear puede estar constituida por un hijo o por doce, generalmente se asocia a padre, madre y dos hijos. Si observamos los logos de diferentes instituciones dedicadas al tema de familia, o la publicidad de cursos sobre mediación familiar, comprobamos que la gran mayoría de éstos está integrado por la silueta de dos adultos mayores, hombre y mujer, y dos niños, también de diferente sexo. En muchos de ellos aun se observa que el niño es de un tamaño un poco superior al de la niña, o sea mayor. Cuando una pareja espera su primer hijo, casi todo el mundo dice "*Ojalá que sea un varoncito*", y parecería que el ideal se consuma cuando los padres tienen a su segunda hija, es decir, cuando ya "*tienen la parejita*".

Esta familia ha recibido el nombre de *familia nuclear*, y desde mi punto de vista, aun después de una separación o divorcio, debería seguir funcionando, con los cambios necesarios. Todos aceptan que su tarea fundamental es la crianza de los hijos, pero muchos olvidan o simplemente no tienen en cuenta que es la célula social para el crecimiento de todos los miembros de la familia, incluyendo a los padres.

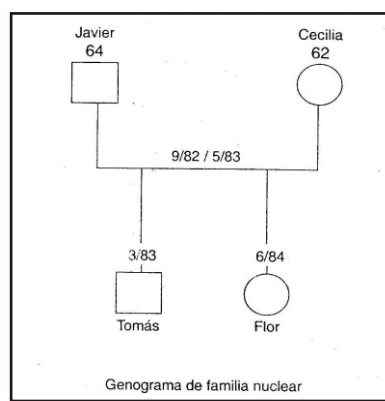
Algunos autores la llaman "familia biológica". Otros le dan el nombre de "familia intacta", lo que hace suponer que los otros tipos de familias, por ejemplo las divorciadas, son

familias rotas. Obviamente el concepto de "intacta" hace que las otras familias se sitúen en una categoría inferior.

Suele confundírsela con *familia tipo*, pero éste es un concepto utilizado con fines estadísticos, que muchas veces no tiene ninguna relación con las familias que realmente se encuentran en la vida cotidiana. Se la utiliza, por ejemplo, para planificar la construcción de viviendas, lo cual lleva a un absurdo, ya que las viviendas construidas no responden a las necesidades reales de quienes van a habitarlas. También se la usa para diagramar planes de seguros de salud.

Genograma de la familia nuclear

De acuerdo con las especificaciones previamente citadas, el genograma de una familia nuclear quedaría constituido como se ve en la figura 9. La utilización de fechas permite concluir rápidamente varias cosas.



- Javier tenía 18 años cuando se fue a vivir con Cecilia, que tenía en ese entonces 20 años y ya estaba embarazada.
- Fueron padres a los 19 y 21 años, respectivamente.
- Se casaron dos meses después del nacimiento de su hijo Tomás.
- Cuando Tomás tenía 1 año y 3 meses nació su hermana, Flor.
- Cuando Javier tenía 20 años y Cecilia 22, tenían ya dos hijos.

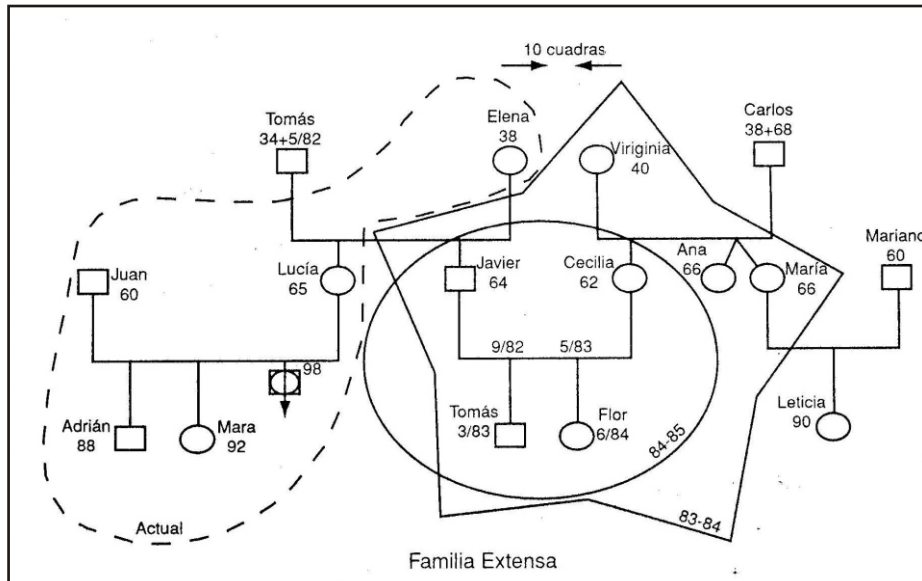
2. Familia extensa

Cada uno de los miembros de la pareja proviene a su vez de otras familias, a las que se llama "familias de origen". En nuestro país, con un fuerte componente latino, los miembros de ambas familias de origen suelen tener mucha influencia en la familia nuclear, aunque generalmente es mayor la preponderancia de la familia de la madre. Cuando en una mediación preguntamos por quiénes está constituida la familia, es común que aparezcan los abuelos, algún tío, alguna cuñada, etcétera. Se ha dado el nombre de *familia extensa* a la familia constituida por las tres generaciones: abuelos maternos y paternos; todos los hijos y sus respectivos cónyuges de la pareja de abuelos maternos y de la pareja de abuelos paternos, y la tercera generación, compuesta por los hijos de la familia nuclear, y los hijos de los hermanos del padre y de los hermanos de la madre.

2.1. Genograma de la familia extensa

La utilización del genograma permite rápidamente entender cómo es esta familia extensa. Los símbolos utilizados son los mismos que los citados anteriormente; he agregado solamente la "+" seguida del año para indicar el fallecimiento de Carlos, padre de Cecilia, y de Tomás, padre de Javier. Si realizamos este genograma en una hoja de rotafolio, como cité anteriormente, no conviene poner el signo "+", basta con poner las dos fechas. También he indicado que Ana y María son mellizas, y el embarazo de Lucía y Juan.

Fig. 10



Las fechas nos permiten relacionar los siguientes datos:

- Tomás (83) nace al año siguiente de la muerte de su abuelo paterno y lleva su mismo nombre.
- En ese momento, él y su padre son los únicos varones de la familia extensa constituida únicamente por mujeres, o sea que no hay hombres ni en la familia paterna ni en la materna.
- Tomás es a su vez el primer nieto para ambas abuelas. Javier y Cecilia han sido los primeros en casarse en ambas familias.
- La partida de la casa paterna de Javier ocurre cuatro meses después de la muerte del padre, o sea que esa familia nuclear se ve reducida en poco tiempo al cincuenta por ciento (de cuatro integrantes pasan a ser dos) y queda sin hombres.

Es conveniente encerrar en una figura los grupos de convivencia e incluso agregarle el año para señalar en qué momento convivieron; por ejemplo, podríamos encerrar en una estrella, con la indicación 83/84, a Javier, Cecilia, Tomás, Flor, Virginia, Ana y María, lo que nos da la información de que en ese momento vivieron todos juntos. Con un círculo y las fechas 84/85, a Javier, Cecilia, Tomás y Flor, lo cual nos indicaría que en ese período de tiempo la familia nuclear vivió sola. Y en otra figura punteada, a Elena, su hija Lucía, el esposo de ésta, Juan, y los dos hijos de ambos: Adrián y Mará.

También resulta interesante señalar la distancia entre las viviendas. Por ejemplo, podríamos marcar que la estrella (el primer hogar de Javier y Cecilia) y la figura que encierra al núcleo de convivencia actual de la mamá de Javier, están a 10 cuadras de distancia; que el círculo (la vivienda de la familia nuclear de Javier y Cecilia) y la estrella, que era la casa de la familia de origen de Cecilia, están a dos cuadras, o sea que cuando se fueron de la casa materna de Cecilia no se alejaron demasiado. Esto nos resulta de utilidad para generar hipótesis acerca de qué tipo de familia es, en qué lugar está entre los polos desligada o aglutinada, como veremos más adelante. Estas figuras, que indican núcleos de convivencia, pueden realizarse en diferentes colores o con diferentes tipos de líneas: llena, punteada, etcétera.

3. Familia expandida

Los últimos años se han caracterizado por un significativo aumento de las tasas de divorcio. Según estadísticas y pronósticos realizados en los Estados Unidos, 7 de cada 10 parejas que se hayan casado en la década de 1990, se divorciarán. Las parejas divorciadas frecuentemente vuelven a constituir nuevas familias, con nuevos hijos. Muchas veces los segundos matrimonios se realizan entre personas divorciadas, o sea que existen hijos de tres o más matrimonios: los míos, los tuyos y los nuestros. Este tipo de familia es cada día más común en nuestro medio. Se le han dado diferentes nombres: familia re-casada (en función de los dos "casamientos"), familia bi-nuclear (dado que existen dos núcleos familiares) o familia expandida, dado que el genograma crece hacia los costados. Esta última denominación ha sido acuñada por la terapeuta familiar Phoebe Prosky, y es la que prefiero utilizar.

Las familias expandidas son las que se constituyen por un segundo casamiento, ya sea por viudez o divorcio. En el siglo pasado la mayoría de éstas se debían a la constitución de una nueva familia con un viudo o una viuda. En la actualidad, la mayoría son producto de parejas divorciadas, o sea que el o los cónyuges del primer matrimonio están vivos y, por lo tanto, se generan dos núcleos de convivencia, en nuestro país generalmente un núcleo que convive durante la semana y otro durante el fin de semana.

3.1. Los "astros" y los "ex"

Al conformarse las familias expandidas surge una nueva serie de relaciones de parentesco, que si bien algunas en algunos casos pueden no tener efectos legales, sí los tienen en el nivel emocional. Se carece de nombres adecuados, por ejemplo, para el segundo marido de la abuela, que puede cumplir una función muy importante para el niño, si éste es el único hombre que vive de la generación de los abuelos. Suelo utilizar el sufijo "astro" para designar estas relaciones: abuelastro, nietastro, etcétera.

Algunos autores, por ejemplo Minuchin (1998), denominan a estas relaciones como parientes políticos, pero creo que genera confusión, ya que comúnmente se llama políticos a los parientes sanguíneos del cónyuge.

Otros autores, como Cecilia Grosman e Irene Martínez Acosta (2000), utilizan el agregado "afín", o sea, la esposa del padre (madrastra) es la "madre afín" del niño, y a éste no lo denomina hijastro sino "hijo afín", ya que sostiene que en nuestra cultura el término "madrastra" está muy desprestigiado, y que en nuestro derecho la relación entre ellos es de afinidad, como la que tienen el yerno y la suegra. Es muy interesante el desarrollo que hacen estas autoras sobre los derechos y las obligaciones de algunos de los integrantes de estas familias y, al mismo tiempo, cómo queda demostrado el vacío de legislación que existe en muchos aspectos.

Aunque coincido con las autoras en que la madrastra ha sido el personaje malvado de nuestros cuentos infantiles, he observado que en los últimos años, a medida que aumenta estrepitosamente su número en nuestra sociedad, se ha ido suavizando su significación. Por otra parte, esta denominación tiene la inmensa ventaja de que todos comprenden a quién nos estamos refiriendo, en tanto que el término "afín", que indiscutiblemente suena mucho mejor, sólo puede en principio ser comprendido por los abogados.

La carencia de un término unificado y consensuado para nombrar este tipo de relaciones, que en la actualidad son muy comunes, nos lleva a pensar que no eran tan frecuentes en épocas pasadas, o que no eran valorizadas, es decir que se las consideraba de calidad inferior o se intentaba ocultarlas.

Debemos diferenciar a los hermanastros de los llamados medio-hermanos, que es la relación que existe cuando los niños comparten a uno solo de los padres. Estas relaciones sí tienen efectos legales, ya que si fallece el padre que comparten, todos los hijos son

herederos. Anteriormente había diferencias en cuanto a la cuota hereditaria (según fuesen legítimos o extramatrimoniales), pero desde hace más de diez años, en la Argentina, todos heredan en la misma proporción.

Otro tipo de relaciones que surgen o, mejor dicho, que cambian a partir del divorcio, son las que se tenían con los familiares políticos del primer matrimonio, o sea que aparece la categoría de los "ex". Cada vez más familias siguen manteniendo buenas relaciones con sus familiares políticos, por ejemplo, la madre de la ex esposa, que es la abuela de los niños, es nombrada por el padre de los chicos como "mi ex suegra".

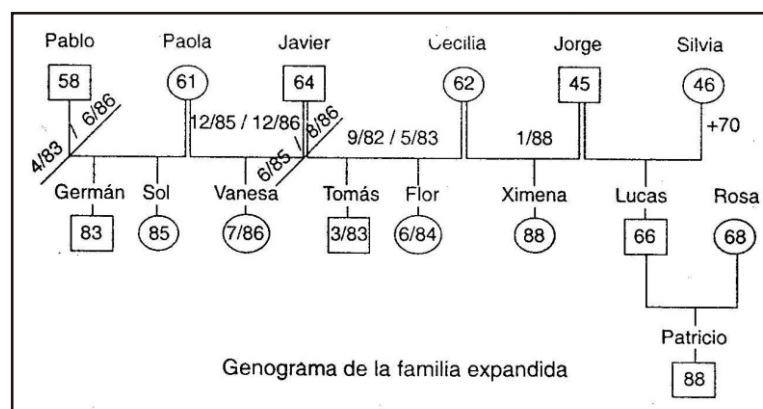
Muchos mediadores se sienten molestos con este tipo de designaciones; sin embargo, suelo utilizarlas mucho en las mediaciones porque considero que ayuda a que los vínculos entre las personas de las familias queden claros tanto para los mediadores como para los mediados.

3.2. Genograma de la familia expandida

Se utilizan los mismos símbolos especificados precedentemente. Las nuevas uniones se realizan hacia los costados de cada uno de los cónyuges de la familia original. En el caso de las separaciones y los divorcios, se agregan las fechas de los mismos en un corte sobre la barra de unión de la pareja, en el ángulo correspondiente al padre que deja el hogar conyugal. La primera fecha, por debajo de la línea de matrimonio, corresponde a la separación y la segunda, por encima, corresponde al divorcio. Es importante para los mediadores poner ambas fechas, por las consecuencias legales que puedan implicar.

Del genograma correspondiente a la familia expandida (figura 11) se desprenden una cantidad de datos, además de los ya mencionados en los genogramas anteriores y de los que figuran explícitamente en éste.

Fig. 11



- En la familia nuclear constituida por Javier, Cecilia, Tomás y Flor, se produce la separación de los padres en junio de 1985 y el divorcio en agosto de 1986.
- Javier a los seis meses de su separación va a convivir con Paola, cuando presumiblemente ésta ya estaba embarazada de Vanesa, que nace en julio de 1986.
- Paola ha estado casada con Pablo y de esta unión han nacido dos hijos: Germán y Sol.
- Javier y Paola se casan cuatro meses después de que él se divorciara de Cecilia, y seis meses después del divorcio de Paola y Pablo.
- Uno de los núcleos de convivencia está integrado por Javier, Paola, la hija de ambos (Vanesa), y los dos hijos de Paola de su matrimonio anterior: Germán y Sol. (Véase la figura 12.)

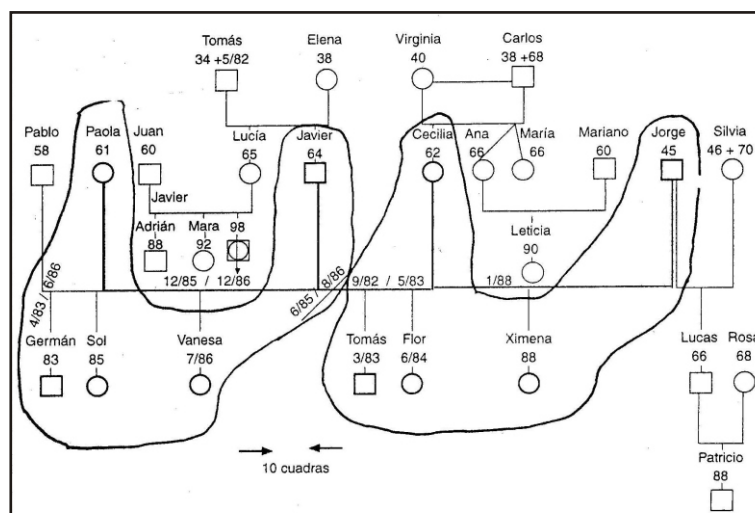
- Cecilia, en enero de 1988, un año y medio después de su divorcio, se casa con Jorge, viudo, diecisiete años mayor que ella, que tiene un hijo llamado Lucas, cuatro años menor que Cecilia (su madrastra).
- Ese mismo año, Cecilia y Jorge tienen una hija, Ximena.
- El otro núcleo de convivencia está integrado por Cecilia y Jorge, la hija de ambos (Ximena), y los dos hijos del matrimonio anterior de Cecilia (Tomás y Flor).
- Ambos núcleos se encuentran a una distancia de 10 cuadras (véase la figura 12).
- En el mismo año que nace Ximena, 1988, Jorge tiene un nieto (hijo de Lucas, su hijo del matrimonio anterior con Silvia). Ésta última falleció cuando Lucas tenía 4 años.
- Tomás y Flor tienen dos medio-hermanas: Vanesa, por parte de padre, y Ximena, por parte de madre.
- Tomás y Flor, hijos de Javier y Cecilia, por el casamiento de su padre con Paola tienen dos hermanastros (Germán y Sol, prácticamente de sus mismas edades), Por el casamiento de su madre tienen un hermanastro con mucha diferencia de edad con ellos (diecisiete años mayor), Lucas. Además tienen una cuñadastra, Rosa, y un sobrinoastro, Patricio, que tienen sólo cinco y cuatro años menos que ellos, respectivamente.
- Hay un tercer núcleo de convivencia, de fin de semana, integrado por Paola, Javier, Germán, Sol, Vanesa y los hijos de Javier: Tomás y Flor.
- Pablo, el padre de Germán y Sol, vive en Europa (por ello no hay núcleo de convivencia con él, ni siquiera de fin de semana).

3.3. Genograma completo

Por motivos didácticos he realizado los tres genogramas por separado, pero no es como se realiza usualmente en la práctica, sino que todos los datos se van agregando en un único genograma. Algunos datos pueden no ser necesarios, como el nombre o las edades de los sobrinos, de la pareja de Javier y Cecilia, en nuestro caso. También suelen agregarse los nombres de otras personas o instituciones significativas, a veces puede ser una madrina, una vecina, el médico o la escuela. Estas personas, generalmente, no son parientes, pero pueden figurar. Cuando el genograma está casi completo, se les pregunta a los miembros de la familia si alguno de ellos cree que debería estar alguna otra persona, y entonces se les pide que la agreguen y la dibujen en el genograma cerca de quien creen que deba estar.

El genograma completo con la familia nuclear central, las familias de origen y las nuevas familias tendría la forma indicada en la figura 12.

Fig. 12



Dado que es usual que los genogramas crezcan hacia los costados, conviene realizarlos en hojas apaisadas y comenzar por la mitad de la hoja, tanto a lo ancho como a lo alto, para que puedan crecer hacia arriba, con las generaciones de los abuelos, al construir la familia extensa, hacia abajo, con la generación de los nietos, y hacia los costados, por nuevas uniones.

4. Relaciones sin nombre

Hay nuevas formas de constelaciones familiares que son cada vez más usuales pero a las que aún la sociedad no les ha asignado un nombre "oficial", y por ello hemos creado nombres tales como "los amantes amigables", "el novio de mamá", "la pareja de papá".

Con estos nombres pretendemos designar relaciones intensas, no ocasionales, con gran compromiso afectivo, que no conviven o lo hacen sólo los fines de semana o durante las vacaciones, con los hijos de uno de los integrantes de la pareja o con los hijos de ambos integrantes, y que muchas veces no tienen el proyecto de convivir y menos aún el de procrear (por imposibilidad biológica o por propia elección).

Otro tipo de relación que es cada vez más común entre la gente joven (y no tan joven) son las llamadas "relaciones de pareja". Tienen un estatuto social "casi" igual al matrimonio tradicional, para las personas de las generaciones más jóvenes, pero no para los "viejos". Desde el punto de vista legal, no son consideradas como "matrimonio" aunque cada vez más en la práctica se las considera de esta forma, por ejemplo, en cuanto a los beneficios de los planes de salud de las obras sociales. En el año 1999, en la Ciudad de Buenos Aires, casi el 50 % de los nacimientos correspondían legalmente a "madres solteras", sin embargo no son madres solas, o madres que hayan elegido tener un hijo sin estar en una relación con un hombre, sino que la gran mayoría pertenecían a uniones no legalizadas..

También otro tipo de relación que es cada vez más frecuente son las otrora llamadas despectivamente "madres solteras", y que en este momento resulta ser una constelación elegida conscientemente por las mujeres.

Aún queda todo el campo, no aceptado en la Argentina desde el punto de vista legal, de los matrimonios homosexuales. Desconocimiento no sólo desde lo legal sino también desde lo social, por ello estas uniones son mantenidas en secreto e hipócritamente se consideran no existentes, aunque todos sabemos de su existencia.

Hace relativamente poco tiempo, en enero de 1997, en Israel se concedió la pensión a la pareja homosexual de un coronel. Éste es un cabal ejemplo de la situación de cambio que estamos viviendo.

Ciclos de vida

La vida familiar es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que atraviesa distintos momentos. Esto lleva a que las familias varíen en función de quiénes son los integrantes, cómo se modifican las relaciones entre ellos, cuáles son las diferentes tareas que la sociedad espera que cumplan los distintos miembros a lo largo de su evolución individual y en relación con otros integrantes de la familia.

Cualquier cambio en cualquiera de estos elementos, si lo vemos a través de la "reja sistémica", va a implicar cambios en el sistema familiar. Es decir, el sistema familiar varía, y estas variaciones pueden ser conceptualizadas en ciclos. A los llamados ciclos de vida de la familia se ha llegado a partir de la observación de familias y han resultado ser una reja práctica para entender y operar con ellas. Los ciclos no son cosas en sí, en el sentido foucaultiano, son sólo formaciones discursivas, son ideas.

Este tema ha sido desarrollado por diferentes autores. Veremos dos tipos de ciclos de vida: el tradicional, desarrollado por Minuchin, Haley y otros, y el nuevo, descrito por Steinglass.

Lectura Básica del Módulo 4

Marianella Ledesma

El procedimiento conciliatorio: un enfoque teórico-normativo

Gaceta Jurídica, Lima, 2000, pp. 244-253

5. Los Principios del Procedimiento Conciliatorio según la Ley N°26872

5.1 Equidad: debe ser concebida como el sentido de la justicia aplicada al caso particular, materia de conciliación.

Una de las tareas del tercero conciliador es ayudar a que las partes puedan expresarse, con protagonismo, libre de presiones y en igualdad de condiciones, a fin de establecer un ámbito de confianza que ayude a las personas a explicar sus posiciones y poder trabajar conjuntamente la búsqueda de sus intereses. En aras de ello, el conciliador debe orientarse a trabajar en un contexto de equidad, que le permita realizar -lo que denomina Marínés Suáres⁸ - maniobras de simetrización, esto es, poner en contexto de igualdad a las partes, teniendo en cuenta las diferencias individuales de cada una de ellas. Bajo esos criterios, según la citada autora, se respeta el principio de equidad si por ejemplo un abogado al dirigirse ante un juez lo hace de una forma absolutamente diferente de la que estila con su empleada doméstica, por lo tanto, un juez equitativo deberá otorgarle a la empleada doméstica otro tiempo en cuanto a la forma de expresarse y en cuanto al cumplimiento o no de las normas procesales⁹.

En la búsqueda del acuerdo conciliatorio, debe considerarse la intervención protagónica de los participantes, para lo cual, se podría permitir que los conciliadores puedan pasar por alto los conceptos de imparcialidad y equidistancia siempre y cuando esto les oriente a crear un papel neutral a la hora del acuerdo y refuerce la equidad del contexto de mediación.

A pesar que el reglamento considera a la equidad como el sentido de la Justicia particularizada, debemos considerar que el destino final de los conflictos sometidos a la conciliación no es resolverlos haciendo Justicia sino acordando modalidades donde confluyan voluntades enfrentadas, para lo cual, el conciliador no hace Justicia, ni crea derecho, ni aplica precedentes jurídicos, ni emite sentencias; solamente aconseja, acerca y colabora en el entendimiento entre partes; intercede en los pareceres opuestos pero con puntos de coincidencia, con propuestas, con fórmulas, que inicialmente no se tenía y que ella constituye precisamente la misión del conciliador.

Como señala Gozaini¹⁰ "no vemos porqué se tenga que hablar de Justicia donde el problema es otro". La equidad a que se refiere el reglamento debe entenderse como igualdad de condiciones en el que se va a desarrollar el contexto conciliatorio. El criterio de la "equitativa composición" a la que se refería Carnelutti¹¹ puede tal vez explicarse como una solución que encierre la distribución justa de los recursos y que podrían ser agrupados en

⁸ Op. cit. p. 152

⁹ Para la citada autora Marínés SUARES "el protagonismo y el reconocimiento del protagonismo de las partes, la creación de interdependencia entre las mismas o entre sus narrativas son fundamentales para algunos modelos de mediación como el circular narrativo o el modelo transformativo, y que para lograr es necesario que realicen maniobras que ayuden a que las partes construyan una relación simétrica o sea que tengan igual o semejante poder en las decisiones que tomen.

¹⁰ Op. cit. p. 36.

¹¹ "La conciliación no debe tender a poner a las partes de acuerdo a cualquier costo, sino sólo a sugerir los términos de una equitativa composición". CARNELUTTI, Francesco. *Instituciones del Proceso Civil*. Ediciones jurídicas europa-américa, Buenos Aires, v 1, 1959, p. 114.

cuatro principios distributivos¹²: a) lograr una composición tomando como criterio de reparto el título; por citar, en la conciliación el cónyuge puede aducir que le corresponde determinado bien porque era su propiedad desde antes del matrimonio; b) componer un acuerdo dividiendo los recursos en partes iguales, sin considerar ningún otro factor; por ejemplo, en el proceso conciliatorio de un divorcio se podría argumentar que el dinero obtenido por la venta de los bienes se divida en partes iguales entre los cónyuges, con independencia de sus ingresos y de cuál de ellos haya sido el propietario original; c) buscar un acuerdo en base a la equidad, entendida ésta como "la distribución a cada cual de acuerdo con su trabajo", esto es, quienes aportan más, reciben más; un cónyuge puede reclamar una porción mayor del dinero obtenido de los bienes, en razón de haber aportado más para adquirirlos; d) trabajar un acuerdo en base al bienestar social, significa "distribuir los recursos a cada uno según sus necesidades". Un ejemplo sería el del cónyuge que quiere quedarse con todos los bienes porque tiene la tenencia de los hijos y por tanto son ellos, quienes más necesitan de una asistencia material. Lo central en la solución de los conflictos a través de la composición no debe entenderse como una justa composición en el reparto de las prestaciones sino como la satisfacción de mutuos intereses. Para explicarlo tomaremos el clásico ejemplo de Fisher y Ury sobre la disputa de una naranja por dos hermanas. Podemos encontrar como una de las alternativas de solución, el reparto equitativo de la naranja entre las dos hermanas, esto es, entregar la mitad de la naranja a cada hermana; sin embargo, recordemos que las soluciones basadas en la equidad no son las mejores soluciones. Para la solución de los conflictos debe trabajarse alternativas que contengan fórmulas que satisfagan los intereses de las partes. En el ejemplo propuesto, la búsqueda del interés de cada hermana por la tenencia de la naranja, se expresó en que una necesitaba la naranja para hacer jugo y la otra la cáscara para hacer mermelada; de tal forma que la mejor opción hubiera sido entregar el jugo de toda la naranja para una de ellas y el íntegro de la cáscara para la otra, generando una fórmula de ganancia mutua. Una solución basada en la equidad si bien permite satisfacer el interés de las partes, este es satisfecho parcialmente: cada hermana obtiene la mitad de lo que pudo lograr con la opción de mutua satisfacción. Las composiciones basadas en la equidad no son siempre las mejores soluciones.

5.2 Veracidad: está dirigida a la búsqueda de lo querido realmente por las partes y se refleja en el acuerdo conciliatorio al que llegarán de manera libre, como la mejor solución para ambas.

La Conciliación es calificada como una institución consensual, en tal sentido, los acuerdos adoptados obedecen única y exclusivamente a la voluntad de las partes¹³. La esencia o pilar básico de toda conciliación es la voluntad, pero no la encerrada al interior del sujeto, sino la que se manifiesta. Lo importante es que esta voluntad cuando se expresa o se declara dé a conocer realmente lo querido. La definición de este principio nos lleva a retomar la clásica discusión jurídica entre la voluntad y la manifestación de esta voluntad, sobre todo cuando la redacción del principio de veracidad nos sugiere la disyuntiva de un acuerdo conciliatorio que podría no reflejar realmente lo querido por las partes. Para la corriente subjetivista del Derecho no hay acto jurídico sin una voluntad creadora; la declaración es sólo el medio, mecanismo o instrumento que envuelve la voluntad y la hace notoria, pues, siempre se tiene que atender a la voluntad interna de las partes. Para la concepción objetiva, la voluntad interna es algo desconocido y lo único que puede y debe tenerse en cuenta es la declaración de esa voluntad. Nuestro ordenamiento no se inclina por ninguna de ellas sino por la tesis de la responsabilidad, de la confianza y la presunción de buena fe que deben

¹² Stephen E. LITTLEJOHN, Jonathan SHAILOR y Barnett PEARCE presentan estos principios en su trabajo *"La estructura profunda de la realidad en la mediación"* en Nuevas direcciones en mediación: investigación y perspectivas comunicacionales. Joseph Folger y Tricia Jones compiladores, Paidós, Mediación N° 7, Buenos Aires, 1997.

¹³ Constituye uno de los principios de la conciliación, velar porque el acuerdo conciliatorio al que se ha arribado sea realmente la fiel expresión de la voluntad de las partes y del consenso al que han llegado para solucionar sus diferencias. Ver art. 4 del D.S. N° 001-98-JUS- Reglamento de la Ley N° 26872.

inspirar todas las relaciones jurídicas. Hay una supremacía de la voluntad real -de lo querido- sobre lo declarado; pero, si la divergencia entre ésta y aquella obedece o es imputable al declarante por malicia o por haber podido ser evitada con el empleo de una mayor diligencia, entonces atribuye plenos efectos a la voluntad declarada siempre que, además, exista buena fe en la otra parte. En igual sentido, Díez-Picazo¹⁴ considera que cuando existe conflicto entre lo querido y lo declarado debe resolverse con arreglo a los siguientes principios: "nadie debe quedar vinculado por un negocio si su voluntad no se ha formado libre y espontáneamente (principio de voluntad); la buena fe y la efectiva confianza de los destinatarios de una declaración también merece protección. En caso que el destinatario conoció que lo declarado divergía de la voluntad interna la declaración de voluntad se anula, pero, si no conocía su confianza merece ser protegida y el declarante debe quedar vinculado (principio de confianza); debe valorarse el comportamiento del declarante y la responsabilidad que a él le cabe en la divergencia. Si actuando diligentemente pudo y debió desvanecer la confianza que en los terceros suscitaba su declaración y no lo hizo, responde de la eficacia de la declaración (principio de la auto-responsabilidad)". Por tanto, ante la divergencia entre la voluntad declarada en el conciliatorio y lo realmente querido por las partes, se ha producido por negligencia del autor de la declaración y los destinatarios han creído razonablemente en su valor y eficacia, el declarante queda vinculado como si lo declarado coincidiese con la voluntad interna, en razón a los principios de confianza y auto-responsabilidad invocados.

5.3 Buena fe: se entiende como la necesidad de que las partes procedan de manera honesta y leal, confiando en que esa será la conducta en el procedimiento de conciliación¹⁵.

Este principio involucra que el acto conciliatorio se realice conforme a las convicciones éticas imperantes en la comunidad. La doctrina considera a la buena fe como un *standard* jurídico, es decir, un modelo de conducta social que responde a un imperativo ético. Lo que aspira a conseguir el principio de la buena fe según Díez-Picazo¹⁶ es que "el desenvolvimiento de las relaciones jurídicas, el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones se produzca conforme a una serie de principios que la conciencia jurídica considera como necesarios, aunque no hayan sido formulados por el legislador, ni establecidos por la costumbre o por el contrato; principios que están implícitos o deben estarlo en el ordenamiento positivo, que tienen carácter general, pero que exigen una solución distinta en cada caso concreto".

5.4 Confidencialidad: supone que, tanto el conciliador como las partes, deben guardar absoluta reserva de todo lo sostenido o propuesto.

Este es tal vez uno de los principios de difícil convencimiento para las partes que se encuentran involucradas en el conflicto. Los conciliadores juegan un rol importantísimo para el logro de ello, pues, conforme lo señala Linda Singer¹⁷ es necesario obtener el conocimiento suficiente de las necesidades y prioridades de las partes, para poder ayudarlas a desarrollar soluciones satisfactorias; las partes deben sentirse libres para crear opciones de acuerdo sin tener miedo a que éstas puedan hacerse públicas. Este principio protege de quienes pretendan utilizar el procedimiento conciliatorio para hacer abuso de la información que pudieren conseguir de sus oponentes; en igual forma las partes deben estar seguras que lo se manifieste en la audiencia conciliatoria, no se pueda utilizar ello, en un futuro proceso.

¹⁴ Op. cit. p. 491.

¹⁵ Ver comentario al respecto CAIVANO, Roque. En "Negociación, conciliación y arbitraje". APENAC, Lima, 1998, p. 103.

¹⁶ Op. cit. p. 443.

¹⁷ SINGER, Linda. *Resolución de Conflictos, técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Paidós, Buenos Aires, 1996, p. 232.

No se trata de publicitar el conflicto, como ocurre en el proceso judicial con el principio de publicidad, que consagra la "justicia de cara al pueblo" sino ofrecer confidencia y reserva, para obtener en la intimidad necesaria un hallazgo común de coincidencias.

Hay algunas opciones legislativas que exigen a los profesionales en conciliación de la revelación obligatoria de información confidencial obtenida en el procedimiento conciliatorio. En otras estos terceros tienen la prerrogativa legal de negarse a testificar sobre asuntos confidenciales revelados en la conciliación. En ausencia de una protección reglamentaria al respecto, los organismos privados de conciliación solicitan que las partes firmen el compromiso de no revelar ningún detalle de las sesiones de conciliación y de no citar al tercero como testigo, ni presentar como prueba ante el juez ningún documento redactado por el conciliador. Para nosotros esa confidencialidad no sólo es atribuida al conciliador sino a todos los que participan en la conciliación y se va a expresar en la reserva de lo actuado y la carencia de valor probatorio en cualquier proceso judicial o arbitraje que se promueva posteriormente, aun en aquellos que se originen en hechos distintos a los que dieron origen a la controversia materia de la conciliación¹⁸. Esta regla tiene una excepción: si el conciliador, toma conocimiento de la realización de un delito, debe poner el hecho en conocimiento de las autoridades pertinentes¹⁹. Pareciera que el secreto de los mediadores fastidia o contrapone la supremacía jurisdiccional. Sin embargo, ni una cosa ni la otra; la confidencia o secreto no agravia la investidura judicial, solamente evita que alguna de las partes pretenda obtener pequeñas ventajas tomadas del acercamiento previo²⁰.

5.5 Imparcialidad y neutralidad: son garantías de seguridad y justicia. La intervención del conciliador durante el procedimiento de conciliación será sin identificación alguna con los intereses de las partes.

La imparcialidad y la neutralidad constituyen principios de la conciliación, conforme lo regula el art. 2 de la Ley. Felizmente el reglamento ha encausado tremenda redacción, precisando que tanto la imparcialidad como la neutralidad corresponden a la intervención del conciliador, esto es, ha personificado la incorporación de dichos principios a la actuación del conciliador y no como lo califica la Ley como principios del sistema conciliatorio. En este aspecto consideramos que una mejor redacción del tipo hubiera establecido que "el conciliador es una tercera persona neutral".

El concepto de neutralidad está ligado al Derecho Internacional Público y podemos definirla como "la situación del Estado que queda por su voluntad al margen de un conflicto entre otros dos o más Estados: ni los favorece ni concede mejor trato a unos que a otros de los beligerantes"²¹. La Real Academia Española considera a la neutralidad que no es ni uno ni de otro; que entre dos partes que contienden, permanece sin inclinarse a ninguno de ellos.

¹⁸ Ver art. 8 de la Ley N° 26872 (13/11/97).

¹⁹ "El conciliador que viole el principio de confidencialidad será sancionado, según la gravedad de su falta, con multa, suspensión de seis meses a un año o inhabilitación permanente para desempeñarse como conciliador, sin perjuicio de la responsabilidad civil que exista. Las sanciones serán impuestas por el Ministerio de Justicia. Si el conciliador viola el principio de confidencialidad, la responsabilidad del Centro de Conciliación se rige sistemáticamente, por lo dispuesto en el art. 1325 del Código Civil. Todo pacto que exima de responsabilidad al centro de conciliación, en ese sentido es nulo." Ver art. 8 del Reglamento.

²⁰ Para Gladys Álvarez, Magistrada argentina, "la confidencialidad es una nota definitoria de la mediación y nada afecta esta característica al órgano jurisdiccional ni a su investidura. Cuando al Juez se le pide la homologación de un acuerdo celebrado por los interesados no es de práctica que se indague en los motivos por los cuales se arribó al mismo ni en las conversaciones habidas entre las partes. Es un derecho de ellas realizar convenios y si han pactado la confidencialidad, ésta debe ser respetada". Su voto en el acuerdo del día 14 de octubre de 1993 al considerar la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil de Capital Federal la solicitud del Poder Ejecutivo Nacional de poner en marcha la implementación dispuesta en el Decreto 1480/92, citada por GOZA1N1, Osvaldo, *Mediación...*, Op.cit, p. 25.

²¹ FLORES POLO, Pedro. "Diccionario de términos jurídicos". Cuzco, Lima, t. 2, 1980.

La neutralidad es una institución tradicional que se remonta a algunos pactos del siglo XII pero que adquiere una real importancia en el siglo XX cuando en los tratados internacionales, se consagra el deber de abstención de intervenir en los conflictos de los Estados que se han declarado neutrales así como la prohibición que en el ámbito de soberanía de una potencia neutral tengan lugar acciones de guerra.

Al aplicar extensivamente estas premisas a la intervención del tercero -sea conciliador o mediador- conllevaría a suponer que no se permitiría la realización de hostilidades; así como la no intervención en una situación en conflicto que se da entre dos o más disputantes; sin embargo, ello no es así porque se recurre al tercero para que intervenga, inclusive se le paga para ello. Esto lleva a colegir que la neutralidad sí implica la participación del tercero, pero una participación que le involucre en el conflicto que va a operar. La no intervención como premisa para la neutralidad -según el Derecho Internacional Público- no opera en la conciliación, pues, el tercero sí interviene en el conflicto, sí está involucrado en el conflicto, al igual que las partes, pero asumiendo un rol diferente al de ellas. Se busca deliberadamente que un tercero intervenga para, si es posible, terminar o al menor disminuir las hostilidades. Por tanto coincidimos con quienes señalan que desde la perspectiva de "neutralidad" no es el término más adecuado para definir la modalidad de inclusión del tercero conciliador o mediador en la solución del conflicto, porque ser neutral implicaría no incluirse, no involucrarse, y ello, no opera en la conciliación.

Para Sara Cobb²², tradicionalmente se ha entendido a la neutralidad incorporada de dos cualidades que el tercero debe ser capaz de emplear: a) la imparcialidad, y; b) la equidistancia.

a) Se ha equiparado la neutralidad como sinónimo de imparcialidad. Por citar, Flores Polo señala que neutral es el imparcial en una discusión, litigio o polémica. Con el concepto de imparcialidad se quiere expresar que el tercero no debe colocarse a favor o en contra de alguna de las partes. Otros lo explican como la habilidad para interactuar en ausencia de sentimientos, valores o protagonismo de ellos mismos, esto es, dejar de lado sus propios prejuicios, valores, creencias, etcétera, que podrían llevarlo a "tomar partido" por alguna de las partes²³; sin embargo, para ser imparcial uno debería dejar de ser humano, pues, sólo una computadora podría actuar "imparcialmente" dejando de lado la valoración del inconsciente.

b) La equidistancia es entendida como el otorgar las mismas posibilidades a las dos partes. Es como "estar a igual distancia," esto es, no acercarse más a uno que a otro, no tener diferentes distancias con las partes. Se podría medir la equidistancia del tercero conciliador o mediador -señala Marines Suáres- computando si éste utiliza, por ejemplo, el mismo tiempo para que hable uno y luego el otro, el mismo tiempo en la entrevista individual, la misma proximidad física, la misma forma de mirar, el mismo lenguaje, etc.

²² COBB, Sara. *Toward a new discourse for mediation: a critique of neutrality*" citado por Marines Suáres, op. cit. pp. 148-150.

²³ Según Marines Suáres, esta creencia que los mediadores puedan dejar de lado sus prejuicios, valores, creencias "...parecería ignorar que los aportes en cuanto formaciones de creencias como subproductos de aprendizajes, dependen y varían según los diferentes contextos en los cuales realizamos nuestras experiencias de aprendizaje y quedan "duramente programados", o sea, sin la rutina de ser cotidianamente cuestionados. Estos subproductos de construir la realidad son un anticipo de lo que luego será conceptualizado como construccionismo social. Para ser imparcial uno debería dejar de ser humano, quizá una computadora puede actuar "imparcialmente" o sea dejando de lado la valoración del inconsciente, y aun el emocionar en el sentido que le da a este término Humberto Maturana, que es aquello que nos inclina hacia algo y que no pasa por la razón, pero que es la razón de todas las razones". Op. cit. p. 149.

En algunas ocasiones para lograr que las partes puedan brindar información es necesario que el conciliador se alíe temporalmente con las partes para poder elaborar sus posiciones. Como señala Marines Suáres "...la equidistancia es un proceso activo por el cual la imparcialidad es utilizada para crear simetría".

En resumen, se debe señalar que la neutralidad que se solicita al mediador, implica la intervención imparcial de ésta, dejando de lado sus valores, creencias, y manteniendo éste la misma distancia con cada una de las partes. Sin embargo, debemos aceptar que tratándose de conciliación en temas de violencia familiar, el conciliador puede romper esa imparcialidad cuando se refiere a la seguridad de las partes, en cuyo caso, debe tomar todas las precauciones para *preservarla integridad de la víctima*²⁴.

5.6. Legalidad: expresa la conformidad del acuerdo conciliatorio al que arriben las partes, con el ordenamiento jurídico.

La conciliación es un tema que involucra concierto de voluntades para su celebración, pero, no basta la coincidencia de voluntades para que pueda aceptarse como válido sino que es necesario que ésta exprese una coherencia con el ordenamiento jurídico, esto es, que es indispensable la licitud en las prestaciones que va regular el acto conciliatorio, caso contrario, no serán dignas de protección jurídica por vulnerar el orden público, las normas imperativas, las buenas costumbres, por atentar contra derechos legítimos de terceros, o estatuir sobre el estado y la capacidad de las personas o sobre sus atributos esenciales o inherentes a ellas, o en general, celebrar actos jurídicos sobre situaciones prohibidas por la Ley.

Coincidimos con Guillermo Lohmann²⁵ cuando señala que no siempre la Ley sanciona explícitamente la ilicitud, pero ella se puede obtener de la finalidad de la prestación. Por citar, si se acuerda la compra venta de un inmueble, aparentemente son prestaciones lícitas, pero ello no será válido si se trabaja dicho acuerdo con la finalidad que el vendedor burle a los acreedores por serle más fácil ocultar un dinero que una propiedad. En igual forma tampoco merece la aprobación jurídica el acto conciliatorio donde A conviene con B para que ésta fabrique una máquina de imprimir billetes; aparentemente la labor de fabricar una máquina es lícita pero no la finalidad que se persigue como es la de imprimir billetes falsos.

La legalidad es un elemento básico en la formación del acto jurídico que será supervisada en las conciliaciones extrajudiciales por el abogado adscrito a cada centro de conciliación donde se celebren los conciliatorios²⁶. Si el conciliador es abogado colegiado, ejercerá doble función en la conciliación y la de supervisión de la legalidad de los acuerdos. A pesar que para la legalidad de los acuerdos se permite la supervisión del abogado, debemos recordar, que aun en el supuesto, que éste haya evadido una acertada apreciación legal, todo

²⁴ MOORE al abordar el tema de la imparcialidad y la neutralidad señala que -la primera es la actitud del interventor, y significa una opinión no tendenciosa o la falta de preferencia a favor de alguno de los negociadores; en cambio, la neutralidad alude al comportamiento o la relación entre el interventor y los litigantes. Los mediadores a menudo no han mantenido una relación previa con las partes en litigio o no han mantenido una relación en la cual hayan influido directamente las recompensas o beneficios destinados a una de las partes en detrimento de la otra. La neutralidad también significa que el mediador no espera cosechar directamente beneficios o retribuciones especiales de una de las partes como compensación por los favores prestados al encauzar la mediación. La necesidad de la imparcialidad y la neutralidad no significa que el mediador no pueda tener opiniones personales acerca del resultado de la disputa. Nadie puede ser completamente imparcial. Lo que la imparcialidad y la neutralidad en efecto significan es que el mediador puede separar sus opiniones de los deseos de los litigantes y concentrarse en los modos de ayudar a las partes a formular sus propias decisiones sin favorecer impropriamente a una de ellas. La prueba final de la imparcialidad y la neutralidad del mediador en definitiva está en las partes. Ellas deben percibir que el interventor no se muestra francamente parcial o partidista si se quiere que acepten su ayuda" Op. cit. p. 46.

²⁵ LOHMANN LUCA DE TENA, Guillermo. *El negocio jurídico*. Grijley EIRL, 2ºed, Lima, 1994, p. 80

²⁶ Ver art. 29 de la Ley N° 26872 de 13/11/97.

acuerdo conciliatorio que sea contrario al orden legal que interesan al orden público o a las buenas costumbres generan como efecto la nulidad del acto jurídico²⁷. El art. 219 del C.C. enumera las causales de nulidad del acto jurídico, del que no puede sustraerse los acuerdos conciliatorios para su validez.

5.7 Celeridad: es consustancial al procedimiento de conciliación, permitiendo la solución pronta y rápida al conflicto.

El tema de la celeridad constituye una de las ideas centrales del procedimiento conciliatorio pues orienta la búsqueda de soluciones con la mayor participación de las partes en el menor número de actos. Según Gozaini "la celeridad resulta quizá una de las bondades más evidentes, si tenemos en cuenta el breve tiempo que insumen las tratativas de solución". Efectivamente, si tomamos en cuenta que para nuestra Ley²⁸, el procedimiento conciliatorio no podrá exceder de treinta días calendario contados a partir de la primera citación a las partes a conciliar, podemos coincidir que el modelo de este sistema está orientado a trabajar soluciones prontas. Sin embargo, debemos recalcar que si bien la rapidez otorga una gran eficacia al servicio prestado, ello no implica que se pueda lograr acuerdos, lo que no es malo, pues, el tránsito por los caminos del procedimiento conciliatorio no puede por ese hecho -del no acuerdo- considerarse estéril o inútil para el tratamiento del conflicto porque los contactos inmediatos con las partes podría permitir a futuro que se pudiera volver a replantear o reintentar el acercamiento entre las partes enfrentadas.

5.8. Economía: está dirigida a que las partes eliminen el tiempo que les demandaría estar involucradas en un proceso judicial, ahorrando los costos de dicho proceso.

Siempre ha existido preocupación por lograr una Justicia ágil y capaz de dirimir con acierto y rapidez las controversias de intereses, preocupación que se ha visto acentuada, por la inclusión del tiempo en la escala de valores, siendo hasta hoy tan popular el dicho: la justicia lenta no es justicia. El valor tiempo, para nuestra época es de mayor valoración que en otras anteriores, dada la naturaleza dinámica actual en el que se mueven las relaciones humanas. No obstante que se ha considerado que la Justicia tardíamente administrada, siempre ha implicado un quantum de injusticia, en ningún tiempo corro el actual dicho apotegma adquiere mayor evidencia. Pero más allá de lograr coincidencia armoniosa entre Justicia y tiempo, lo ideal es armonizar en un resultado aceptable para ambas partes. Carnelutti²⁹ hace más de 50 años escribía que la economía de tiempo y dinero se podía compensar con una menor garantía de Justicia en la composición, siempre y cuando el resultado sea aceptable.

El principio de economía se resume en lograr el máximo resultado con el mínimo gasto. Se manifiesta en diferentes facetas como: la economía de tiempo, que involucra rapidez en el procedimiento; economía de dinero, que implica el costo de la Justicia; y la economía del trabajo, que se va a expresar en un procedimiento sencillo.

El tema de la economía en la solución de los conflictos, no es de exclusividad del procedimiento conciliatorio, sino que también es de interés para el proceso judicial³⁰. Como señala Peyrano³¹, "todas las ideas doctrinarias sobre el principio de economía procesal se han edificado en torno a un trípode: economía de tiempo, de esfuerzos y de gastos". Así pues se procura la agilización de las decisiones judiciales haciendo que los procesos se tramiten de la

²⁷ Ver art. V del TP del Código Civil.

²⁸ Ver art. 11 de la Ley N° 26872 de 13/11/97.

³⁰ El proceso judicial se orienta bajo los preceptos de economía procesal en las figuras como la acumulación, el litisconsorcio y todo lo relativo a la unidad del proceso. El art. 50 inc.I del CPC señala que es deber del juez dirigir e impedir la paralización del proceso".

³¹ PEYRANO, Jorge. *El proceso civil: principios y fundamentos*. Astrea, Buenos Aires, 1978, p. 249.

manera más rápida y con menos costo en dinero y en tiempo³². La economía procura ahorrar el mayor esfuerzo o gasto posible para conseguir la solución al conflicto.

Por ello se justifica que el procedimiento conciliatorio se inspire en lograr soluciones con el menor número de actos y en el menor tiempo. La conciliación por sí misma encierra la idea de economía procesal, pues, se celebra con el menor número de sesiones en comparación a las que requiere el proceso judicial. A ello hay que agregar el papel importante que juegan los mismos particulares, pues, sólo ellos decidirán el conflicto, evitándose gastos innecesarios y resultados inciertos si es que recurrieran al proceso judicial. Un aliado importantísimo en la economía es la informalidad del sistema -en comparación con el judicial- es la facilidad de las partes para involucrarse en el mecanismo conciliatorio, unido a la simplicidad del esquema, son elementos indispensables que viabilizan una alternativa más directa con las necesidades sociales, frente a un intrincado camino judicial.

³² "...simplificar el proceso, descargarlo de toda innecesaria documentación, limitar la duración de traslados, términos y demás trámites naturales, y desde luego, impedir que las partes aprovechándose de los medios procesales legítimos, abusen de ellos para dilatar considerablemente la solución de los conflictos confiados a la actividad procesal". OVIEDO, Ampara. *Fundamentos del derecho procesal, del procedimiento y del proceso*. Temis, Bogotá, 1995, p, 65.

**Unidad de Coordinación del Proyecto
Mejoramiento de los Servicios de Justicia**

Av. Paseo de la República s/n
Palacio de Justicia 4º piso Of. 443
Teléfono: 4270292
www.pmsj.org.pe