

## **Revisiones a mis ideas sobre legitimación e imparcialidad**

*por Gachi Tapia<sup>1</sup>*

### **Revisiones conceptuales**

Durante los primeros años de mi práctica como mediadora, me maravillé con el prodigio de la técnica de legitimar, me enamoré del efecto de su práctica y me volví una suerte de “fanática” de la misma.

Entiendo por “legitimación”, un conjunto de herramientas por medio de las cuales los mediadores intentamos construir una localización positiva para todas las partes en la mesa. En ese sentido, la técnica es uno de los recursos más valiosos que tenemos los mediadores para construir el rol de tercero imparcial.

El concepto me obsesionó como para desmenuzarlo y describirlo como un proceso en etapas, que intenté articular con otros conceptos concebidos por otros autores y practicantes mediadores como el “empoderamiento” y el “reconocimiento”.

Dichas elaboraciones teóricas quedaron expuestas en el libro que publicamos con Francisco Diez (Herramientas para trabajar en Mediación, Editorial Paidós, 1999). Después de mucho chequearlas y reformularlas entre nosotros. En el capítulo 6 del mismo<sup>2</sup>, referido a Legitimación, el proceso de legitimar se describe transitando tres fases o “tres movimientos”.

El primer movimiento hace referencia a la legitimación de cada una de las partes frente al mediador, (como me convenzo internamente de las razones que expliquen de manera más positiva las acciones o los dichos de esta persona). El movimiento seguido refiere al trabajo de mediador para ayudar a legitimar a una parte frente a sí misma (empowerment o empoderamiento). Durante el segundo movimiento, el mediador trabaja con cada persona para reposicionarla de manera más positiva frente a sí misma, ya que la dinámica inicial del proceso suele posicionar a unos y otros muy negativamente como consecuencia de culpabilizaciones recíprocas, atributos negativos y de malas intenciones. El tercer movimiento se refiere al trabajo que el mediador efectúa intentando posicionar positivamente a una parte frente a la otra (reconocimiento).

---

<sup>1</sup> Graciela (Gachi) Tapia es Directora ejecutiva de Fundación Cambio Democrático – miembro de Partners for Democratic Change – e integra el Consejo Consultivo en Mediadores en Red.

<sup>2</sup> Diez, F. – Tapia G., Herramientas para trabajar en Mediación. Capítulo 6, Pág. 114.

Desde este punto de vista, la legitimación se logra cuando se puede transformar de modo constructivo el significado atribuido a las características o intenciones negativas que una parte atribuye a la otra.

En el momento de intentar esa clasificación tuve la convicción de que esa elaboración teórica era la descripción de un proceso indispensable. La novedad, me parece, consistía en concentrarse en el “primer movimiento” -el interno- que nos convence a nosotros mismos para intentar encontrar “narrativas en nuestra mente” para poder construir posibles “razones” que den cuenta, o en cierto modo “justifiquen”, comportamientos negativos que las partes se atribuyen entre ellas.

Creo que el presupuesto que subyace a dicha pretensión es pensar que las personas somos seres morales que necesitamos encontrar excusas para justificar nuestros actos, aún cuando reconozcamos que pueden ser vistos como ilegítimos por los demás.

Debo reconocer que la clasificación me sirvió cuando mediaba cuestiones interpersonales como casos patrimoniales, familiares, comunitarios.

Sin embargo, he comenzado a cuestionar la misma a partir de iniciar mi experiencia, años atrás, en la conducción de Procesos Colaborativos, una suerte de mediaciones multipartes, para intervenir en conflictos sociales y cuestiones de interés público.

### **Dificultades para “legitimar internamente” en contextos de conflictos sociales**

Como expresé, la legitimación es una técnica de reencuadre que busca lograr que todos queden localizados positivamente y desde esa definición es una práctica indispensable para la construcción de nuestro rol de terceros imparciales (o multipartes si tomamos los avances de la teoría al respecto).

Por esa razón, el primer movimiento –encontrar para mí misma una “historia” que de razones para comprender por qué una persona dice o se comporta de tal modo- resulta tan importante. Si no logramos atravesar el primer movimiento, corremos el riesgo de tomar partido y tener que meramente “actuar” el rol imparcial, a riesgo de que las partes lo perciban y la construcción de confianza se caiga.

En mi experiencia, tal como expresé más arriba, la necesidad de intervenir en conflictos públicos ha cuestionado mis ideas acerca de la posibilidad de legitimar a todos los actores desde los tres movimientos. En estos contextos, la intervención me involucra de manera diferente.

En los contextos interpersonales, la “resonancia” está siempre presente cuando las personas cuentan historias de sus vidas cotidianas. Sin

embargo, no se ponen en juego –al menos ostensiblemente– mis compromisos éticos políticos y mis ideales sociales.

En los contextos sociales, los acuerdos que se alcanzan suelen afectar a personas que no pueden participar del proceso, ya sea porque han venido sus representantes o porque son parte de un colectivo social que el proceso no puede abarcar de modo individual. En estos casos hay algo más en juego, algo más que la “resonancia”. La cosmovisión personal, la ideología, el sistema de valores y creencias del mediador, se ponen en riesgo de otro modo.

Quiero resaltar que el marco de mediaciones que involucran cuestiones de interés público, el proceso no tiene las mismas características que los procesos de mediación interpersonales. Por ejemplo, no parece ético que estos procesos puedan ser íntegramente confidenciales (en el sentido tradicional del término usado en la mediación interpersonal), cuando se involucran derechos de toda la comunidad. Si bien la filosofía es la misma, el éxito está puesto en la confianza en un proceso transparente. En la creación de confianza, la publicidad de los actos es una cuestión clave.

Si legitimar es parte de la construcción del rol imparcial, ¿cómo ser imparciales en aquellas cuestiones que nos involucran como comunidad, o como especie? ¿Podemos ser imparciales –convencidos internamente de que no tenemos ningún interés involucrado– en temas que afectan al medioambiente si todos somos parte de él? Si las consecuencias del proceso resultan en nuevas políticas públicas que tendrán efecto en mi, o en mi comunidad, o en mis futuros nietos, o en personas que no están presentes pero igualmente serán afectadas, entonces yo ya no puedo “sentir” la imparcialidad o la multiparcialidad, del mismo modo que en los casos que involucran cuestiones ajenas a mi.

¿Qué impacto tiene esta situación en la posibilidad de legitimar a todos los actores? Resulta muy difícil y a veces imposible, encontrar “historias” que legitimen –por ejemplo– a aquel que promueve la corrupción en pos de sus intereses personales o a aquel que no tiene empacho en generar un riesgo para una comunidad o para un recurso natural, porque no está dispuesto a perder sus ganancias.

Generalmente, lo que sucede es que estas personas no quieren hacer explícitos sus intereses, porque saben que difícilmente puedan ser percibidos como legítimos frente a otros intereses que tienen amplia aceptación por abarcar el bien común. Entonces, ¿cómo abrir estas conversaciones al margen del contexto social? ¿Cómo hablar de lo que no se puede nombrar? Aún cuando puedan existir evidencias acerca de actos de corrupción, nadie aceptará hablar de lo que hace, porque no es lo mismo “hacer” algo moralmente disvalioso, que “decirlo”. Esas acciones que enmarcadas en el sistema de reglas de juego político pueden estar aceptadas entre los actores, no pueden ser puestas en

palabras en otros contextos porque abren una dimensión ética de responsabilidad, que estas personas no están dispuestas a reconocer. Será difícil entonces, trabajar con lo que no se pueden nombrar, si las narrativas son, la base de nuestro trabajo.

Muchos mediadores dirán con razón, “en cualquier proceso de mediación nos encontramos con este tipo de gente”. Es verdad y siempre es difícil legitimarlos. Sin embargo, yo no tuve tan clara la dificultad que involucraba el “primer movimiento” hasta que no aparecieron contextos que me involucraban incluyéndome. Me di cuenta de que en muchos de los casos, yo era parte directa del sistema en el que estaba incidiendo (dejo a salvo la noción de subsistema entre mediador y partes que siempre se da en cualquier mediación interpersonal para referirme aquí a los sistemas sociales macros). En estos casos, la dificultad aparecía no sólo en mi, sino también en que mi organización –que aboga por el fortalecimiento de procesos democráticos participativos y transparentes- pudiera ser percibida como neutral por los demás.

Retomando la cuestión de la legitimación en función del rol imparcial frente a estos dilemas, entiendo que el alcance involucra formularnos diferentes preguntas:

- a- ¿Queremos legitimar actores “negativos”?
- b- ¿Podemos legitimarlos?
- c- ¿Es necesario legitimarlos?

a- *¿Queremos legitimar a estos actores?*

Entiendo que habrá –para esta respuesta- diferentes respuestas en distintos sentidos. A mi criterio, la respuesta debiera decidirse en función de una valoración del proceso y sus implicancias en el contexto social, antes que las personas involucradas. Pero en cualquier caso, será siempre una decisión personal.

b- *¿Podemos legitimarlos?*

¿Podemos trabajar estos procesos desde la “imparcialidad”, legitimando a todos desde los tres movimientos? Entiendo que para adentro (frente a nosotros mismos) muchas veces esto no es posible. Pero para afuera, en el sentido del segundo y tercer movimiento, vale la pena el intento cuando estamos convencidos de que el proceso puede tener resultados valiosos.

En realidad, esto es lo que les sucede a tantísimos mediadores en la práctica cuando rechazan internamente alguna de las partes en cualquier contexto de intervención, familiar, comunitaria, empresarial, etc. Sin embargo, en los contextos sociales, ya no puedo jugar con “lo ajeno del conflicto” para sentirme imparcial.

Cuando aparecen actores que desde “mi cosmovisión” sólo puedo connotar negativamente en sus intenciones, rara vez tengo éxito al

intentar el primer movimiento del proceso de legitimar (legitimación interna). Este primer movimiento involucra fuertemente mi contexto axiológico. Pero además, no es una cuestión de voluntad, es como la fe. Querer creer no necesariamente implica poder creer. Por más que quiera convencerme de alguna historia que los localice positivamente, no lo logro.

No logro –por ejemplo- convencerme a mi misma de que este señor tiene una causa noble para ocultar información acerca de lo nocivo de un producto para la sociedad. En verdad estoy convencida de que su interés es que esta industria genere los mayores beneficios económicos para los accionistas, porque eso redundaría en que él cobre un suculento sueldo. ¿Puedo buscar otra historia en mi cabeza? Si, puedo generar nuevas narrativas y atribuir otros significados para ayudarme a cambiar mi percepción. Puedo hacer el esfuerzo de creer que está convencido del rol social de la empresa, “la cual genera trabajo para tanta gente”. Pero no me alcanza para convencerme. Intento buscar significados positivos y aún cuando los encuentre no me convengo “de verdad”. ¿Esto invalida mi rol? De ningún modo. Simplemente me pone en una situación más difícil para operar. Tendré que conducir el proceso intentando legitimar a quien yo no logro legitimar internamente. El riesgo es que mi “juicio” o mi “rechazo” pueda percibirse, que no pueda generar una empatía necesaria con una de las partes, que se perciba una “toma de partido”, y que el proceso de mediación fracase por la falta de confianza en mi rol como mediadora.

*c- ¿Es necesario legitimarlos?, ¿Cuál es el sentido de hacerlo?*

El sentido de legitimar tiene como presupuestos los siguientes: a) sin estar positivamente connotados o posicionados los actores o las partes, los mediadores tendremos una gran dificultad para generar confianza en el proceso, b) sin esa confianza es más difícil trabajar en alcanzar un acuerdo, y c) si el acuerdo se logra y las partes involucradas tienen entre sí una relación que continúa en el tiempo, será mucho más difícil que el acuerdo sea “sustentable” en el sentido de que se cumpla y se sostenga.

Considero, entonces, que vale la pena intentar los otros movimientos para legitimar, -segundo y tercero- aún cuando no se logre el primero. Porque lo que valida nuestro rol como terceros es la convicción acerca del valor del proceso.

El proceso, en el caso antes mencionado, podría servir para informar a todas las partes el grado de contaminación de la industria y, por ende, parte de los acuerdos podrían consistir en que se reduzca el daño a condición de autorizar la explotación en determinado lugar. No obstante sin un grado de legitimación adecuado, ningún actor querrá participar en estos procesos.

Por lo tanto, será necesario encontrar una herramienta que posibilite la legitimación, a costa de resignar que el proceso no incluya encontrar genuinas razones internas dentro de nosotros mismos. Por eso valdrá la pena intentar el segundo y el tercer movimiento aún cuando sigo creyendo que al obviar el primer movimiento, los otros resultan altamente riesgosos para el proceso.

*A modo de conclusión entonces, creo que no sólo es necesario intentar la legitimación sino que es indispensable hacerlo. La falta de legitimación de alguno de los actores participantes, suele instalar una dinámica de confrontación que hará imposible la gestión del conflicto desde un proceso colaborativo mediado.*

### **Algunas técnicas posibles**

Si confío en que el resultado del proceso es valioso, entonces necesito “todos” los actores en la mesa, aún cuando alguno esté profundamente connotado negativamente frente a mí misma y en los demás.

Asumo que con alguno, no podré trabajar desde el “primer movimiento”, no podré legitimarlos internamente para mí. Pero el sentido de legitimar está en hacer posible que el proceso “suceda”, transcurra y produzca efectos.

Para ello, tendré que “suspender” –no ya mi prejuicio, sino mi juicio- en el momento de intervenir para poder trabajar con esa persona “como si” ese juicio no existiera para así trabajar de manera efectiva.

Sumir que no puedo legitimar internamente a alguien, suspender mi juicio y actuar “como si” esa persona pudiera ser legitimada, me ha planteado dilemas éticos muy fuertes.

Sin embargo, creo que el reconocimiento de mis resonancias personales, lejos de convertirme en hipócrita, es parte de la responsabilidad ética de la profesión. Una responsabilidad frente a nosotros mismos como personas y mediadores.

Una vez aceptada esa situación tendré que recurrir entonces a encontrar herramientas para que la misma no sea un obstáculo a la conducción del proceso. Hace varios años cuando estudiaba teatro, aprendí algunas técnicas que luego me ayudarían en el desempeño del rol. El capítulo 6 de la obra mencionada<sup>3</sup>, refiere a la posibilidad de utilizar técnicas del juego de roles para los casos en los cuales perdemos la imparcialidad y no podemos legitimar.

Sin embargo, en contextos públicos, esto es muy difícil. Los contextos de intervención en procesos multipartes tienen una dinámica donde está la técnica puede no ser aceptada y es difícil de desarrollar (salvo en

---

<sup>3</sup> Diez, F. – Tapia G., *Herramientas para trabajar en Mediación. Capítulo 6, Pág. 114.*

sesiones privadas o en el marco de alguna capacitación a ciertos actores del proceso).

Tomando algunas de las enseñanzas de mi maestro de teatro, creo que puede ser funcional al rol, la técnica de componer un “personaje”. El personaje es el “tercero imparcial”. Los buenos actores son aquellos que nos convencen de sus personajes. Se comprometen con el mismo y creen en el personaje mientras lo interpretan, pero no dejan de ser ellos. No se pierden a sí mismos, tienen técnicas para trabajar en cómo entrar y salir del personaje.

Cómo y de qué manera cada uno componga su “personaje” en los casos en los cuales la imparcialidad o la multiparcialidad sea imposible desde su sistema de creencia y valores, dependerá de muchos factores. No necesariamente habrá que estudiar años de teatro, aunque creo que algunas técnicas básicas podrían ser incluidas en las currículas de los entrenamientos.

## **Conclusiones**

Quisiera concluir resaltando que, después de 10 años de práctica, el presupuesto que subyace a estas observaciones es mi convicción en el sentido de que los procesos de resolución de conflictos –al menos en contextos sociales- no son procesos neutrales, y por lo tanto, difícilmente podamos ejercer el rol ingenuamente.

Además de abogar por un modo pacífico de transformar y gestionar conflictos –por sobre otras opciones como la confrontación y la violencia- nuestras intervenciones como terceros en contextos públicos, redundarán en uno u otro sentido: mantener el “status quo”, o generar cambio social.

Creo necesario tener muy presente que “los acuerdos” que se puedan producir en el marco de estos procesos, no necesariamente producen cambios, o en verdad, sí los producen: pero pueden ser aquellos cambios para que nada cambie, los que ayudan a que todo siga igual.

Por lo tanto, previo al primer movimiento de legitimación, tendré que enfrentarme a “mi juicio” acerca de mi propia intervención, y el dilema consistirá en definir cuándo intervenir y cuándo no, cuándo ayudar a generar otro tipo de intervenciones, y para el caso de asumir el valor de una intervención mediada, lidiar con la dificultad del rol de modo de permitir producir intervenciones efectivas. Pero no debo olvidarme nunca de que la elección involucra y da cuenta de mis valores más profundos.

Todas estas reflexiones se produjeron como consecuencia de mi práctica y de muchas discusiones e intercambios con colegas muy cercanos con quienes no necesariamente coincidimos en las conclusiones. Sin embargo quiero reconocer el valor tanpreciado de todas estas

contribuciones que ayudaron a clarificar mis ideas: Gracias a Sara Cobb y a Carlos Sluzki por sus aportes a mis dilemas en recientes encuentros y congresos sobre el tema, a Francisco Diez, Poppy McCormack, Ana Cabria y Gabrielle Gueron en el marco del trabajo que hicimos en Venezuela, y finalmente a Florencia Brandoni, quien ha logrado que mis ideas puedan sistematizarse para formularme muchos interrogantes concretos y algunas pocas convicciones, que no por resultar vulnerables y transitorias –como pueden ser algunas convicciones-, dejan de tener el valor de darle un poco de paz al corazón.