



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Embajada de Suiza**

**Cooperación Suiza en Bolivia**

# Buena práctica

## CLÍNICA DE CASOS EN CONCILIACIÓN



**Buena práctica:**  
Clínica de casos en conciliación

**Buena práctica:**

**Clínica de casos en conciliación**

**María Soledad Quiroga T.**

Directora Ejecutiva Fundación UNIR Bolivia

**María Fátima Luna Pizarro M.**

Coordinadora Proyecto Acceso a Justicia II

**Patricia Aréchaga y Florencia Brandoni**

patriciaarechaga@yahoo.com.ar

florenciabrandoni@yahoo.com

Autoras

**Marisol Fernández**

Supervisión Técnica

**Iván Barba**

Edición

**Martín Sánchez**

Diseño

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>I . ANÁLISIS DE CASOS CON PERSPECTIVA CLÍNICA</b>	<b>9</b>
1. Fundamentación	9
2. Caso y/o perspectiva clínica	11
3. Objetivos propuestos	12
<b>II. DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN: SUPERVISIÓN Y ATENEO</b>	<b>13</b>
1. Los terceros en la relación entre el caso y el conciliador	13
2. El relato de la clínica y escribir un caso	14
3. La supervisión	16
4. El ateneo de casos	20
<b>III. LOS CASOS Y REFLEXIONES EN TORNO A LOS MISMOS</b>	<b>23</b>
Primer caso: ¿Y el dinero?	23
Segundo caso: El conciliador es el guía del proceso.	30
Tercer caso: La familia Flores	36
Cuarto caso: La casa de los espíritus	41
Quinto caso: Una vivienda eterna	46
<b>IV. REFLEXIONES, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>51</b>

## PATRICIA ARÉCHAGA



Abogada, psicóloga social y mediadora argentina. Entrenadora en Negociación, Mediación y Resolución de Conflictos. Negociadora y Mediadora en conflictos privados y públicos. Consultora Senior en el fortalecimiento de equipos de trabajo. Profesora invitada en varias universidades de su país y del extranjero.

Integrante del Roster de Expertos en Facilitación de Procesos del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Coautora del libro “Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos”, (2004) y Coautora del libro “Negociar derribando obstáculos” (2020).

Editora de **la trama**, revista virtual interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, [www.revistalatrma.com.ar](http://www.revistalatrma.com.ar)

## FLORENCIA BRANDONI

Psicóloga y mediadora argentina. Ha dictado cursos de negociación, formación de mediadores en todos sus niveles. Coautora de “Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos” (2004), compiladora de “Hacia una mediación de calidad” (2011) y autora de “Conflictos en la escuela. Manual de negociación para docentes” (2017).

Editora de **la trama**, revista virtual interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, [www.revistalatrma.com.ar](http://www.revistalatrma.com.ar)

Profesora, investigadora, e integrante del Comité interdisciplinario contra las violencias de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Coordinadora del servicio de mediación comunitaria que brindan los 90 Centros de Acceso a Justicia, dependientes del Ministerio de Justicia y DDHH de Argentina (desde 09/2016). Integra la Red Federal de Mediadoras con Perspectiva de Género, creada en 2018.



# INTRODUCCIÓN

Desde su creación, la Fundación UNIR Bolivia, viene desarrollando acciones que buscan contribuir a la construcción de una cultura de paz. De igual forma como mandataria del Proyecto Acceso a Justicia de la Cooperación Suiza en Bolivia, ha estado impulsando el acceso a este derecho humano a través de la promoción y fortalecimiento de la conciliación.

Con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad del servicio de conciliación y así fortalecerla, con participación de las y los conciliadores de la “Asociación de Conciliadores Extrajudiciales de la Sociedad Civil – Concilia”, y bajo la conducción de las prestigiosas y reconocidas mediadoras argentinas Patricia Aréchaga y Florencia Brandoni, el segundo semestre de la presente gestión, se llevó adelante de forma sincrónica mediante la modalidad virtual, el ateneo de casos, conocido también como clínica de casos de conciliación, cuyo fruto es la presente publicación que recoge el trabajo desarrollado durante ese tiempo.

El análisis colectivo de las intervenciones que las conciliadoras y conciliadores tienen en los casos que atienden, es uno de los dispositivos más efectivos para reflexionar sobre la práctica y mejorar la misma al identificar fortalezas y debilidades que permitan optimizar las intervenciones de las conciliadoras y conciliadores. Sin duda, todo esto no tendría razón de ser si el fin ulterior no fuera mejorar la calidad del servicio como mecanismo fundamental para posicionar a la conciliación.

El presente documento está dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo las autoras hacen una introducción al análisis de casos con perspectiva clínica donde realizan la fundamentación. El segundo capítulo se refiere a la supervisión y ateneo como dispositivos para el análisis de la práctica en conciliación. El tercer capítulo comprende la presentación de los casos y las reflexiones con perspectiva clínica que las autoras como tutoras del ateneo o clínica de casos realizan, resaltando temas conceptuales

y las buenas prácticas en cada caso. Finalmente, el cuarto capítulo referido a las buenas prácticas en materia de conciliación recoge las reflexiones, recomendaciones y conclusiones finales resaltando la importancia del ateneo de casos como una buena práctica en conciliación.

En ese marco, lo/la invitamos a dar lectura al presente documento denominado: *Buena práctica: Clínica de casos en conciliación*, elaborado en el marco del Proyecto Acceso a Justicia de la Cooperación Suiza en Bolivia, del cual la Fundación UNIR Bolivia es mandataria.



# I . ANÁLISIS DE CASOS CON PERSPECTIVA CLÍNICA

## 1. Fundamentación

La conciliación más allá del campo en que se la utilice es un modo de intervención en situaciones de conflicto, en espacios donde las relaciones entre personas, grupos, organizaciones se ven interferidas, perturbadas. En tanto método con un soporte teórico proveniente de discursos preponderantemente de las ciencias sociales, políticas y de la psicología, la conciliación se define por su impronta eminentemente práctica, por un hacer que tiene por protagonistas a las partes, al conciliador y al contexto que allí se arma. Los sujetos, el procedimiento y las intervenciones del conciliador son cruciales en los resultados.

La conciliación es un método para tratar conflictos de muy diversa índole y por la naturaleza compleja de las situaciones conflictivas se torna pertinente una mirada y un abordaje prevalentemente interdisciplinario.

Una de sus características centrales es la presencia de un tercero que no es parte ni toma partido. Un tercero en relación a la bipolaridad que exhibe, como rasgo fundamental, todo conflicto. En relación a los miembros de una díada, el tercero instauro el campo simbólico y permite una relación no agresiva entre ellos, introduciendo un orden de legalidad. Instala una cuña entre ellos, que mientras produce una separación también posibilita un espacio para desear, y libera del encierro y del enfrentamiento mortífero de la relación dual.

Ocupar el lugar de tercero respecto de los dos polos del conflicto, que se desarrolla en una dinámica de ataque, defensa y contraataque, es una tarea harto compleja debido a la fuerza centrípeta del mismo, que tiende a ubicar en un polo u otro a todo elemento que se incorpore al mismo (Lanna, 2006). Sin duda es una clave de éxito, una condición necesaria para la calidad de la conciliación, pero tal vez no suficiente. No se trata de una

construcción que se hace de una vez y para siempre, sino que ocupar ese lugar se pone a prueba en cada uno de los casos en que interviene un conciliador. A diferencia de otras prácticas en las que la experiencia pone a salvo de algunos errores o impericias, la conciliación nos expone a ese riesgo en cada oportunidad, aunque desde luego la formación y la trayectoria profesional resultan de gran ayuda.

La conciliación configura un espacio de terceridad, un nuevo sistema respecto del sistema conflicto de las partes (Brandoni, 2011). Como tal, permite que el discurso de las partes adquiera otro valor, un estatus diferente, un nuevo significado al de las conversaciones anteriores, porque el tercero con su presencia configura un nuevo sistema, un nuevo contexto que las califica de manera. Al cambiar el contexto, cambia el sentido del mensaje. De ahí que el conciliador no esté ajeno al decurso que el conflicto ha de tomar en la conciliación y un mismo conflicto puede tener distintos tratamientos y hasta resultados diferentes, dependiendo en gran medida de la escucha, de las actitudes y aptitudes del operador. Entonces, el protagonismo que tiene el conciliador es inherente a su rol y revela una fuerte dependencia entre su persona y su quehacer. Su instrumento es él mismo y su herramienta, el lenguaje. Su desempeño está determinado por su capacidad para escuchar, sostener e interpretar el conflicto que se le presenta. Jay Folger y T. Jones sostienen que “La influencia del mediador<sup>1</sup> es inevitable en virtud

de lo que sabemos sobre la naturaleza fundamental de cualquier interacción humana: no podemos formar parte de una interacción sin contribuir a darle forma, moverla y dirigirla continuamente” (Folger, Jones, 1997: 305).

Entonces surgen algunos interrogantes que expresan el gran desafío que plantea la conciliación: ¿cómo ocupar un lugar de tercero y operar desde la neutralidad, si participamos, intervenimos y condicionamos lo que ocurre en una conciliación? ¿Cómo medir la calidad, si son primordiales las relaciones interpersonales colmadas de subjetividades? Si existe una íntima relación entre la persona del conciliador y su desempeño, ¿cómo pensar la calidad del trabajo?

No cabe ninguna duda sobre la imposibilidad de mantenerse neutral en el fuero íntimo escuchando el padecer humano. De allí la necesidad de trabajar productivamente con las resonancias internas de todas las relaciones interpersonales. Si bien, los conciliadores están más preparados y alertas para conmovirse en conflictos familiares que ante otras discusiones, sabemos que toda interrelación conlleva un afecto, cualquiera sea su cualidad, de manera que no podemos escapar a esos efectos. Tampoco queremos hacerlo porque el enlace afectivo que se establece con los participantes es a la vez la condición de posibilidad de la confianza de ellos hacia el conciliador, y de que éste último pueda incidir en los primeros creando la oportunidad de encontrar nuevos significados al conflicto y nue-

---

1 En el presente texto entenderemos como equivalentes a la mediación y conciliación.

vas soluciones. Es decir, lo mismo que se puede volver un obstáculo es la condición de posibilidad, de allí que sea tanpreciado conservar y cuidar ese vínculo. Entonces cabe hacer la pregunta: ¿cómo formar a los conciliadores para este difícil equilibrio del lugar del tercero? ¿cómo imaginar un espacio de tercero en el conciliador que le garantice la asimetría necesaria y el lugar neutral?

Marta Souto entiende que la situación de conflicto no resuelto que llega a conciliación se despliega en el campo de lo relacional, de las interacciones humanas, o sea de lo psicosociológico. Por tal razón, una de las dimensiones de formación que propone para ejercer la función de tercero no es a partir de la creación de una “mística” ni desde una ideología encubridora de “neutralidad” (Souto, 2005)<sup>2</sup>, sino a partir de una toma de conciencia de la propia involucración e implicación en el campo de las relaciones. Es decir, a partir de una reflexión profunda sobre uno mismo desde los otros y de los otros desde uno mismo. Por ello, la toma de conciencia de la propia involucración es un imperativo ético

Asimismo, cuando el profesional integra un programa que ha implementado como política pública la conciliación se agrega el imperativo de asegurar la calidad del servicio que se ofrece, a partir del buen desempeño y formación del operador. Es decir, se debe garantizar la eficacia de la actuación del conciliador como operador que integra los programas de acceso a justicia.

---

<sup>2</sup> El entrecorillado es de las autoras.

## 2. Caso y/o perspectiva clínica

Desde nuestra perspectiva cada caso es un universo nuevo, desconocido, y por ello desde el inicio es atractivo, tentador (la curiosidad es un gran móvil).

La escena que arma el conflicto es la puerta de entrada a un mundo al cual nunca podríamos acceder de otro modo. Allí nos encontramos con sujetos que poseen historias de vida y relaciones vinculares de vieja data, situaciones repetidas muchas veces, que cargan con ideales y aspiraciones fracasadas, con temores, ansiedades y renovadas esperanzas, que han urdido un nudo dramático que no pueden desanudar, que pertenecen a distintos segmentos sociales y culturales, a veces muy diferentes a los nuestros, y que en muchas ocasiones representan prototipos de nuestra cultura ciudadana.

Un caso también es un desafío a nuestros propios supuestos teóricos y tiene un doble valor. Su valor intrínseco en tanto situación única e irreproducible, y a la vez es valioso en tanto conforma un universal y es parte de un todo.

Tomamos por elocuente la siguiente definición de caso: “Una acepción habitual, sobre todo en la medicina, ubica al caso como la presentación singular de algo general, designando así a cada una de las manifestaciones individuales de una enfermedad. Por esta vía el caso toma rá-

pidamente el valor del paradigma que ejemplifica lo que formula el enunciado general... El caso sería entonces la presentación singular de la enfermedad, el lugar donde la generalidad toma cuerpo” (Lovob, 2003: 38).

La etimología de la palabra caso en una de sus acepciones, *declinatio*, se ubica próxima a “clínica”, ambas provenientes del griego *klino*, *klinicós*, “inclinarse sobre el lecho del enfermo”. La proximidad deviene de este origen común: inclinarse, en tanto aquel que asiste a quien padece en el lecho (González, 2002)

Tomamos el concepto de clínica porque el conciliador trabaja con el malestar y padecimiento de los seres humanos. Al igual que en el psicoanálisis y la psicología, la cura –la búsqueda de soluciones diremos desde la mediación– se va a dar a través de la palabra (Aréchaga, Brandoni, Finkelstein, 2004).

Esto marca una diferencia con la clínica médica o psiquiátrica donde el objeto de estudio es el cuerpo biológico y es expulsada la verdad subjetiva, que se juega en su discurso, en el decir del que padece.

Por ello, la noción de *clínica* no es ingenua, sino que expresa parte de la concepción que hemos ido desarrollando acerca de la conciliación.

El dispositivo de la conciliación le otorga la palabra a los sujetos que padecen y el conciliador escucha, desde una posición neutral, sus relatos (verdades que en tanto sujetos se constituyen en verdades subjetivas) para evaluar (este es el saber del conciliador) si ellos podrán diseñar estrategias consensuadas para conseguir aquello que dicen necesitar y acompañarlos en ese proceso sosteniendo su conflicto.

### 3. Objetivos propuestos

- Revisar el ejercicio del rol de conciliador en los casos de conciliación.
- Ofrecer un ámbito de reflexión compartido para las dificultades e inquietudes que plantea el rol.
- Generar nuevas herramientas técnicas enlazadas con el marco conceptual a partir de la práctica reflexiva.
- Cuidar la calidad de la labor del servicio de conciliación.

## II. DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN: SUPERVISIÓN Y ATENEO

### 1. Los terceros en la relación entre el caso y el conciliador

Así como en la conciliación el conflicto entre las partes requiere, para su resolución, de la mirada, la escucha y la intervención de un lugar tercero, neutral y regulador, para alcanzar una buena calidad en el trabajo del conciliador también hacen falta espacios terceros. ¿Qué puede operar como tercero entre el conflicto y el conciliador? ¿Por qué tendríamos que buscar terceros en esa relación? Esencialmente porque los terceros operan generando una distancia y una escucha entre el conciliador y el conflicto, que es condición necesaria para la reflexión profesional sobre la propia forma de participar del sistema conflicto y para el diseño de estrategias de intervención.

La inclusión de instancias terceras o intermediarias entre el conciliador y el caso es otro indicador de calidad. Escribir un caso, la práctica reflexiva, la supervisión y los ateneos de casos permiten realizar una función de

tercero, de lugar exterior, una intermediación entre el conciliador y su caso. De igual manera, el conocimiento puede cumplir esta misma función mediadora, instalando análogamente la estructura necesaria que sea reguladora entre ambos. Sin perjuicio, de la autorreflexión y el autoconocimiento necesario del conciliador, estas prácticas propician la revisión y reflexión acerca de la propia labor.

Es el trabajo con y sobre la práctica lo que cuestiona, reformula y amplía los soportes científicos y hace cada vez más apropiadas las herramientas de intervención.

Gran parte de las conductas espontáneas de la práctica experta revela un tipo de saber que no proviene de una operación intelectual previa (Schon, 1998). El proceso de reflexión sobre la acción tiene como objetivo apropiarse de forma consciente de esos conocimientos, recuperar un saber hacer para ponerlo a disposición y enriquecerse capitalizando la experiencia. También se propone re-

flexionar sobre lo comprendido por el operador, que ha estado implícito en la acción.

Desde esta perspectiva la acción, el análisis y la reflexión sobre la acción construyen saberes tanto como los saberes teóricos previos.

Hacen menester recurrir a instancias que, con los debidos recaudos para la conservación de la privacidad, permitan interrogar esa práctica, trabajar sobre ella, formalizarla, trasmitirla, someterla a la consideración de los pares, para así enriquecerla y contribuir al crecimiento de los soportes teórico y técnico de este método y de sus profesionales.

Toda forma de presentación de un caso supone para su relator incorporar las posibles consideraciones del otro sobre la propia labor, lo cual necesariamente aumenta la reflexión, modifica la perspectiva de uno mismo e incrementa el análisis de lo actuado.

## 2. El relato de la clínica y escribir un caso

El proceso de escritura de un caso abre el diálogo con uno mismo y con la experiencia. De este modo, puede convertirse en una gran oportunidad para examinar y volver a analizar el caso, como así también para cuestionar nuestros supuestos, pensarnos en las instituciones en que realizamos nuestras prácticas y para sorprendernos por lo hallado en los relatos.

Tanto el relato como la presentación de casos son modalidades de transmisión del conocimiento muy instaladas en disciplinas como la Psicología, la Medicina, el Psicoanálisis y la Educación.

En el relato de un caso está la marca personal del operador: la huella del narrador queda adherida a la narración, como la del alfarero y la superficie de su vasija de barro.

En consonancia con la definición de caso como presentación singular de una generalidad, su escritura pone en juego la articulación de la práctica con la teoría y exige alguna forma de interrelación entre lo particular (la singularidad de cada caso) y lo universal (lo que puede ser homologado en otras situaciones). Y ello está en el centro de la noción misma de la clínica (Pujó, 1994).

Es importante diferenciar dos momentos: la experiencia y el acto de escribir acerca de ella. La experiencia es un espacio de producción de verdad que se da en la situación analítica, y la escritura de un caso hace a la elaboración de un saber, igual que cualquier exposición de material clínico. “Si lo hacemos luego (escribir), el olvido opera dando lugar al relato donde perdida la voz del analizante, extraviado en parte su texto, fragmentado, sometido a una elaboración secundaria que, aunque mínima no por ello menos inocente, nace el texto donde el analista dice, dice de ese análisis” (Lobov, 2003: 43, 44).

Además, las presentaciones clínicas producen un efecto de metalenguaje, porque parece que se habla de un

pasado en el que los protagonistas son el paciente o las partes, cuando en verdad se crea un nuevo discurso, porque ahora el sujeto de la enunciación es el analista o el conciliador, quien muestra sus propias preguntas, dudas o imperfecciones. Entonces, entre la experiencia y su escritura difieren los tiempos, el producto, sus efectos y el sujeto de la enunciación.

La escritura es un momento privilegiadísimo de la clínica, del saber hacer. “Uno mientras está escribiendo empieza a poner en juego su gravedad. Gravedad quiere decir la fuerza de gravitación para sostener una idea; gravedad quiere decir gravamen, el costo que significa estar comprometido con eso; gravedad es decir gravidez, enriquecimiento personal que uno tiene en eso y gravedad quiere decir agravio, la patología cuando se descubre sus propias falencias, descubre todas las cosas que hay, sobre todo los baluartes narcisísticos que uno tiene y ahí no hay que retroceder, la ropa sucia la lava uno mismo y si quiere compartir lo comparte” (Ulloa, 2003:109).

El gran maestro describe con estas palabras la intensidad de la labor y de las propias falencias.

Cabe advertir aquí que cuando un caso ilustra ejemplarmente la teoría pierde su valor epistemológico, ya que el aporte esperable es introducir un margen de incertidumbre con relación al conjunto y a la teoría, es decir que presente cierta singularidad, que a la vez no atente contra el conjunto en que se referencia. Así un caso puede tener, una función de elaboración y transmisión.

Escribir un caso, como ya dijimos, insume un enorme esfuerzo, equivalente a la satisfacción de poder registrar la experiencia, transmitirla, repensarla, imaginar el impacto en quien lee y compartir la solitaria tarea de conciliar.

Es recomendable tomarnos la costumbre de escribir al menos los casos más problemáticos o significativos, porque si bien implican una inversión de tiempo y trabajo, el proceso mismo propicia un nivel de análisis del material mayor que el relato solo, y es en sí mismo un proceso de aprendizaje.

Veamos la función de la presentación clínica, del relato del caso, de la viñeta clínica y consideremos algunas advertencias acerca de sus usos.

- Algunas ideas para la redacción del caso.
- Circunstancias vinculadas a la recepción del caso.
- Características socio-económicas-culturales de los participantes.
- Descripción de la conciliación: participantes, clima, pretensiones, tema y relato del conflicto, dinámica relacional, demanda al conciliador. Posición del conciliador, su neutralidad, e intervenciones.
- Registro emocional del conciliador durante la conciliación y las ideas e hipótesis que se iban construyendo.
- Motivo de la elección del caso.
- Preguntas, cuestionamientos, temas a debatir, interrogantes.
- Si fuera posible, incluir referencias a desarrollos teórico- conceptuales a las preguntas planteadas.

Esta es una enumeración incompleta de ítems. Lo importante es incluir todos aquellos datos que se crean necesarios para permitir la comprensión de las circunstancias y hechos que se narran. Es indispensable que los nombres y circunstancias sean modificados para que no puedan ser identificables los participantes, de manera de conservar la confidencialidad.

Como vemos, la relación establecida entre el caso y el conciliador que lo conduce habla mucho de este último. Uno selecciona un caso en función de haberse sentido convocado siempre por un “algo” particular: el semblante de alguno de los participantes, la relación entre ellos, la trama de la historia, tal vez algún mínimo detalle o un sonido que estalla con la fuerza de una bomba. Ese “algo” que atrapa se representa en procesos identificatorios capaces de provocar rechazo o confusión (en términos de quién soy yo). Quizá por eso el esfuerzo de pensar el caso es un modo de deshacerse del caos que ha quedado por ahí dando vueltas. La posibilidad de escribirlo, de hablar sobre él, permite establecer esa distancia que lo vuelve ajeno al conciliador para abordarlo y trabajarlo con la necesaria posición del obrador eficaz.

### 3. La supervisión

“Nuestra materia prima es la palabra. Toda conciliación transcurre como una larga conversación y nuestras herramientas comunicacionales se basan en la forma de utilizar la palabra. Pero, como hemos mencionado en otros trabajos la palabra posee dos características esen-

ciales: la opacidad y la transparencia. Por medio de la palabra accedemos al sentido de lo que se nos dice. También por medio de la palabra se nos oculta el sentido” (Cohen Imach, 2011; 161). La autora quien ilumina a nuestro criterio el camino de la supervisión, se refiere a que el lenguaje no dice exactamente lo que dice, y puede atraparse un sentido menor que encierra otros sentidos más fuertes y menos accesibles. Frente a esta dificultad una herramienta principal es recurrir a una supervisión.

“¿Qué es un supervisor? Simplemente alguien que, cómodamente instalado ante su escritorio, puede escuchar las dificultades de quien está en el campo de batalla. Tiene el tiempo y la distancia a su favor para poder pensar sobre aquello que le es relatado. Tiene, sobre todo, la posibilidad de estar un poco, sólo un poco, menos comprometido con los afectos que se ponen en juego en el interior de un grupo, del cual el mediador forma parte inevitablemente” (Cohen Imach, 2011; 163).

Aunque la emoción que siente el conciliador durante la supervisión también actúa y tiñe, de algún modo, lo que el supervisor pueda pensar, por lo que será preciso advertir a tiempo las fuerzas que operan para dirigir la atención del supervisor o para dificultar su percepción, y poder hacer algún aporte. El supervisor, menos comprometido emocionalmente, puede colocarse en un punto equidistante frente a la relación del conciliador con su caso como un observador no participante pero activo de ese proceso. Desde esta posición, escucha lo que acon-



tece en la relación y también lo que ocurre en su relación con el supervisado.

Ahora bien, ¿qué es lo que hace que una supervisión tenga sentido?

Si como dijimos, una conciliación transcurre como una conversación, y el conciliador no trabaja con el conflicto, sino con el relato del conflicto, entonces, el supervisor trabaja con el relato del relato. La autora señala que hay una estructuración del relato que se mantiene a pesar de las trasposiciones ya que el conciliador, como cualquier profesional que intente operar con un grupo de personas unidas por relaciones de parentesco, no podrá menos que responder a reglas que rigen el funcionamiento de ese grupo, que no se ha formado azarosamente, sino que tienen una historia en común y un modo particular de relacionarse (Cohen Imach, 2011). “Es el tercero, el ajeno, quien quedará incorporado en un sistema y no podrá menos que actuar según el patrón que rige en ese sistema. Y ésta es la paradoja: para comprender, es necesario –e inevitable– “entrar” en el universo semántico de los consultantes. Pero para ayudarlos, es imprescindible también lograr la distancia necesaria para lograr alguna modificación en ese universo” (Cohen Imach, 2011; 164).

Al respecto, parafraseando a Isidoro Vegh: “¿Qué es un mediador que no se deja interrogar por otros mediadores sino alguien condenado al eco de su palabra?” (Vegh, 2001).

La posición ética que subyace a la supervisión está dada por la imposibilidad estructural tanto del escuchar “todo” como del decir “todo” (Ulloa, 2003: 92).

En la construcción del rol de tercero estas reflexiones adquieren una inmensa importancia. Estar vacante, no intervenir como individualidad psicosocial, requiere de un nivel de adiestramiento en la relación con uno mismo. En la práctica profesional, la supervisión se constituye en ese espacio.

No podemos escapar a que la creación del dispositivo de la supervisión revela que el conocimiento teórico resulta insuficiente para el ejercicio de disciplinas que acontecen en el campo de las relaciones interpersonales y donde el operador se tiene a sí mismo como único instrumento de comprensión e intervención (Brandoni, 2011). Además de la formación conceptual existe un saber hacer cuya capacitación no culmina en los entrenamientos, por lo cual debe continuar con el autoconocimiento y con la revisión de la propia práctica.

Hemos realizado experiencias de supervisión en conciliación como aprendices y como supervisoras, por lo cual insistimos en su valor para la formación y cuidado de la calidad de la conciliación. A la vez, resulta reconfortante saber que en otros lugares del mundo se están promoviendo propuestas similares, como en Gran Bretaña y en México.

La supervisión de casos de conciliación trata de configurar un espacio intermedio, para que el conciliador hable de sí mismo con relación a un caso y para hablar de un caso con relación a sí mismo. Es decir, que el trabajo cabalga entre poner el acento en el caso, abriendo una vertiente pedagógica, o ponerlo en la persona del operador. Esta última vertiente no constituye un análisis personal, sino una mirada o conocimiento personal del conciliador en ejercicio de su rol y en el caso particular con el cual está trabajando.

De esta manera, puede entenderse la supervisión como un proceso de investigación post sesión de lo ocurrido durante la sesión, cuyo objetivo final consiste en la creación de una identidad profesional (analítica o mediadora) propia, en tanto constituye parte de la formación (Mariano, 1999).

Las supervisiones se realizan durante el proceso analítico o de conciliación porque el sentido es colaborar y preparar al practicante para el desarrollo del mismo. Éstas pueden ser individuales o grupales y estar o no enmarcadas dentro de las actividades institucionales.

La supervisión resulta especialmente útil para la toma de conciencia de la propia involucración en el caso, y para ser capaces de advertir cómo se juegan las propias necesidades de reconocimiento, las identificaciones y resistencias personales en cada caso particular. Es el espacio para las evocaciones y resonancias en el operador que toda relación interpersonal suscita y darle un curso

profesional sea por vía del propio análisis, de la autorreflexión o de la supervisión.

Entonces, la supervisión constituye el dispositivo para alcanzar el conocimiento de uno mismo, la conciencia de sí mismo en los espacios intersubjetivos y, en consecuencia, la construcción de la propia identidad profesional, tan valiosa en una práctica nueva donde las disciplinas de origen tienen adheridas identidades profesionales fuertemente prefijadas.

Una clave de la supervisión es la demanda espontánea, ligada a la necesidad que siente el analista o conciliador de hablar de sus pacientes o conciliados. Otra, es la elección del supervisor, un sujeto al que se le supone un saber para escuchar y responder a sus interrogantes permitiendo que su palabra tenga valor e influencia en el supervisado. A partir de la necesidad es posible instalar este dispositivo de enseñanza y aprendizaje. Aquel que lleva un caso a una supervisión (analista o conciliador) se encuentra en una posición al menos incómoda, enredado entre el relato del caso y su implicación en esa conducción, obligado a testimoniar acerca de su no saber, si no ¿para qué supervisar? Al mismo tiempo el supervisado no tarda en constatar que al presentar su caso, se expone a sí mismo, al juicio o a la crítica, cuando no a una interpretación, de ahí la importancia de la elección del supervisor. En la medida en que se evite la crítica y el juicio, se puede dar paso a la reflexión y a la creatividad para diseñar estrategias que sirvan para continuar con el caso o con el paciente.

El material que se lleva a la supervisión es siempre una selección de elementos, la omisión de otros y las relaciones que se establezcan entre unos y otros; y está signado por los interrogantes e inquietudes de quien supervisa.

En el campo psicoanalítico, la supervisión también ha estado ligada a la idea del control del ejercicio profesional. Las instituciones psicoanalíticas suman a sus exigencias de formación teórica, el tratamiento psicoanalítico personal y la supervisión o control de los primeros tratamientos que conducen quienes se inician en esta práctica. Entonces, en ese contexto institucional y con estas funciones reglamentadas, el supervisor también evalúa el proceso de aprendizaje del candidato, cuidando de no comprometer el clima de distensión necesario y de que los sistemas de evaluación no tengan un sentido persecutorio ni de control punitivo.

La supervisión en mediación y conciliación se constituye en la actualidad como una opción, es decir que no se incluye en ninguna reglamentación o exigencia institucional en nuestras latitudes. Por cierto, se la concibe como un dispositivo utilizado con poca o escasa frecuencia, en tanto esta nueva práctica está circunscrita al discurso jurídico, que le imprimió su propia lógica de formación. Sin embargo, la supervisión y el ateneo, instancias propias, en mayor medida, de las ciencias de la salud, podrían enriquecer considerablemente la formación de los conciliadores. Además, compensarían el déficit del entrenamiento básico actual, que radica en la imposibilidad de trabajar la construcción del rol de tercero neutral, por las

implicancias personales que conlleva hacerlo de forma grupal y en la clase.

Con el afán de establecer el control de la calidad del desempeño de los conciliadores, está surgiendo el dispositivo de la supervisión en distintos países.

Sallard, en sus desarrollos sobre el tema (Sallard López, 2009), coincide con varias de las ideas señaladas y también sostiene que la supervisión facilita la investigación de hipótesis transferenciales y contratransferenciales entre mediados y mediador. El estudio busca analizar la posición del mediador ante el conflicto, preguntándose: “¿Cuáles son las partes emocionales de sí mismo que están vinculadas al conflicto? ¿Qué hace para trabajarlas desde su interior? ¿Cómo utiliza las técnicas y teorías en el acto de mediación?” (Sallard López, 2009: 39). Desde esta perspectiva la supervisión sería un espacio para que el mediador pueda identificar los puntos ciegos de su propia escucha, de la imparcialidad y neutralidad. A ello le adiciona un sentido de control por la calidad del servicio que prestan los mediadores, instrumentada a partir de la observación de mediaciones a través de Cámara Gessel y el diseño de guías de evaluación exhaustiva sobre los distintos aspectos del desempeño del mediador.

En nuestro criterio es muy importante la diferencia entre la observación directa y el trabajo a partir del relato pues configuran dos espacios muy diferentes. En cada uno quien ilumina las escenas o problematizaciones a abordar es un sujeto diferente: el supervisor en el primer caso y

el conciliador en el segundo, con todo lo que ello implica. Cuando la supervisión se inscribe como exigencia institucional y tiene carácter evaluativo de la calidad del trabajo del conciliador, se corre el riesgo de que se vuelva una instancia persecutoria y pierda su dimensión formativa.

También el programa de evaluación de calidad de Gran Bretaña incluye supervisiones regulares, grupales o individuales, para los mediadores que integran los centros.

## 4. El ateneo de casos

El ateneo también tiene sus antecedentes en la clínica médica y psicológica, y desde hace mucho tiempo se constituyó en un dispositivo fundamental de formación grupal con la finalidad de transmitir y conceptualizar la práctica clínica.

Es un espacio de formación profesional que se establece a partir de un caso clínico que se expone a un tercero con un saber mayor y ante un auditorio de pares para su consideración y debate.

El objetivo del proceso está centrado en generar instancias de reflexión grupal a partir de un caso, acerca de lo que se hace, de cómo dar cuenta de lo que uno hace y de la posición en que se está en cada caso. Este espacio de capacitación se propone también, desarrollar habilidades para transformar la propia práctica en un material de investigación, y líneas conceptuales de análisis.

Se constituye, asimismo, en un espacio de generación de saberes y formación tanto para quien condujo el caso, que deberá reconstruirlo, analizarlo y conceptualizarlo para la presentación ante sus pares, como para estos últimos que participarán activamente en la escucha y análisis, formulando interrogantes, compartiendo alternativas, y conceptualizando los temas que se hayan problematizado.

Para ello, se realiza una selección, elaboración y escritura de un caso en el que se le haya presentado alguna complejidad al operador y/o a la institución o equipo de trabajo.

La preparación de un ateneo supone una elaboración teórica, no así la supervisión, y su finalidad es indudablemente pedagógica. Habitualmente se abordan casos con un importante desarrollo o casos ya finalizados. El experto da a conocer su opinión y sus reflexiones acerca de los puntos problemáticos y establece articulaciones entre práctica y teoría. De esta manera, el ateneo es siempre un espacio de aprendizaje grupal, el interés está puesto más en el caso que en la persona del operador –como ocurriría en una supervisión, que es a la vez una instancia de mayor intimidad entre supervisor y supervisado–. La participación de los miembros del grupo se produce de una manera activa tanto en la escucha como en el análisis.

Al mismo tiempo se trata de una forma de compartir la tarea clínica, contrarrestar la soledad del conciliador

en el trabajo clínico, objetivo que ya de por sí es interesante. Es decir, trabajar con dicho caso para pasar de lo particular a una conceptualización que permita extender el saber de esa experiencia única a la generalidad de la teoría y, en consecuencia, que sea aplicable a otros casos y agregue al bagaje de conocimientos de cada profesional que participa.

La presentación del caso se centra en intervenciones clave, en los interrogantes teóricos, en los cuestionamientos técnicos, en inquietudes o malestares o en cualquier otro aspecto que el conciliador considere significativo. O también aquellos aspectos que hayan dado lugar a una reconsideración de ideas, a una nueva conceptualización o a actuales interrogantes. Como dijimos, siempre está presente la marca ineludible y subjetiva del conciliador, como en todo proceso de escritura.

Las experiencias profesionales plantean un conflicto cognitivo a partir del cual es posible un nuevo aprendizaje.

Este dispositivo le agrega valor para los grupos, al transmitir el aprendizaje de la experiencia a todos sus integrantes, socializando la generación de conocimientos y creando condiciones para que el grupo pueda acordar ciertas pautas de trabajo para situaciones complejas y problemáticas de la práctica.

Entendemos que el ateneo clínico abre el diálogo con otros, con formadores y compañeros, a la manera en que lo propone M. Souto (2005).

## Referencias bibliográficas

Aréchaga, Patricia, Brandoni, Florencia y Finkelstein, Andrea (2004): *Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos*, Buenos Aires, Librería Histórica.

Brandoni, F: *Construcción de calidad en el ejercicio del mediador* (2011) en Brandoni, F. comp: *Hacia una mediación de calidad*, Paidós, Buenos Aires.

Brandoni, Florencia y Cohen Imach Elena “Una discapacidad como metáfora”, en *Hacia una mediación de calidad*, compiladora Florencia Brandoni, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2011

González, J. L. (2002): “Clínica con toxicómanos: notas sobre asistencia, tratamiento y cura”, artículo publicado en *Revista Actualidad Psicológica*.

Folger, Joseph y Jones, Tricia (1997): “Epílogo”, en *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*, Buenos Aires, Paidós.

Lanna, Michele (2006): “Conflicto y Mediación”, la trama – revista virtual interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, n° 18, marzo, Buenos Aires, [www.revistalatrama.com.ar](http://www.revistalatrama.com.ar).

Lobov, Jorge: “Los relatos de la clínica”, en *Conjetural* 39, Ediciones El sitio, Buenos Aires, agosto 2003., pág. 38 y 39.

Marcano, Serapio (1999): “Pensando en el Proceso de Supervisión Didáctica a través de las múltiples relaciones del Supervisor”, en Sociedad Psicoanalítica de Caracas, [www.spdecaracas.com.ve](http://www.spdecaracas.com.ve)

Pujó, Mario (1994): “La supervisión y su dispositivo”, en La práctica del psicoanalista, Buenos Aires, Paradiso Psicoanálisis.

Schon, Donald (1998): El proceso reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan, Barcelona, Paidós.

Souto, Marta (2005), La formación para la mediación, revista la trama, número 14, [https://www.revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista\\_articulo.php?id=87&ed=14](https://www.revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista_articulo.php?id=87&ed=14)

Ulloa, Fernando (2003): “El bien hacer con el mal estar”, II Foro de Producción Colectiva - Grupos Focales, Actualizaciones en Toxicología. Cuadernillos de SADA, Buenos Aires.

Vegh, Isidoro (2001): “El deseo del analista y las instituciones psicoanalíticas”, enero, Buenos Aires, [www.elsigma.com](http://www.elsigma.com)

### III.

## LOS CASOS Y REFLEXIONES EN TORNO A LOS MISMOS

Reflexiones con perspectiva de clínica en cinco casos presentados en los encuentros sincrónicos realizados durante el período de agosto a noviembre del corriente año. Los casos analizados tuvieron dos momentos, la crónica escrita que compartimos en este apartado y el relato del conciliador en el momento del encuentro sincrónico.

Como ya hemos anticipado, se podrá apreciar la distancia entre ambos momentos. Hemos intentado recoger del relato del caso detalles que no estaban incluidos en la crónica y que resultaron muy valiosos para su análisis y el esbozo de buenas prácticas.

Se presentan a continuación la crónica escrita de cada conciliador y luego en lo que corresponde al apartado reflexiones a partir del caso se encontrarán recortes y elementos del relato verbal del conciliador, los comentarios del grupo de colegas, los temas conceptuales que identificaron las tutoras y las buenas prácticas que se desprenden de cada caso.

### Primer caso: ¿Y el dinero?

El caso fue presentado por Julissa Salazar y Carmen Auza.

El mismo fue recibido de manera directa, por referencia de amigos. Allí se atienden casos civiles, familiares y comerciales, entre otros. El que vamos a relatar consistió en una división de herencia y fue catalogado como civil.

Fue recibido por Carmen, una de las conciliadoras, por lo que la solicitante pidió que fuera quien lo llevara adelante. Fue quien mantuvo el contacto inicial con las partes. Sin embargo, decidimos que haríamos una coconciliación para apoyarla en algunos temas, de modo que las conciliadoras, finalmente, fuimos Carmen y Julissa.

De la conciliación participaron los familiares de Ernesto, la persona fallecida: su viuda –Clarabella– y los tres hijos del primer matrimonio del difunto –Matilde, Paco y Luis–.

Todos los participantes tienen estudios superiores, son profesionales y cuentan con ingresos suficientes como para tener vidas cómodas. Además, todos nacieron en la ciudad de Sucre y, por lo tanto, comparten los mismos patrones culturales.

Sucre se caracteriza por ser una ciudad pequeña, donde la gran mayoría de la gente se conoce, al menos en algunos círculos sociales. Es tranquila, con principios y valores éticos y religiosos muy arraigados; la solidaridad es una característica de los sucrenses. También podemos mencionar que el concepto de familia y las relaciones y convivencia son parte importante de la cultura en Sucre. Como contrapartida, cabe decir que puede llegar a ser una sociedad prejuiciosa.

En este caso, Clarabella quería que se dividieran los fondos emergentes de los beneficios sociales de Ernesto, así como del dinero existente en las cuentas bancarias. Por otra parte, pretendía que además con esos dineros se pagaran algunas deudas.

Los hijos varones de Ernesto también querían la división de todo el dinero existente y de los beneficios sociales, y que se les entregara documentación y algunas pertenencias de su padre.

Por su parte, Matilde, la hija, pretendía que se le devolviera un dinero que, decía, le había entregado a su padre antes de fallecer, pero del que no tenía constancia. Ade-

más, quería que se le pagaran las deudas que él tenía con ella y sí constaban en documentos privados.

Luego de la charla inicial y de haber escuchado a todos, logramos establecer una agenda sobre los temas a tratar:

1. Computadora de escritorio y archivos de la computadora portátil.
2. Cuentas bancarias de Ernesto.
3. Cobro de beneficios sociales al fallecimiento de Ernesto.
4. Otros documentos y enseres que estuvieran en poder de Clarabella y no hubieran sido entregados a los hijos de Ernesto.
5. a) Deudas en general y b) deuda en favor de Matilde.
6. Dinero en efectivo que Matilde entregó a su padre.
7. Varios.

Clarabella y los tres hijos de Ernesto parecían tener una relación familiar no muy afianzada; por el contrario, se evidenciaba que existía demasiada desconfianza entre ellos y que muchos reproches no habían sido expresados. Estaba claro que poco o nada les importaba mantener un vínculo más allá del necesario. Se percibía una especie de respeto forzado por la memoria de Ernesto, de ahí que, si no tenían la necesidad de volver a reunirse o si no se precisaban mutuamente para trámites o algún otro tema, tanto mejor para todos ellos.

Se pudo advertir que, cuando Ernesto vivía, todos tenían una relación amigable y de mayor contacto. Un par de



años atrás, Ernesto había tenido problemas de salud y su hija Matilde le donó un riñón, pero por causa de la pandemia y la cuarentena rígida luego dejaron de frecuentarse.

Este caso fue muy especial por las circunstancias referidas al problema de salud de Ernesto. Conocimos la forma en que la familia resolvió el tema del trasplante, y luego esa misma familia debía acordar sobre la mesa de conciliación respecto del dinero a repartirse y las deudas existentes que debían ser pagadas, unas con documentos que las respaldaban y otra que no.

Esto implicó una importante demanda emocional para las partes y, sin duda, para quienes fuimos conciliadoras. Intentamos que pudiesen encontrar un equilibrio entre sus pretensiones, sobre el conflicto referido a la existencia de un monto de dinero en efectivo (diez mil dólares) que según la hija se lo guardaba su padre pero que la esposa decía desconocer y aseguraba que no lo había encontrado entre las pertenencias de su marido.

El problema era que ya no estaba Ernesto para decir su verdad sobre el dinero. Este punto no pudo ser resuelto pese a los intentos que hicimos para que ambas partes pudieran ceder y encontrar un acuerdo. No fue posible.

También el caso demandó de nosotras un esfuerzo extra en el ámbito emocional y profesional, pues tanto Clarabella como Matilde fueron quienes estuvieron más enfrentadas durante todo el proceso: ambas insistían en que

cada una decía la verdad y constantemente nos preguntaban, a su turno, si les creíamos. Internamente, luchábamos por mantener la neutralidad, pues no es nuestro rol creer a una parte. En todo momento les aclaramos que esa no era nuestra función y que en la mesa de conciliación no estábamos para ver quién decía la verdad o quién mentía, que en todo caso asumiríamos que ambas decían la verdad para partir de algo y poder encontrar una solución al tema del dinero.

Asimismo, fue un poco desesperante para nosotras la actitud pasiva de Paco y Luis, quienes, como hermanos de Matilde, prácticamente se limitaban a decir que estaban de acuerdo con lo que ella decía. Requirió un poco más de esfuerzo hacerlos participar de manera activa.

Durante todo el proceso, optamos por no mantener sesiones por separado. Fueron cuatro audiencias, de casi tres horas cada una, que realizamos de forma conjunta por el excesivo recelo que notábamos entre las partes. Cuando veíamos que los intercambios se ponían muy álgidos, y de alguna manera cansadores, suspendíamos la sesión para continuar otro día, con la finalidad de bajar la intensidad de la charla. Esto también resultó positivo, pues las partes intervinientes volvían con otra energía, lo que colaboró mucho al proceso.

Nuestras intervenciones fueron mediante preguntas de naturaleza exploratoria, circular. Realizamos parafraseos y replanteos.

## Impresiones respecto de nuestra posición como conciliadoras

Julissa: Mantener la neutralidad fue algo realmente complicado y creo que, en algún momento, ambas conciliadoras estuvimos divididas al respecto. Cada una trató de mantener su neutralidad e imparcialidad intacta, pero de a ratos era difícil por la carga emocional del relato y los efectos de las decisiones que se habían tomado mucho tiempo antes de la muerte de Ernesto: ambas lo conocimos en vida; su historia y antecedentes de salud fueron de conocimiento de muchas personas en la ciudad.

De alguna manera, el tema de la hija que donó el riñón y el compromiso que su padre habría asumido de ocuparse de ella, de su bienestar y su salud, y que ante su fallecimiento quedaba diluido, me movilizó internamente. De una u otra forma, no pude evitar sentir mayor empatía, pena o preocupación por ella, aunque traté de que se no se notara. Intenté que todas mis intervenciones fueran siempre en pos del diálogo y procuré que las opciones surgieran de las propias partes.

Sin embargo, el hecho de que no pudieran llegar a un acuerdo sobre el dinero que Matilde refería haberle entregado a su padre poco tiempo antes de que empezara la cuarentena fue algo que me dejó con un sabor a poco. Siento que pude haber hecho algo más, pero realmente no sé qué, y preferí que la conciliación concluyera con el acuerdo parcial, pues el riesgo de que lo acordado cayera estuvo latente todo el tiempo.

Carmen: Fue un caso muy especial, dado que conocimos a Ernesto en vida y ese aspecto fue algo que me motivó, de alguna manera, a poner más de mí como conciliadora para que sus familiares encontraran puntos de acuerdo en sus desencuentros. Creo que pude manejar mi neutralidad de manera equilibrada, toda vez que sentí que fui para ambas partes -tanto la esposa como los hijos- la persona a la cual acudían con confianza: me llamaban para poder concertar fecha y hora de las nuevas audiencias, lo que hizo que la conciliación pudiese seguir su camino hasta el final. También logré hacer un seguimiento al cumplimiento de los puntos que audiencia tras audiencia se fueron acordando, y esto hizo que la desconfianza con la cual empezaron fuera bajando. Sin duda fue un aspecto que abrió la posibilidad de que pudiese resolver la mayor parte de los puntos agendados.

## Cuestionamientos e interrogantes

Carmen: Hubo muchos momentos en los que sentía que una de las partes decía la verdad sobre el dinero, de hecho, aún sigo convencida de que la hija decía la verdad, pero inmediatamente me volvía a la cabeza que nuestra posición como conciliadoras no es la de juez. Debí apartarme de hacer muchas preguntas que me sentí tentada a hacer, pero entendí que más que aclarar podrían complicar el escenario en el que estábamos. Sentí cierta impotencia con este tema.

Julissa: Del mismo modo, sentí que hacer algunas preguntas -si Ernesto le comentaba a Clarabella sobre todos

los temas económicos que tenía con sus hijos; si Ernesto nunca le mencionó a Clarabella que guardaba en su casa diez mil dólares- o seguir explorando en ese terreno frente a los rotundos “no” que manifestaba Clarabella era ya meternos en un campo peligroso para el proceso y, sobre todo, para sostener mi imparcialidad.

Los cuestionamientos que me hice fueron en el ámbito técnico: tal vez pude haber enfocado de otra manera algunas preguntas, o debí explorar con preguntas que sacaran tanto a Clarabella como a Matilde de sus posiciones rígidas. Siento que debí hacer más para ahondar en la búsqueda de los intereses, que en ese momento creí tenerlos claros. Ahora, en retrospectiva, dudo de ello.

En una de las reuniones, sugerí que presentaran notas a los bancos para averiguar si existía algún depósito de diez mil dólares realizado por Ernesto, en fechas cercanas a la época en que Matilde decía haberle entregado el dinero a su padre.

### **Reflexiones a partir del caso**

Este es un interesantísimo caso de familia, que confronta a las conciliadoras con unas de las circunstancias más difíciles de manejar: la antinomia verdad – mentira. Toda vez que las partes sostienen versiones totalmente encontradas sobre un mismo hecho y en eso está basada la confrontación, mucha es la presión que suelen hacer los participantes para que el conciliador se incline por creer a uno u otro. También es mucha la tentación de hacer

preguntas para descubrir la verdad, interrogar buscando causas, detalles, contradicciones, que nos den una pauta de cómo fueron las cosas realmente. Sin embargo, ese es un camino que suele llevarnos a callejones sin salida. La senda de reformular intereses y mirar hacia el futuro es la única que puede sacarnos de ese atolladero: qué desean o necesitan los disputantes hoy y hacia el futuro, sin discutir los hechos del pasado, ni usarlo para justificar peticiones.

En este caso, vemos por el lado de Matilde la necesidad de que su familia reconozca lo que hizo por el padre, que nadie más hizo, y de resguardarse de su desamparo ante la pérdida del padre, del riñón y con una salud en riesgo. Sus hermanos acompañaban esa necesidad, además de sus propios intereses centrados obtener la herencia del padre y especialmente la computadora y diversos enseres. Por el lado de Clarabella se planteó también la necesidad de contar con la mayor cantidad de ingresos posibles, como las prestaciones sociales del marido y pagar la deuda de vehículo entre todos, es decir con los ingresos del acervo hereditario, y no hacerse cargo exclusivamente ella.

### **Valor simbólico del dinero**

Asimismo, el caso nos plantea de manera palmaria el tema del valor simbólico del dinero, que desde luego se advierte en muchos otros casos más, incluso los que no tratan de conflictos familiares. Nos referimos a que cuando se discute de dinero es fácil perderse en la razo-

nabilidad o la exageración de un reclamo, en el sentido de justicia o la lógica jurídica de las obligaciones en que se justifica todo reclamo. No es que estos elementos no sirvan para leer el problema, simplemente pueden limitar la lectura de la complejidad de los conflictos que un conciliador puede hacer.

Las concepciones actuales respecto al dinero (Zelizer, 2011) por un lado lo definen como un instrumento único, intercambiable e impersonal, “incolore”, infinitamente divisible, homogéneo y libre de restricciones subjetivas, en el que predomina la lógica cuantitativa, con una supuesta objetividad. Es decir, prima la racionalidad instrumental, la capacidad ilimitada de transformar productos, relaciones y sentimientos en números abstractos, incluso de corromper y transformar en números los vínculos sociales.

Sin embargo, la sociología económica niega esa aseveración y, por el contrario, sostiene que con el avance del dinero, los sujetos han encontrado nuevas distinciones, formas de marcar el dinero, e incorporarlo a las relaciones de amistades, comerciales y en la interacción con las autoridades. Es decir, los valores y las relaciones sociales a su vez trasmudan el dinero al investirlo de un significado y de pautas sociales.

Por ejemplo, \$1000 ganados mediante un esforzado trabajo no son iguales a los \$1000 robados a un banco; el cheque del primer sueldo no es igual al segundo cheque; el dinero por compensación de un accidente no es igual

al heredado. Diversos estudios entre prostitutas y jóvenes en conflicto con la ley penal (Kessler, 2004) revelan usos diferenciados del dinero en función del origen ético del mismo.

Entonces vemos que las personas introducen distinciones y directivas que desafían todo cálculo instrumental. Esas distinciones son un valor extra del intercambio. Ese sentido otorgado es lo que llamamos valor simbólico. El dinero es un médium social.

Otro aspecto relacionado es que el dinero está adscrito a la identidad de género masculino, profundamente arraigada e internalizada por mujeres y varones a lo largo del proceso de construcción de su subjetividad e identidad de género (Coria, 1992). Este es un proceso psicosocial inconsciente, que en tanto tal opera con la fuerza del inconsciente, y produce consecuencias en ambos géneros. Para los hombres la imposibilidad de acceder al dinero mancilla su virilidad. Para las mujeres, igual creencia en la masculinidad del dinero, condiciona el temor a perder femineidad si acceden a producir, administrar y decidir sobre el dinero, creencia que ocasiona trastornos en un manejo eficiente del dinero.

Por lo tanto, es menester preguntarnos ¿qué creencias y expectativas se articulan en relación al dinero y a la relación con el otro disputante? ¿Qué significa para cada disputante la reclamación económica? Las respuestas nos llevarán a conocer los intereses subjetivos puestos en juego en el reclamo, permitiéndonos comprender

el sistema conflictual en toda su magnitud, y hacer un abordaje adecuado. El valor simbólico del dinero en la mediación y la conciliación, una vez identificado por el operador, debe traducirse en un interés más, tanto o más importante que los intereses explícitos o materiales.

Con estas reflexiones y volviendo al caso, podríamos hipotetizar que en el reclamo de los USD 10.000 los intereses en juego son: reconocimiento por la fabulosa donación de un órgano vital al padre y necesidad de amparo en el futuro por su vulnerable salud. Cobrar el dinero parece representar que los familiares la reconocen y la seguridad de poder afrontar alguna situación médica derivada de la falta del riñón que donó. Estos mismos intereses podrían satisfacerse de un modo distinto que el dinero pedido en términos posicionales, si abordamos la disputa desde el reconocimiento de intereses. Ello nos permite apelar a la creatividad, por ejemplo, identificando con otras formas de reconocimiento y asegurándole cobertura médica, costos de intervenciones futuras, etc.

### Derivaciones

Otro aspecto destacable del caso está en la derivación o llegada del mismo al profesional. En esta ocasión hay un pedido especial a una conciliadora por referencia de amigos, y no ha sido una solicitud al centro o institución. Ello ayuda a construir la confianza que dará lugar a la creación del vínculo entre el solicitante y el conciliador, que es posibilitador del desarrollo del proceso. A la vez, la referencia de amigos puede volverse un arma de do-

ble filo, tornándose en una exigencia mayor para las/os conciliadores.

En este sentido, también el conocimiento previo de la familia y las circunstancias de la enfermedad de Ernesto y la donación del riñón son elementos que, sin duda, pusieron a prueba el trabajo de las conciliadoras y la construcción del rol del tercero, que es una condición ineludible de la calidad del trabajo del conciliador. Tercero en relación a la bipolaridad que exhibe, como rasgo fundamental, todo conflicto, tal como explicamos en la fundamentación.

### Coconciliación

En el caso, la conciliadora convoca a una colega a participar del proceso advertida de la complejidad del caso y de tener conocimiento previo de las partes y para prevenirse de su propia involucración.

La conciliación es una estrategia de intervención que nos ayuda a esa distancia óptima, a una lectura compleja, a considerar distintos aspectos y a multiplicar vínculos ampliando las posibilidades de incidencia. De forma que, en el caso, parece haber sido una decisión muy pertinente, dada la intensidad afectiva y lo doloroso de los temas en disputa.

Dice Cohen Imach (2011, 171): “Creo que el trabajo con personas, tanto en una mediación como en una sesión de psicoterapia o en un consultorio médico, es sumamente

complejo. Es inevitable estar expuesto a sentimientos muy encontrados en el encuentro con un semejante, que puede resultarnos similar a nosotros o sumamente ajeno. No hay problemas humanos que no nos afecten, ya sea porque los hayamos transitado, ya porque nos parezcan exóticos. El colega que se sienta a nuestro lado, que escucha desde otras vivencias y tal vez con otra distancia, que puede volver sobre el encuentro señalando aquello que no pudimos escuchar o recibiendo nuestras impresiones, enriquece indudablemente la posibilidad de comprensión y de reflexión, nos rescata y se rescata de posibles identificaciones con algún miembro del grupo y nos permite sentirnos más seguros en nuestras intervenciones”.

## Referencias bibliográficas

Coria, Clara: Los laberintos del éxito, Paidós, Buenos Aires.

Cohen Imach, Elena (2011): Una discapacidad como metáfora, en Brandoni, F. comp.: Hacia una mediación de calidad, Paidós, Buenos Aires.

Kessler, Gabriel (2004) Sociología de delito amateur, Paidós, Buenos Aires.

Zelizer, Viviana (2011), El significado social del dinero, Fondo de Cultura económica, Argentina.

## Segundo caso: El conciliador es el guía del proceso

El caso fue presentado por Daniela Guzmán.

Este caso refiere a un contrato firmado entre la empresa Nórdica, de la República de Chinchina, y la institución Pacay, del Estado Pluricultural de Taypi.

Inicialmente, Nórdica había convocado a un arbitraje, pero Pacay, antes de realizar su contestación en el procedimiento arbitral, se acercó a la empresa para intentar solucionar el conflicto en una conciliación. Ambas partes tomaron la decisión de suspender transitoriamente el arbitraje y me nombraron como conciliadora.

Con la aceptación y el compromiso de imparcialidad por mi parte, se fijó la primera audiencia virtual, en la que se hicieron presentes las dos partes junto con dos abogados cada una. Resultó importante haber leído todos los antecedentes del conflicto, que fueron transmitidos desde el Centro, y que permitieron revisar inicialmente la personería de las partes y conocer cuáles fueron las circunstancias que llevaron a Nórdica a presentar su solicitud de arbitraje.

Es así que, en la primera audiencia, las partes ratificaron los antecedentes descritos en la solicitud de arbitraje y, sobre todo, su intención de llegar a un acuerdo que les evitara problemas. En este encuentro inicial, se acorda-

ron reglas para las audiencias virtuales y la comunicación, se estableció fecha y hora de las audiencias como de la comunicación escrita, y se comenzó a trabajar sobre una agenda de inquietudes que las dos partes tenían y que consideraban prioritario encarar antes de empezar hablar de soluciones.

Es importante señalar que las inquietudes involucraban aspectos fijados en el contrato que, si bien en el momento de la firma no fueron observados por ninguna de las partes, luego del incumplimiento de Pacay se tornó conveniente revisar. La audiencia finalizó con un cuarto intermedio, durante el cual ambas partes se comprometían a intercambiar documentos y respuestas que serían enviadas a la conciliadora.

En la siguiente reunión, una semana después, se aclararon varios puntos que surgieron del intercambio entre las partes. Este aspecto de formalidad y transparencia de la comunicación ayudó a que los participantes pudieran ver avances en su acercamiento. Es importante mencionar que esta conciliación no involucró a personas naturales sino jurídicas y que, por los intereses fuertemente comprometidos, ha permitido que ambas partes participaran con al menos un par de abogados de las firmas más prestigiosas de la ciudad del Limbo.

En esta segunda audiencia, como guía del proceso, me permití solicitar a las partes que comentaran lo que habían enviado, realizar preguntas y reformular el conflicto en los términos actuales. Esta intervención fue aceptada y permiti-

tió empezar a avanzar en las posibles opciones. Para ello, señalaron que en esta etapa iba a ser fundamental que participaran equipos completos desde sus instituciones, debido a los temas técnicos que debían ser negociados. Se acordó un nuevo cuarto intermedio para que las partes fueran avanzando en las cuestiones técnicas.

Transcurrieron dos meses, durante los cuales se mantuvo tanto el intercambio entre las partes como la comunicación con la conciliadora, en un marco de transparencia y respeto. Luego se definió retornar a la mesa de conciliación, para plasmar los avances en un acta.

Nuevamente reunidas, inicialmente ambas partes señalaron que ya no tenían dudas y que estaban claras todas las preocupaciones. También mencionaron que habían avanzado en un documento que contaba las intenciones de modificación del contrato y que ponía fin al conflicto.

Hasta aquí, todo muy sereno. Sin embargo, como conciliadora, y a fin de dar legalidad al acuerdo, debí incorporar a la conversación algunos aspectos que ellos no habían considerado en su documento de acercamiento. Puntualmente, lo referido a la resolución del contrato notificada legalmente por Pacay a Nórdica y sobre la necesidad de tener los respaldos legales a través de Pacay para llegar al acuerdo. Estos aspectos generaron mucha tensión entre las partes que, en un primer momento, a través de sus abogados, se opusieron a los requerimientos que les había solicitado. Sin embargo, tener el borrador del acta redactado y presentarlo a las partes y sus

abogados ayudó a entender la importancia de sostener la legalidad, especialmente necesaria por el tipo de actores y los intereses en juego.

En los días siguientes se desarrollaron más audiencias para afinar la redacción del acta. Tanto la conciliadora como las partes trabajamos en equipo para tener un documento que no solo reflejara los acuerdos a los que habían arribado, sino que tuviera eficacia.

Finalmente, la firma se dio en la ciudad del Limbo, con la presencia de todas las partes y la solemnidad propia de haber alcanzado un documento que no solo ponía fin a la controversia, sino que se constituía como punto inicio de una relación comercial entre Pacay y Nórdica, que redundaría en un beneficio para el Estado Pluricultural de Taysi.

¿Por qué este caso merece ir a la clínica de casos? Por todo: por la controversia que le dio origen, por las partes, por el tipo de contrato, por los intereses en riesgo, por la presencia de los abogados, por la preparación técnica exigida a la conciliadora para el manejo de las audiencias, por el rol de la figura del conciliador en el proceso, pero especialmente, porque demuestra que todo tiene solución.

## Reflexiones a partir del caso

En el intercambio sobre el caso, pudimos darle valor a la intensa labor de la conciliadora y a recapitular datos que hicieron al despliegue del contenido del conflicto.

La conciliadora dice del caso: “Me sacudió desde el inicio”. El trabajo le insumió seis reuniones más las tareas entre una y otra, así como la lectura del expediente y el estudio de normativas para encuadrar el caso y redactar el acuerdo.

Se trataba de un contrato de 25 meses con el Estado que llevaba 12 meses de incumplimiento. En ese período hubo un cambio de gobierno, que implicó nuevos funcionarios y nuevos abogados que representaban a la empresa estatal, para quienes estaba involucrada la responsabilidad del Estado en un tema recientemente conocido. La empresa había comenzado negociaciones con las autoridades y abogados de la gestión saliente, volviendo todo a foja cero con la asunción de la nueva gestión.

La disputa trataba sobre la contratación de un servicio tecnológico para la empresa estatal, que Nórdica debía desarrollar. Esta no logró siquiera iniciar el proyecto porque no le permitieron ingresar, ni le brindaron los insumos necesarios para dar comienzo, siendo que había puesto un equipo de trabajo a disposición del proyecto. Por ello, reclamaba una compensación en carácter de perjuicio económico.

La empresa, si bien planteaba cobrar una compensación, siempre tuvo el interés de desarrollar el proyecto completo. En cuanto al contrato no ejecutado, no tenía dudas de poder cobrarlo tarde o temprano, pero sin embargo presentaban cierta urgencia en obtener el dinero.



La organización estatal llegó a la conciliación con la preocupación de los funcionarios por los perjuicios eventuales contra el Estado que acarrearía un resultado adverso del arbitraje, que consideraban muy factible.

Sin embargo, las sucesivas reuniones y las conversaciones entre los representantes de la empresa y los funcionarios, permitió a los últimos advertir lo interesante del servicio que los primeros ofrecían, sumado a que contaban con la necesidad de dicho producto y con la partida presupuestaria aprobada para ello. De modo que no ejecutarla, podría traer más problemas que soluciones. Por su parte, los representantes de la empresa retoman su interés inicial y principal. Tanto es así, que el acuerdo conseguido fue una recontractación. Simplificando, podemos decir que el Estado hubiese debido explicar por qué teniendo \$10 no los había ejecutado y por qué la empresa pedía \$2 cuando podía ganar \$10.

### El valor de la confianza

Nos preguntamos qué claves pudieron haber incidido en tal giro. El valor de la confianza construida para el suficiente intercambio de información es un espacio cuidado que hace posible la creación de valor.

El obstáculo de compartir información (Aréchaga, Finkesstein, 2020), la incidencia de la desconfianza es uno de los principales obstáculos que advertimos los conciliadores cuando las partes llegan a nuestra mesa. Es importante identificarlos para construir espacios que permitan

el libre intercambio de la información con el conciliador. Hay que intervenir deconstruyendo supuestos muy arraigados en la mente de los negociadores, quienes suelen cargar con este supuesto: “Si comparto información se aprovecharán de mis necesidades y construirán su fortaleza sobre la base de mi debilidad”.

La paradoja es que, si no compartimos información, tampoco podemos generar soluciones óptimas y sacar más provecho de la negociación, por lo que terminamos jugando un juego que empobrece la satisfacción de nuestras propias necesidades. Entonces, el desafío a asumir es: ¿cómo hacer para provocar cooperación sin volverse vulnerable a las tácticas puramente competitivas de los otros?

¿Cuáles son esos supuestos que alimentan la resistencia a compartir información y el miedo a que la utilicen para perjudicarnos?

Los supuestos dominantes identificados son:

- En una negociación, los recursos son escasos.
- En una negociación, lo que gana el otro lo pierdo yo.
- En una negociación, el otro pretenderá perjudicarme.
- En una negociación, los intereses son opuestos.

La fuerte creencia de que el otro intentará perjudicarme genera que la desconfianza y el malestar propios de una situación conflictiva nos inducen a elegir modos de abordar las conversaciones que inhiben la creación de

valor. Para protegernos del otro, comenzamos el juego utilizando tácticas propias de la negociación competitiva: amenazar, exagerar el valor de mis concesiones, minimizar las del otro, ocultar información, etcétera. El supuesto latente es que el otro va a intentar impedir mi satisfacción.

Y la profecía autocumplida también juega su rol: si estamos convencidos de que el otro jugará a competir, estaremos en alerta y emitiremos señales de desconfianza. Es un sistema que se retroalimenta y que cierra las puertas al diálogo productivo.

Volviendo al caso y conociendo el final podemos afirmar que la conciliadora logró ese espacio de seguridad, en que personas con tanta responsabilidad y cargos pudieran romper la barrera de la desconfianza y encontrar los beneficios mutuos.

### ¿Conocimiento de la sustancia o manejo de las relaciones?

Es fácil observar en la presentación del caso que la maraña jurídica tuvo una impronta muy fuerte tanto en el planteo inicial por parte de la empresa, que busca jurídicamente un interés muy inferior a su aspiración inicial, como de los funcionarios, que se presentan movidos por las consecuencias jurídicas de la resolución del contrato, siendo que necesitan el software.

Podemos advertir una distancia enorme entre el inicio del caso y la reformulación del contrato original con que finaliza, en que ambas partes ganaron.

La discusión jurídica obligó a la conciliadora a leer y comprender los vericuetos del contrato y las normativas que lo regulaban, así como a un gran esfuerzo para construir el acuerdo. Sin embargo, no quedó solo en eso. Podríamos decir que se pasó de una discusión jurídica a una discusión basada en intereses, para luego volver a dar un encuadre jurídico que le otorgara validez suficiente al nuevo escenario.

Entendemos que una de las condiciones que debe aportar el conciliador a la mesa es saber reformular la problemática en términos de intereses prioritarios no excluyentes, una especificidad de nuestro rol.

La dedicación relatada de la conciliadora a los antecedentes del caso es coincidente con las conclusiones de la investigación de la Sección de Resolución de Disputas de la American Bar Association de Estados Unidos de 2009, que tuvo el objetivo de analizar la perspectiva de los usuarios con más profundidad que las encuestas de satisfacción hemos hallado<sup>3</sup>. La misma se llevó a cabo en nueve estados durante dos años. La totalidad de los casos relevados pertenecen a la práctica privada referida a temas civiles, comerciales, laborales e ilícitos contractuales. En todos ellos, las partes fueron representadas

---

3 Task Force on Improving Mediation Quality. <https://www.mediate.com/articles/abareporto8.cfm>

por abogados. No se incluyeron en el estudio casos de mediación familiar ni comunitaria.

Dicha investigación concluyó que el 96% de los entrevistados sostuvo que es importante, muy importante o esencial la preparación de la mediación por parte del mediador, de los abogados y de las partes para el éxito de la misma. Entendiendo por preparación que el mediador conozca los antecedentes del caso y lea los documentos, aliente un acercamiento productivo entre las partes y decida quiénes deben asistir a la mediación. Podemos decir que este rasgo de la actuación de nuestra conciliadora se cumple largamente, y es probable que ello haya incidido en la legitimación que le otorgaron las partes. Además, la investigación señala como criterios de calidad percibidos por los usuarios a la atención personalizada, la persistencia y la aplicación o no de técnicas evaluativas.

### Buen encuadre

Sin duda la solvencia de la conciliadora en preparación y comprensión de los términos de la disputa tiene que haber sido valorado por los participantes representantes de empresas para legitimar a la conciliadora que, dicho sea de paso, fue a lo largo de toda la conciliación la única mujer en participar. Sin embargo, este elemento no alcanza para generar un buen clima de trabajo si el encuadre no es claro.

Establecer las reglas de juego suele ser una herramienta del conciliador para ir construyendo ese espacio de

confianza que permita el intercambio de información necesaria para crear valor, para generar opciones de mutuo beneficio reflejando los intereses prioritarios de las partes. Las reglas de juego dan previsibilidad e intentan generar tres movimientos claves para el proceso, instancias que serán el cimiento de una buena conducción: generar confianza hacia el conciliador como experto, hacia el dispositivo de la conciliación como un proceso legítimo para tramitar la diferencia y legitimar a los participantes, en tanto sujetos capaces de encontrar una salida a su problema con su contraparte.

En palabras de Elena Cohen Imach (Cohen 2011: 166) “El encuadre protege a los participantes y al mediador de cualquier tentación de arbitrariedad en la medida en que delimita cuál es la frontera de lo permitido. Al mismo tiempo, funciona como una defensa útil para el mediador frente a estados de alto impacto emocional. Podemos definir el encuadre como una metaconducta donde podrán desplegarse las conductas. Sería algo implícito que permitiría que se despliegue lo explícito”.

### Referencias bibliográficas

Aréchaga, Patricia y Finkelstein Andrea (2020), “Negociar derribando obstáculos”, la trama, Buenos Aires.

Brandoni, Florencia y Cohen Imach Elena (2011), “Una discapacidad como metáfora”, en Brandoni, F. comp: Hacia una mediación de calidad, Paidós, Buenos Aires.,

## Tercer caso: La familia Flores

El caso fue presentado por Auria Arias

Es un caso de familia (cuidado de la mamá enferma), solicitado por Teodora y Silvia e invitados Carmen, Sonia, Armando y Tania.

La familia Flores está compuesta por seis hermanos: cinco mujeres –Carmen, Sonia, Tania, Teodora y Silvia– y un varón –Armando–. El 14 de enero de 2020, dos de las hermanas se presentaron solicitando la invitación para una conciliación, que se fijó para el 24 de enero.

El día de la audiencia, se presentaron cinco de los seis hermanos y también Mónica –hija de Sonia– y Teresa, hija mayor de Tania, quien antes del inicio había presentado a la conciliadora una carta de justificación por la inasistencia de su mamá. Una vez que todos se hicieron presentes en la institución, se invitó a pasar a la sala de conciliación a Teodora, Silvia, Carmen, Armando, Teresa y Sonia, quien ingresó junto con su hija porque, como tiene baja audición, solicitó su presencia para poder estar al tanto de todo lo que habláramos.

Antes de comenzar, se informó a las partes que nos acompañaba Teresa y que ella había presentado una carta de justificativo por la no asistencia de su madre, Tania. En vista de esta situación, se preguntó a los hermanos si a pesar de la ausencia de Tania querían continuar la conciliación. De lo contrario, quedaríamos en

otra fecha para reunirnos nuevamente, entrando en un cuarto intermedio.

Por mayoría, decidieron continuar con la conciliación. En vista de que Teresa no podía tomar decisiones por su mamá se la invitó a salir de la sala. De esta forma, iniciamos la conciliación otorgándole la palabra a Silvia, la menor de las hermanas y solicitante de la conciliación junto con Teodora.

Silvia indicó que ya no podía cuidar más a su mamá, que es mayor y necesita asistencia especial porque, como no puede caminar, está echada en la cama y le están saliendo llagas en la espalda. Expresó que ya no podía comprar los medicamentos, dado que no solo la madre sino también el padre se encontraba bajo su cuidado y, en vista de esto, les había dedicado todo su tiempo, por lo que debió dejar de trabajar. Ella solicitaba que sus hermanos mayores se hicieran cargo de la mamá y la cuidaran de forma adecuada, ya que por su avanzada edad en ocasiones se ponía agresiva.

Teodora, la penúltima hermana, indicó que a veces ayudaba a Silvia en el cuidado de sus padres, pero que entre semana no podía hacerlo porque tenía que trabajar, y expresó que era importante que entre todos los hermanos se hicieran cargo de su mamá.

La mayor de las hermanas dijo que no tenía recursos y solo podía ir a visitar a la mamá, pero que no podía cuidarla como se debe, ya que ella misma está en la tercera

edad y recientemente se había enfermado. Explicó que tenía dificultades para caminar debido a que se había caído y lastimado la cadera, por lo que se encontraba en recuperación.

Por su parte, Armando manifestó que él trabajaba, que en su casa no había espacio suficiente para poder cuidar a la mamá, y que sus hijas y esposa tenían sus propias actividades y no podrían hacerlo.

Sonia, a su turno, se mostró de acuerdo con Silvia y expresó que estaba predispuesta a colaborar.

Silvia propuso que los hermanos cancelaran un monto para que ella pudiera seguir cuidando a la mamá, ya que se encontraba económicamente necesitada. Los hermanos acordaron con esta propuesta. Pero cuando Silvia y Teodora plantearon que ellas no tendrían que pagar, ya que eran quienes cuidaban a la madre, los hermanos reaccionaron de forma negativa y la conciliación se quebró. Estaban en total desacuerdo con la propuesta y esgrimieron que cada uno de ellos tenía sus necesidades.

Es importante identificar que no solo acudieron a la institución para poder llegar a una conciliación, en el hospital donde se encontraba internada la mamá concretaron un acuerdo con la trabajadora social, donde llegaron a acordar cuidar a la mamá un hermano por mes. El acuerdo se fracturó cuando propusieron comprar una silla de ruedas para la mamá para que no se quede encerrada en el cuarto, el problema fue el dinero. Anteriormente

tuvieron conflictos entre hermanos por la herencia ya repartida por los papás a los hijos.

## Reflexiones a partir del caso

Resultaron muy interesantes los interrogantes que la conciliadora pudo reflexionar acerca de su caso, transcribimos casi textual:

Conciliadora: *“Me preocupaba la mamá, la despreocupación de ellos por la madre. No sé si llevé bien el caso porque me puse del lado de la madre”.*

## Los participantes

La pregunta de la conciliadora nos lleva a un tema que siempre resuena y es preocupante: ¿Qué pasa cuando una parte no está presente?, ¿Quién lo representa?, ¿El conciliador?, ¿Los demás participantes?

Es frecuente que el conciliador quede atrapado, al menos en su fuero íntimo, representando la voz ausente.

El objetivo es cuidar que nuestras intervenciones resulten eficientes desde la posición de tercero, sin descuidar nuestro rol y obteniendo información de cómo los integrantes de la familia se representan a dicha figura ausente pero presente.

Una forma interesante de dar voz a aquellos que no participan de manera directa, en ocasiones los hijos y en este

caso la madre, es incluir de forma simbólica al ausente (Campbell, 2003). El conciliador podría sugerir a los presentes que consideren cuales podrían ser los intereses y necesidades específicas ese sujeto, cuál su reacción respecto de las cuestiones en discusión o por decidir. Traer a la madre sin ser el conciliador quien hable por ella, por ejemplo, preguntando a cada uno de los hijos que diría la madre ante esta situación. Entonces, el resultado podría ser que las decisiones a las que se arriben integren de mejor manera las necesidades o deseos de aquel respecto del que se está negociando y acordando, sin su participación.

El riesgo de no convocar a algún participante sobre el que se toman decisiones es que el conciliador quede imaginariamente defendiendo o representando al ausente, sin empatizar con las diferencias que plantean los presentes. En ocasiones ocurre con los niños o adolescentes, en otras, con la madre, como en nuestro caso.

Otro tema de aprendizaje que nos plantea este caso se refiere a cómo conformar la mesa de conciliación, es decir, a la decisión de quienes han de participar. En el caso vemos que Tania, una de las hermanas, no concurrió y envió en su lugar a su hija Teresa. Sin duda, desde la perspectiva legal ella no podría tomar decisiones dado que no tenía representación procesal, pero por lo visto su mamá consideró importante que ella pudiera participar. Es decir, se trataba de una necesidad no contemplada por el sistema legal, pero tampoco prohibida. De la misma manera que Sonia concurrió con su hija para que la

ayude a escuchar, y Mónica no tomaría decisiones. Hijas incluidas en un conflicto que afecta a muchos miembros de la familia y no sólo a los de una generación, aunque ellos sean los responsables principales por el cuidado de la mamá.

Una diferencia más entre la conciliación y el sistema judicial refiere a la legalidad de la participación. Para los conciliadores identificar quienes deben participar porque son los involucrados en el conflicto, o los afectados por el mismo y eventualmente por los acuerdos (como el caso de niños y adolescentes), los que no tienen capacidad legal pero igual tienen incidencia en quienes deciden (por ejemplo, nuevas parejas, socios comerciales, etc.) y los que funcionan como apoyo y sostén de los participantes.

Desde luego que existen diferentes formas de participación. Podemos señalar diferencias entre opinar, decidir, acompañar. Según sea el propósito de la participación será también la forma de inclusión, y en función de ello el tipo de reuniones a que se propongan.

En la resonancia grupal del caso surgieron inquietudes relacionada con la cantidad de participantes en la reunión de conciliación y qué hacer cuando son muchas personas convocadas.

Indudablemente al haber numerosidad de participantes se complejiza el caso, en la medida en que existen diferentes intereses y múltiples relaciones entre los mismos, que a la vez son un insumo necesario para leer el caso.

Ello puede llevar a un gran mapa de relaciones y una sumatoria significativa de intereses en juego. A veces, se presenta la tentación de reducir los intereses, o tomar sólo los comunes acallando los diferentes, que tanto enriquecen las negociaciones, y equilibran los intereses opuestos en que las partes deben hacer concesiones a concesiones si desean llegar a un acuerdo.

Intentar reflejar los intereses diferentes en temas de preocupación es un modo de salir de las soluciones que los enfrentan y abrir la conversación a aquello que no los enfrenta.

### Ley interna familiar

El tema del cuidado que era el centro del caso atraviesa toda la historia familiar. Y ese siempre es un tema delicado porque coloca en primer plano a nuestros propios ideales, prejuicios y generalizaciones de lo esperable según los roles en la familia. Estos muchas veces no son coincidentes con la ley interna familiar de aquellos con quienes trabajamos, y nos impiden preguntar un modo neutro, sin transmitir ideales, prescripciones y criterios de normalidad externos a esas pautas. Eso lo vemos en frases como: “¿Cómo era su mamá cuando alguno de ustedes se enfermaba?, seguramente actuaba con todos por igual”.

Las idealizaciones de las funciones de crianza y de la relación fraterna muchas veces se contrastan con enfrentamientos, resentimientos o sentimientos de injusticia

de los participantes, y es importante dar lugar a ellos, porque sin dudas estarán incidiendo en el conflicto. Es importante reconocer que los supuestos del tercero impiden la escucha del caso. Por lo que reconocer la dinámica y la ley interna familiar es crucial en nuestro trabajo. Zannoni (1990: 185) lo explica muy bien en el siguiente párrafo: “Sería presunción vana la del legislador que creyera que todas las familias se ajustan a un solo modelo; así, hay familias que se encuentran más cerca del antiguo modo patriarcal y otras que viven un modelo más asociativo. En razón de las diferencias, que vienen determinadas por razones no jurídicas, sino de orden económico o social, existe un modo diverso de realizar los fines familiares. En este tema habría que propender a que existan distintos modos de obtener la realización de los intereses familiares y ser respetuosos de los mismos es fruto del pluralismo social y político.”

Lo que “a cada uno le corresponde”, no es igual en todas las familias; dependerá de las características de los vínculos familiares. En este caso la madre había realizado una división de su herencia de modo anticipado y dicha distribución no había sido percibida como justa por la totalidad de sus hijos.

En síntesis, un rasgo distintivo de la conciliación es la posibilidad de celebrar acuerdos que respeten la ley interna familiar. Aquella de la que pocos sabemos quiénes no somos parte de la estructura vincular de la familia y sobre la que la norma positiva sólo puede contemplar las generalidades del caso.

## El significado simbólico del dinero

Otra inquietud que surgía del caso es una hipótesis acerca de cuestiones no resueltas entre ellos con relación al dinero. Analizando el caso surgieron las siguientes preguntas: *¿Por qué cuando se habla de dinero se rompe todo?, ¿Se precipita la pelea?* Esta dificultad les había aparecido con la asistente social en el hospital y no alcanzamos a saber por qué los enfrentaba, enojaba, irritaba u ofendía tanto a los hermanos. Desarrollamos la concepción del valor simbólico del dinero en el caso: *¿Y el dinero?*

## Las emociones en la conciliación

Un interrogante recurrente en este ateneo fue qué hacemos con las emociones que se presentan en la mesa.

Ante todo, es importante reconocer la existencia de las emociones como parte central del problema por cuyo tratamiento los participantes han venido a la conciliación. No hay modo de trabajar el caso si primero los involucrados no sienten que hemos comprendido sus sentimientos. *¿Cómo lo afecta este conflicto?* Ya que el nombrar las emociones permite reconocerlas y a la vez que el conciliador las legitime, como parte esencial del conflicto. Ya que pretender una dinámica de negociación dejándolas afuera es sólo una ilusión.

El conciliador, como tercero neutral, puede facilitar la gestión de las emociones generando espacios contenidos

para que se expresen y contribuyendo a traducirlas en términos de intereses afectados.

El gran desafío es que puedan ligar sus emociones a aquellos intereses desatendidos y/o insatisfechos y que quieren darle cobertura y/o protegerlos. Este movimiento de externalización ayuda a despejar el principal obstáculo de muchas negociaciones que es culpar al otro de dicha emocionalidad.

Las reuniones privadas pueden ser un espacio guiado desde la escucha profesional que permita que los participantes tomen distancia y sus emociones sean reconocidas y atendidas, movimientos que posibilitan la reconversión de las mismas en intereses desatendidos. Y por supuesto, generan el cauce necesario para que el desborde de las emociones no obture la negociación.

Asimismo, y como contrapartida de lo que venimos diciendo (Aréchaga, Finkelstein, 2020) el tercero puede apalancarse en las emociones positivas para dar movimiento al proceso, para empoderar a las partes y para alentar interacciones que incluyan por ejemplo el reconocimiento y la empatía o la confianza en el proceso como vía de salida del conflicto.

## Referencias bibliográficas

Aréchaga, Patricia y Finkelstein Andrea (2020), “Negociar derribando obstáculos”, La trama, Buenos Aires.



Campbell Alan (2003) Escuchando a los niños La práctica de la mediación con niños y la Convención de la ONU de los Derechos del Niño por Alan Campbell, Universidad de Australia del Sur, revista la trama, [https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista\\_articulo.php?id=52&ed=7](https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista_articulo.php?id=52&ed=7)

Zannoni Eduardo A, (1990), “La autonomía de la voluntad en la solución de los conflictos familiares”, en Derecho de Familia, libro homenaje a la profesora Dra. María Josefa Mendez Costa, Rubinzal Culzoni, Santa Fe.

## Cuarto caso: La casa de los espíritus

El caso fue presentado por Fátima Luna Pizarro.

He titulado este caso “La casa de los espíritus” debido a la larga data del conflicto y a cómo, a pesar de los años transcurridos, las partes, ahora descendientes en tercera generación, reaccionaron de forma semejante a sus antecesores al heredar un inmueble de sus padres, siete hermanos que procedieron a la división y partición del terreno en porciones igualitarias.

Debido a la disposición del inmueble, solo contaba como vía de acceso con un “pasaje”, manzana de la discordia tanto al momento de la división y partición como de la convivencia actual.

A finales del año 2020, se hizo presente Ana Fondo, propietaria de una cuota parte y quien habita al fondo del terreno en cuestión, solicitando la conciliación con Pedro Puerta y su hija, Carla Puerta, a fin de resolver la determinación del “pasaje” de acceso a su vivienda. Por entonces, los invitados no se hicieron presentes y el proceso concluyó por la inasistencia de los señores Puerta.

Transcurridos aproximadamente unos seis meses de aquella gestión, se contactó Carla Puerta solicitando reabrir el proceso de conciliación, ahora en su condición de solicitante, convocando a Ana Fondo para resolver la determinación del “pasaje” de acceso.

Fue registrado nuevamente como un caso vecinal sobre la determinación del “pasaje” de acceso común de carácter privado al interior del inmueble, requisito indispensable para que el Gobierno Municipal otorgue el catastro (levantamiento de las características físicas del inmueble: terreno, superficie construida y otros) a los cohabitantes del inmueble para la consolidación de su derecho propietario e inscripción en el Registro de Derechos Reales. Cabe aclarar que la única con la documentación legal correspondiente era Ana Fondo.

La atención en esta categoría de casos se enmarca en un convenio interinstitucional con el Gobierno Municipal, lo que permite contar con un asesoramiento técnico de parte del personal de esa institución y el arancel consta de una tarifa única convenida.

Una vez registrada la solicitud de conciliación, se constató que el inmueble había pertenecido a los esposos que tuvieron siete hijos – cinco mujeres y dos varones-. Al fallecer, heredaron a sus hijos, quienes constituyeron sus respectivas familias y todos se quedaron a vivir en el inmueble. Actualmente, solo quedan vivas dos hermanas, ya mayores, que habitan junto a sus hijos y nietos.

Son familias de clase media, cuyos ingresos corresponden a salarios como funcionarios públicos, hijos migrantes o del comercio informal. Se percibía competitividad entre ellos en función de los progresos económicos y, también de la identidad familiar en función de la descendencia directa de los propietarios originales.

En un momento el conflicto se polarizó: los Puerta contra los Fondo. Liderados por Pedro Puerta y Ana Fondo a su vez hay un conflicto relacional profundo por el estatus económico y agresiones incluso físicas provienen de estas percepciones.

Inicialmente, el proceso de conciliación se solicitó entre los Puerta y los Fondo debido a que el resto de los habitantes -Pablo Pasillo, Rosa Pasillo, Jazmín Pasillo y Margarita Puerta- no tienen saneado su derecho propietario, precisamente por la indefinición del trazo del pasaje. Ante la solicitud de Ana Fondo se convocó a todos los habitantes del inmueble.

El conflicto surgió al acudir al Gobierno Municipal solicitando el catastro de su propiedad y la determinación

unilateral del trazo del pasaje por parte de Mario Puerta, hijo de Pedro Puerta y hermano de Carla. Esta situación no fue concedida por el Municipio, que rechazó los trámites hasta que se llegue a un consenso en la definición del trazo del pasaje que pueda figurar en la planimetría del inmueble.

Relacionalmente, se encontraban divididos en tres partes: a) Ana Fondo junto a los Pasillo, excepto los hijos de Rosa Pasillo; b) Mario Puerta (hijo de Pedro Puerta) con Rosa Pasillo y sus hijos; y c) Margarita Puerta.

### Mis resonancias

Como conciliadora, se me demandaba generar un acercamiento entre las partes y un diálogo que permitiera dar lugar a una orientación técnica. Para mí, la fuente del conflicto es de información y datos debido a la falta de una adecuada orientación técnico jurídica. Y la segunda fuente es relacional.

Por momentos, mi neutralidad se vio afectada debido a los “miramientos” o percepciones negativas del otro, confirmado este aspecto relacional en reuniones privadas.

En cuanto a las intervenciones, inicié con una reunión conjunta donde solo faltaban dos familias que fueron integradas luego. Debido a que toda intervención era objeto de ataques y contraataques, convoqué a reuniones privadas: de forma grupal entre afines y de forma indi-

vidual con los solicitantes Pedro Puerta e hija, así como con Margarita Pasillo. Me quedó programada la reunión conjunta para trabajar opciones.

No logré pasar de la primera etapa, continúan en una negociación competitiva y la legitimación solo está dada en función de las alianzas internas. Subsiste un sistema de ataque y defensa entre alianzas y considero que he fortalecido estas alianzas al realizar las reuniones privadas grupales. Ha surgido un reposicionamiento en cuanto a las características del pasaje, mantenerse como hasta hora en una forma de “S”.

### Reflexiones a partir del caso

La presentación verbal del caso nos abrió aristas y vericuetos de la historia de la familia que no habíamos identificado con la lectura y nos orientaron sobre el análisis del mismo, en una dirección muy interesante. Accedimos a algunos datos que ampliaron la comprensión de la dificultad para negociar entre los protagonistas y los enconos entre ellos.

Los siete hermanos y/o sus descendientes que se presentaron a la conciliación heredaron cada uno una fracción de la propiedad de sus padres, asentada en un mismo terreno y del cual sólo Ana ha podido registrarla en el catastro. Para que los demás puedan hacerlo es necesario trazar un pasaje, de modo que sólo podrán acceder a la escrituración de su propiedad si se ponen de acuerdo.

La primera convocatoria que realizó Ana, por recomendación de la oficina de Catastro, no tuvo eco en sus parientes. La movió el temor de que la solicitud de Puerta, hiciera tambalear el valor de su documentación. Sin embargo, la Alcaldía refrendó luego la documentación de Ana y a partir de allí comienza a estar en una situación mucho más ventajosa que los demás herederos. Entonces, invertido el poder y la percepción de interdependencia, los Puerta la citan y ella concurre, junto a los demás primos copropietarios.

En la reunión, como en todo conflicto, los actores se organizaron en dos polos. Pedro, un sobrino y Carla quieren hacer el pasillo con un trazo directo, lo cual significaba achicarlo, en beneficio de Pedro que aumentaría unos metros cuadrados su propiedad, y para ello, habría que mover el alcantarillado y otros servicios. Asimismo, querían construir un espacio o habitación para sí mismos sobre el pasillo común, a 3 metros de altura. Ana y los demás participantes pretendían dejar el pasillo en su trazo actual, no incurrir en gastos que sólo iban a beneficiar a Pedro, ni avalar una construcción en altura, por encima del pasillo.

Hablar de familias no es sinónimo de armonía. Pero sí de vínculos y lazos afectivos, pautas de funcionamiento y roles, que en muchos casos se transmiten de una generación a otra. Veamos algunas particularidades de esta familia. Ana se mostraba muy dolida y resentida con varios parientes debido a la poca solidaridad que recibió de ellos

a propósito del fallecimiento de su esposo por COVID 19, pocos meses antes de la conciliación. La relación de Pedro con varios parientes era tensa, incluso había habido importantes agresiones. Los Puerta no eran descendientes directos de los dueños de la propiedad. Al decir de algunos: “no eran de la familia”. El padre de Pedro fue esposo de una de las hermanas, con quien no tuvo hijos, pero él tenía un hijo de un matrimonio anterior: Pedro. El padre de éste hereda la casa de su esposa, y luego Pedro, que es el hijastro de la heredera original. Aquella parece ser una historia triste, porque la madrastra decide dejarle a Pedro la casa, en compensación de los sufrimientos que ella la había causado, y él sostiene que ha sufrido mucho y por eso piensa pelear por esa vivienda. Sin embargo, el resto de los herederos no le reconocen la pertenencia familiar y por tanto, no le reconocen la legitimidad necesaria para ser parte de la herencia. Estos datos históricos pueden permitirnos formular algunas hipótesis sobre el conflicto y los grupos que se armaron.

En este contexto y luego de múltiples reuniones, muchas realizadas de forma privada, la conciliadora se pregunta si es pertinente hablar de los temas relacionales o es preferible restringirse a conversar sobre la construcción, el catastro, los metros cuadrados y el pasaje.

### **Abordajes en casos de familia: conflicto vincular y disputa**

La pregunta de la conciliadora nos lleva a este tema: la disputa está plasmada en el trazo del pasaje y la cons-

trucción o no hacia arriba. Pero los datos indican que la conflictiva vincular es importante. ¿Será que está obstaculizando hacer un acuerdo del que la propiedad de todos depende y donde las consecuencias de no lograrlo serán muy perjudiciales para todos? ¿Por qué no encarilar una negociación cuando la interdependencia es tan alta y las alternativas de conseguir lo buscado de forma autónoma son tan escasas?

En otra oportunidad, construimos una tipología de casos (Aréchaga, Brandoni, 1998) para conceptualizar abordajes específicos conforme se presentará, en esos supuestos, la interrelación entre el conflicto vincular y la disputa, que ahora retomamos.

Existen distintos tipos de abordaje según sean los diferentes grados de interrelación entre el conflicto vincular y la disputa o desavenencia. Hemos observado que cuanto mayor disociación existe entre éstos, más facilitado está el campo en el que opera el conciliador, es decir, cuanto mayor distancia hay entre el conflicto vincular y la disputa, el caso es más accesible a la intervención de la conciliación. Si en la disputa se juega plenamente el conflicto de una relación con una fuerte carga afectiva, menor será la incidencia de la conciliación, porque no podrá modificar la estructura relacional actualizada en la disputa.

En un polo extremo, el vínculo entre los disputantes es un dato importante del conflicto, pero no se torna un obstáculo para el abordaje de la disputa. Mientras que,

en el otro polo, el conflicto vincular es un obstáculo insalvable y hace imposible la resolución de la disputa.

Entre un extremo y el otro, existen casos en que la intervención requerida es poner en palabras el conflicto vincular subyacente, determinante y que está insistiendo en la disputa. En este conjunto de casos, recortar y poner en palabras lo que allí acontece, aquello que del conflicto vincular está puesto en la disputa, nos permite destrabar la negociación, y a la vez aquél no se convierte en el tema central a resolver. Así, enunciar el conflicto vincular, hace que éste deje de ser un obstáculo.

En otros casos, eludir dicho conflicto es lo que genera las condiciones para negociar. Si la pelea vincular es protagonista de la situación conflictiva, el enfrentamiento es mayúsculo, pero la desavenencia no es tal: las posiciones son apenas divergentes. Así, abrir el debate al conflicto vincular nos puede conducir a lugares de los que sería imposible regresar en una conciliación, por lo cual la elusión consciente de éste por parte del conciliador puede generar las condiciones para abordar exclusiva y eficazmente la disputa.

En algunas situaciones, no es posible eludir el conflicto vincular y no alcanza con enunciarlo. La única manera en que las partes pueden destrabar la disputa es reformulando el conflicto, que en este caso significa trabajar sobre la relación que los une, es decir, cambiar la interpretación que se tenga del conflicto, pudiendo advertir qué se juega de sí mismos y cuál es el plus desplegado

en la situación, para poder abordar la resolución de la desavenencia.

En el caso que ahora comentamos entendemos la pertinencia de éste último abordaje para salir del reposicionamiento de las partes. ¿Cómo no hablar de la percepción que tienen unos de otros? ¿Cómo negociar con aquel a quien no legitimo por la historia familiar?

Es muy importante comprender que para poder entrar en una negociación es necesario en algunas oportunidades como la que el caso nos presenta, reformular la posición subjetiva de los actores del conflicto. Es decir, modificar el locus donde han quedado etiquetados, empobrecido por la hostilidad del enfrentamiento y los abordajes ineficientes. En la dinámica vincular se empobrece la mirada del otro, se simplifica la definición del conflicto: el otro es el culpable.

A diferencia de otros casos en que trabajar el conflicto vincular se convierte en un obstáculo para abordar la disputa, aquí sí habría que concentrarnos en aquel, y proponerse desplegarlo.

El intento sería construir una historia alternativa que reconociera a quienes están implicados en el enfrentamiento, que les resultara “audible” (tolerable, aceptable) a todos, que los dejara localizados de una manera diferente frente al otro, que no implicara situarlos como “extraños a la familia” y “resentida y dolida”.

En síntesis, el relato de las situaciones conflictivas, que es el material con que trabajamos, determinará las intervenciones que habremos de llevar adelante.

## Referencias bibliográficas

Aréchaga, Patricia y Brandoni, Florencia (1998) Abordajes en mediación familiar. Casuística. [https://revistalatra- ma.com.ar/contenidos/docs/lect\\_007.PDF](https://revistalatra- ma.com.ar/contenidos/docs/lect_007.PDF)

## Quinto caso: Una vivienda eterna

El presente es un caso aportado por Nadia Martínez.

La solicitud por el pago de alquiler y desocupación de una vivienda fue recibida por escrito por la conciliadora. Inicialmente, se señaló en 24 horas una reunión preparatoria de conciliación con la finalidad de elegir al conciliador y ponerse de acuerdo con el pago por el servicio.

El señor Jacinto, dueño de un inmueble en el centro de la ciudad de Tarija, dio en alquiler esa casa a la familia de Pedro y María, hace ya 15 años, con un canon de alquiler inicial de 300 dólares y, durante estos últimos cinco años, de 500 dólares. Ambas partes son profesionales, oriundas de la ciudad.

Este contrato de alquiler tiene algunas particularidades: se redactó en documento privado al inicio pero nunca más se volvió a actualizar o a redactar uno nuevo. Cuando se incrementó el canon del alquiler todo fue de manera

verbal debido a que ambas partes se conocían porque en alguna oportunidad habían hecho negocios en conjunto. Y nunca se emitió una factura por el cobro de alquiler.

Desde 2019 a la fecha, los inquilinos dejaron de pagar el alquiler. Primero, por consejo de su abogado, quien les indicó que con todos los años que habían pagado alquiler, ellos ya habrían cancelado el monto de la casa. Y, además, porque estaban pasando una situación difícil debido a la enfermedad del esposo, Pedro.

El solicitante, Jacinto, pedía que le pagaran los alquileres devengados y requería la desocupación del inmueble, ya que su hijo mayor volvería a la ciudad de Tarija a vivir con su familia y necesitaba esa casa.

En la primera reunión, se presentaron el solicitante, Jacinto, y María, la esposa de Pedro, quien manifestó que su marido estaba gravemente enfermo y pidió que se convoque a una nueva reunión 15 días más tarde, pues debía someterse a una cirugía. Además, explicó que ella no estaba autorizada a firmar nada, por lo que la primera reunión se suspendió y se coordinó otra para dentro de dos semanas.

Llegada la fecha de la segunda reunión, se presentaron Jacinto, Pedro y María, por lo que pudimos comenzar la sesión. Las partes se pusieron de acuerdo en que yo fuera la conciliadora y decidieron que pagarían cada una el 50 por ciento del servicio, que tiene un costo de 50 bolivianos, según el reglamento.

Iniciada la conciliación los invitados señalaron que no se encontraban en condiciones de pagar lo adeudado pues su empresa había caído en quiebra y la enfermedad de Pedro había consumido los últimos recursos que tenían. Además, dijeron que la casa era de ellos, pues después de todos los años de vivir y pagar el alquiler ya eran propietarios.

El señor Jacinto les hizo comprender que estaban en un error. Aun así, aceptó disminuir el alquiler desde el período 2020 y no cobrar los meses de la pandemia, por lo que solo quedarían pendientes de pago 6.900 dólares, hasta diciembre de 2020.

Ya en plena conciliación, el señor Pedro y la señora María ofrecieron unos terrenos que están en trámite o un espacio en el cementerio con lo que podrían cubrir lo adeudado. La solicitud fue rechazada por el señor Jacinto.

El matrimonio señaló que entonces necesitaban más tiempo para poder desocupar el ambiente y pagar lo adeudado y pidieron dos meses de plazo para lo solicitado, refiriendo que intentarían vender sus bienes hasta esa fecha y conseguir una nueva vivienda.

La reunión se suspendió y se señaló una nueva para dentro de dos meses.

Llegada la fecha, se presentaron el señor Jacinto y la señora María, sola. Ella refirió que su esposo no había

podido vender nada y no consiguieron el dinero, y que además no desalojarán la vivienda porque su abogado les indicó que la casa es prácticamente de ellos, por lo que no cumplirán con lo pactado.

Entonces, el señor Jacinto, muy enojado, pidió que se notificara al señor Pedro, con quien hizo el convenio, y no solo a la señora María. Así, a los dos días, mantuvimos una nueva reunión, en la que se presentaron los tres.

Iniciado el encuentro, la parte invitada manifestó que no tenía dinero, que no había podido cobrar y que no había encontrado un domicilio adecuado para trasladarse, por lo que el señor Jacinto, muy molesto, señaló que todo esto había sido una burla, que le hicieron perder el tiempo y que con la finalidad de terminar con este conflicto le dijeran cuándo desocuparán la casa.

Las partes se pusieron reacias, señalaron que el inmueble era de ellos. Se intentó conciliar con algunas características legales, pero decidieron retirarse y se rehusaron a firmar cualquier acta.

El señor Jacinto pidió que en el acta quedara establecido todo lo acontecido.

## Reflexiones a partir del caso

La conciliadora que generosamente compartió este caso se preguntaba: ¿qué hice mal? Mientras relataba el sa-

bor amargo que le quedó después del final hostil y sin resolución entre las partes, luego de haber esbozado un acuerdo, que finalmente no prosperó.

El trabajo grupal del ateneo mostró resonancias de diversa índole en los participantes, el desarrollo de prejuicios y antipatías varias, tales como la viveza de los inquilinos y la desidia del propietario.

Asimismo, se debatió sobre los argumentos jurídicos que las partes expusieron. Surgían preguntas acerca del estatuto de los dichos de los inquilinos sobre ya ser propietarios: ¿Pensaban en una usucapión? ¿Era una estrategia legal? ¿Un artilugio procesal? ¿Expresaban sentirse propietarios por la cantidad de alquileres pagados? ¿Derecho de propiedad?

### Resonancias internas

En ocasiones la invasión de sentimientos transformados en juicios de valor hacia los participantes nos impide indagar intereses, coarta nuestra curiosidad, y sobredimensiona los saberes previos del conciliador. Pudimos reconstruir que propietario e inquilino habían sido socios y amigos alguna vez, que Pedro estaba muy enfermo y enfrentaba una quiebra, todos elementos que conforman un mapa del conflicto desde los intereses.

También conspiran contra nuestra labor de preguntar y conocer más los argumentos jurídicos, que nos atrapan

y nos conducen por carriles lejanos a la senda de la conciliación de intereses. Ubican con más claridad el enfoque para resolver conflictos en el derecho, parafraseando a Ury, Brett y Goldberg (1995).

### ¿Caso conciliable o caso sin acuerdo?

La frustración del conciliador muchas veces nos lleva a pensar las razones del no acuerdo. El sabor amargo deviene de la expectativa de armonía reflejada en un acuerdo. Solemos oscilar entre depositar la culpa en nosotros mismos, buscando el error o declarar al caso no conciliable. Sin duda, es importante conocer los indicadores que nos permiten identificar cuándo un caso es no mediable (Aréchaga, Brandoni, Finkeslein, 2004). Pero nos da más trabajo reconocer cuando las partes, contando con las condiciones para una buena conciliación optan por no acordar, dado que el proceso debería dar como resultado una decisión informada y no necesariamente un acuerdo.

En el caso podríamos haber explorado algunas cuestiones que nos permiten entender más el caso, a veces es necesario historizar para entender y a la vez no quedar atrapados en la reducción o simplificación de los relatos acusatorios y / o de reproches de uno contra el otro. Es muy útil en este punto tener conciencia de que escuchamos un “relato del conflicto”, ese construido a partir de las percepciones siempre subjetivas de las partes. Esos relatos que ponen el foco en algunos puntos de la historia y apagan los focos en otros.



## Exploración preliminar

Un modo de identificar la motivación y la disposición hacia el proceso de conciliación puede hacerse a través de la herramienta de la exploración preliminar (Aréchaga, y Bulygin ,1987). En el proceso se encuentra al principio del mismo, como una primera comunicación de los participantes con el conciliador. Es una apertura abierta a diferencia del discurso inicial que es una presentación del encuadre de trabajo antes de haberlos escuchado a ellos en sus inquietudes. Esta línea de preguntas nos permite recoger las ansiedades propias con las que los participantes llegan a la mesa, se intenta generar un clima de mayor comodidad despejando a las mismas dándoles lugar a que se expresen.

Esta herramienta es pertinente desde el inicio del proceso para ir detectando si hay “demanda” de conciliación y además la disposición a negociar. Nos permite comenzar a implicar a involucrar al sujeto en el desarrollo del problema, que pueda comprometerse con su contribución al mismo, es decir al tomar conciencia del protagonismo que le cabe en su deseo de cambio o transformación en el modo de abordar el conflicto, y que comience a pedir ayuda al profesional. Se trata de preguntar sobre lo que se espera para alentar a pensar que el cambio es posible. Por ejemplo:

1. ¿Qué expectativas tienen o qué esperan del procedimiento?
2. ¿Han conversado entre ustedes de este tema?

3. ¿Qué creen que puede aportar este proceso?
4. ¿Cómo tomaron la decisión de concurrir a un proceso de conciliación?

## El magnetismo conflictual

Michelle Lanna (2006) nos introduce en la noción sistémica del conflicto y advierte que el magnetismo conflictual socava la posición de tercero, empujando a un polo u otro del conflicto. De allí la necesidad de estar muy atentos a que la fuerza centrípeta del conflicto no nos coopte o capture. Ni tampoco el empobrecimiento que progresivamente las partes presentan sobre el otro y sus motivaciones, que van aumentando en las sucesivas interacciones de ataque, defensa y contraataque.

El relato del caso, en el que surgen calificativos como viveza de los inquilinos y desidia del propietario, nos enfrentamos al desafío de complejizar el discurso de las partes, intentando rastrear o promover distintas hipótesis sobre situaciones que dieron lugar al conflicto, ampliando el horizonte de posibilidades.

En el caso podríamos pensar que las motivaciones podrían haber sido una quiebra económica, enfermedad, desesperación por parte de los convocados, puede haber sido en el caso del solicitante plena confianza en la relación habida. Los convocados pueden haber entendido que eran dueños o puede ser argumento defensivo, o una estrategia de dilación etc. Este conjunto de hipótesis (multiverso diría Tom Andersen) es lo que nos permite la

posición de curiosidad propia del conciliador, es lo que nos protege de nuestra inhabilidad de ser neutrales.

### Referencias bibliográficas

Andersen Tom, “El equipo reflexivo”, Ed. Gedisa, Barcelona 1994

Aréchaga, Patricia, Brandoni, Florencia y Finkelstein, Andrea (2004): Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos, Librería Histórica, Buenos Aires.

Aréchaga, P. y Bulygin, E., (1997) “Exploración preliminar”, Suplemento La Ley, Buenos Aires 24 feb 1997.

Lanna, Michele (2006): “Conflicto y Mediación”, la trama – revista virtual interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, n° 18, marzo, Buenos Aires, [www.revistalatrama.com.ar](http://www.revistalatrama.com.ar)

Ury, Brett y Goldberg (1995), Como resolver las disputas, Rubinzal Culzoni, Buenos Aires.

## IV. REFLEXIONES, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES FINALES

El desarrollo de las reuniones permitió ratificar la importancia de los espacios de ateneos para los profesionales conciliadores al permitir generar espacios de conversación con el caso guiado por las tutoras, que generaron la posibilidad de ir desde lo singular del caso a abordar temáticas conceptuales que hacen a la pertinencia de la labor del conciliador y que permiten anclar buenas prácticas para aumentar la calidad del servicio profesional. Sólo es posible aprender de la experiencia si la examinamos y la cuestionamos, y presentamos conceptos que fundamentan nuevas estrategias de intervención. Las herramientas sin apoyo conceptual se convierten en recetas y las teorizaciones sin el anclaje en la práctica no adquieren espesura.

En función de la satisfactoria experiencia entendemos que el espacio inaugurado a partir del análisis de casos debe tener una continuidad que permita afianzar los dispositivos de la supervisión y del ateneo con perspectiva clínica. Revisar la práctica y articularla con los desarro-

llos teóricos y técnicos es un modo indispensable de la formación permanente de los conciliadores.

El trabajo resultó enriquecedor para quienes desafiaron su propia experiencia abriendo interrogantes a partir de su propia práctica.

El compromiso de quienes presentaron casos fue muy valorable, sin lo cual no se hubiera podido llevar adelante la propuesta pedagógica. Asimismo, la participación de todo el grupo enriqueció los análisis y dio cuenta del aprendizaje realizado.

A partir del intenso trabajo sobre la presentación de los casos en los encuentros sincrónicos, se desarrollaron conceptualmente las siguientes temáticas que los atravesaban:

1. La construcción del rol de tercero y sus implicancias en la escucha del caso y las formulaciones de hipótesis.

2. Los niveles de legitimación del proceso, del conciliador y de las partes.
  3. La importancia del encuadre.
  4. Las diferencias entre el conflicto jurídico y el conflicto desde los intereses.
  5. La ley interna familiar.
  6. El valor simbólico del dinero.
  7. El dilema para el conciliador: verdad o mentira.
  8. La importancia de la derivación.
  9. El condicionamiento del conciliador y su impacto en la construcción del rol tercero.
  10. La importancia de la coconciliación.
  11. El manejo de las emociones en la mesa.
  12. La exploración preliminar: herramienta de intervención.
  13. La conformación de la mesa de conciliación y distintos modos de participación en la mesa de conciliación.
  14. Los modos de intervenir a partir de la interrelación entre conflicto vincular y disputa.
  15. El atravesamiento de los condicionantes de género en la relación del conciliador y las partes, como entre los participantes.
- La coconciliación es una estrategia para ampliar la comprensión del conflicto y ayudar a la neutralidad de los conciliadores.
  - Estar alerta de no quedar atrapado en el discurso jurídico, para poder enfocar el proceso de resolución en los intereses.
  - Reconocer el valor simbólico del dinero, y buscar identificarlos para los participantes del caso, así incorporarlo como un interés.
  - Construir la mesa de la conciliación, considerando a los actores del conflicto más allá de la definición jurídica de parte procesal.
  - Establecer un buen encuadre, con claridad, para construir legitimación del conciliador y del proceso. A la vez, intentar generar un espacio seguro y confiable para los intercambios de los participantes.
  - Dar lugar a las emociones como representativas de los intereses de las partes.
  - Comprender la dinámica familiar desde la perspectiva de la ley interna familiar, sin aplicar prejuicios o normatividades.
  - Cuidar el lugar del tercero sin identificarse con los participantes, presentes o ausentes.
  - Identificar la relación entre el conflicto vincular y la disputa, para diseñar una intervención adecuada al caso.
  - Reconocer las diferencias y desigualdades que se ponen en juego en las múltiples interacciones en razón del género, sea entre las partes o con las conciliadoras.

### En suma, las buenas prácticas

El análisis pormenorizado de los casos y las reflexiones posteriores permitió recomendar buenas prácticas en cada uno de los recortes conceptuales trabajados. Destacar aquí algunas de estas, no es en desmedro de las señaladas en cada caso particular que como sabemos sirven para ampliar el bagaje de cada conciliador.

Este documento ha permitido cumplir con los objetivos propuestos, es decir:

- Revisar el ejercicio del rol de conciliador en los casos de conciliación.
- Ofrecer un ámbito de reflexión compartido para las dificultades e inquietudes que plantea el rol.
- Generar nuevas herramientas técnicas enlazadas con el marco conceptual a partir de la práctica reflexiva.
- Cuidar la calidad de la labor del servicio de conciliación.

Cada uno de los temas conceptuales señalados en el punto precedente, que atravesaban los casos presentados,

fueron desarrollados de forma teórica de manera articulada con los casos y haciendo referencia bibliográfica que permitirá al lector profundizar en los mismos.

Por otro lado, se presentaron herramientas técnicas pertinentes a la labor del conciliador enlazándola con los objetivos del caso por caso.

Entendemos que con este trabajo se cumplimentan los parámetros de calidad validados internacionalmente del servicio de conciliación, que exige que los profesionales revisen su ejercicio profesional habida cuenta del compromiso afectivo y personal del quehacer del conciliador.

