

NARRATIVA E IMPASSE: DESTREZAS PARA SU MANEJO

*Francisco González de Cossío**

El 23 de diciembre de 2021 la periodista inglesa de Sky News, Diana Magnay, hizo la siguiente pregunta a Vladimir Putin durante la conferencia de prensa anual de Vladimir Putin.¹

ORIGINAL: INGLÉS	TRADUCCIÓN
You also say you have no intention of invading Ukraine. So, will you guarantee unconditionally that you will not invade Ukraine or any other sovereign country?	Usted dice que no tiene intención de invadir Ucrania. ¿Garantizará entonces incondicionalmente que no invadirá Ucrania ni ningún otro país soberano?

Vladimir Putin contestó:

ORIGINAL: INGLÉS	TRADUCCIÓN
<p>... our actions will not depend on the negotiation process, but rather on unconditional guarantees for Russia's security today and in the historical perspective.</p> <p>In this connection, we have made it clear that any further movement of NATO to the East is unacceptable. Is there anything unclear about this? Are we deploying missiles near the US border? No, we are not. It is the United States that has come to our home with its missiles and is already standing at our doorstep. Is it going too far to demand that no strike systems be placed</p>	<p>... nuestras acciones no dependerán del proceso de negociación, sino de las garantías incondicionales para la seguridad de Rusia hoy y en la perspectiva histórica.</p> <p>En este sentido, hemos dejado claro que cualquier nuevo desplazamiento de la OTAN hacia el Este es inaceptable. ¿Hay algo que no esté claro en esto? ¿Estamos desplegando misiles cerca de la frontera con Estados Unidos? No, no lo hacemos. Son los Estados Unidos los que han venido a nuestra casa con sus misiles y ya están a nuestra puerta. ¿Es ir demasiado lejos exigir que no se coloquen sistemas de ataque cerca de nuestra casa? ¿Qué tiene esto de inusual?</p>

* Árbitro y mediador internacional. (www.gdca.com.mx) Observaciones bienvenidas a fgcossio@gdca.com.mx

¹ Visible en Inglés <https://news.sky.com/video/russia-isnt-threatening-anybody-12502764>. En español: <https://www.youtube.com/watch?v=fZTsTAh11d4>. Visible también en la *Official Internet Resources Of The President Of Russia*: <http://en.kremlin.ru/events/president/transcripts/67438>. Original en inglés y traducción de este autor.

near our home? What is so unusual about this?

What would the Americans say if we stationed our missiles on the border between Canada and the United States, or between Mexico and the United States? Haven't Mexico and the US had territorial disputes in the past? Which country owned California? And Texas? Have you forgotten? All right, nobody is talking about this now the way they are talking about Crimea. Very well. But we are trying to avoid talking about the creation of Ukraine as well. Who created it? Vladimir Lenin did, when he established the Soviet Union. This is set out in the 1922 Treaty on the creation of the Soviet Union and in the 1924 Constitution. True, this happened after his death, but in accordance with the principles he formulated.

But the matter at hand concerns security, not history, but security guarantees. This is why it is not the negotiations themselves but the results that matter to us.

We remember, as I have mentioned many times before and as you know very well, how you promised us in the 1990s that [NATO] would not move an inch to the East. You cheated us shamelessly: there have been five waves of NATO expansion, and now the weapons systems I mentioned have been deployed in Romania and deployment has recently begun in Poland. This is what we are talking about, can you not see?

We are not threatening anyone. Have we approached US borders? Or the borders of Britain or any other country? It is you who have come to our border, and now you say that Ukraine will become a member of NATO as well. Or, even if it does not join NATO, that military bases and strike systems will be placed on its territory under bilateral agreements. This is the point.

¿Qué dirían los estadounidenses si colocáramos nuestros misiles en la frontera entre Canadá y Estados Unidos, o entre México y Estados Unidos? ¿No han tenido México y Estados Unidos disputas territoriales en el pasado? ¿A qué país pertenecía California? ¿Y Texas? ¿Lo ha olvidado? Ya nadie habla de esto como se habla de Crimea. Muy bien. Pero estamos tratando de evitar hablar de la creación de Ucrania también. ¿Quién la creó? Vladimir Lenin lo hizo, cuando creó la Unión Soviética. Esto se recoge en el Tratado de creación de la Unión Soviética de 1922 y en la Constitución de 1924. Es cierto que esto ocurrió después de su muerte, pero de acuerdo con los principios que formuló.

Pero el asunto que nos ocupa se refiere a la seguridad, no a la historia, sino a las garantías de seguridad. Por eso, lo que nos importa no son las negociaciones en sí, sino los resultados.

Recordamos, como ya he mencionado muchas veces y como ustedes saben muy bien, cómo nos prometieron en los años 90 que [la OTAN] no se movería ni un centímetro hacia el Este. Nos engañasteis descaradamente: han habido cinco oleadas de expansión de la OTAN, y ahora los sistemas de armas que he mencionado se han desplegado en Rumanía y el despliegue ha comenzado recientemente en Polonia. De esto es de lo que estamos hablando, ¿no lo ves?

No estamos amenazando a nadie. ¿Nos hemos acercado a las fronteras de Estados Unidos? ¿O a las fronteras de Gran Bretaña o de cualquier otro país? Son ustedes los que se han acercado a nuestra frontera, y ahora dicen que Ucrania también se convertirá en miembro de la OTAN. O, incluso si no entra en la OTAN, que se colocarán bases militares y sistemas de ataque en su territorio en virtud de acuerdos bilaterales. Esta es la cuestión.

Y usted me exige garantías. Es usted quien debe darnos garantías, y debe hacerlo

<p>And you are demanding guarantees from me. It is you who must give us guarantees, and you must do it immediately, right now, instead of talking about it for decades and doing what you want, while talking quietly about the need for security guarantees to everyone. This is the point. Are we threatening anyone?</p>	<p>inmediatamente, ahora mismo, en lugar de hablar de ello durante décadas y hacer lo que quiera, mientras habla en voz baja de la necesidad de garantías de seguridad para todos. Esta es la cuestión. ¿Amenazamos a alguien?</p>
---	--

Acto seguido, la Federación Rusa invadió Ucrania el 24 de febrero de 2022.

Cito la entrevista puesto que es un gran ejemplo de lo que en mediación llaman “**narrativa**”: aquel ejercicio que suelen hacer las personas ante un problema que tiene por objeto plantear los hechos de una manera que no solo abona a *su* postura respecto de lo ocurrido, sino que la justifican. Eximen. Presentan a dicha persona como el ‘bueno’ de la película, y a la otra parte como ‘el malo’.

El ejercicio es interesante pues suele ostentar astucia en cómo plantear (*frame*) los hechos. Lo ocurrido. Y entre más inteligente es el emisor de la narrativa, más compleja y difícil de manejar (¿desenredar?) es la narrativa.

El ejercicio debe ser entendido y manejado por todo aquel que busca avenir a las partes: el mediador. El motivo: puede ser—*suele ser*—la causa de un *impasse*.

La literatura sobre mediación tiende a concentrarse en derecho, no destrezas. La ciencia de la mediación es una materia con poco derecho y mucha destreza. Por consiguiente, en una obra colectiva sobre mediación, deseo hablar sobre una destreza: cómo manejar la narrativa de las partes en conflicto a efecto de resolver *impasse* y avenir a las partes. Las destrezas en mediación son una fuente enorme, profunda y estimulante de conocimiento digno a ser analizado entre expertos—como los que coautoran esta obra.

Propongo que un mediador que enfrente a narrativa debe:

- (1) Escuchar
- (2) Entender
- (3) Preguntar

El estado mental de una persona que emite narrativa es difícil de manejar. Es nada menos que una racionalización: un ejercicio intelectual de acomodar el planteamiento de los hechos de una manera que sirve los intereses de quien lo realiza. Desde la perspectiva de la lógica, es lo contrario a un razonamiento. Mientras que este procede de premisas válidas para llegar a una conclusión justificada inferencialmente por

sus premisas, la racionalización empieza con una conclusión deseada para luego buscar premisas que la justifican. El ejercicio suele buscar *justificar*—ya sea eventos pretéritos o conducta futura, ambos a favor de quien la emite. Al hacerlo, suele observarse decantación: se destacan ciertas cosas pasando otras por alto.

El ejercicio es complejo. Y entre más inteligente es el personaje, más sutil y más sofisticada es la narrativa confeccionada—y por ende más difícil de manejar para el mediador.

La apreciación nos lleva a un corolario interesante: entre más inteligentes son las partes, más complejo puede ser mediarlas.

Es ante dicho reto que propongo las siguientes destrezas.

1. Escuchar

Manejar la actitud descrita es difícil. El emisor de la narrativa suele estar en un estado de ánimo poco proclive a efectuar un diálogo sensato. Uno equilibrado. Uno que considere *todo*, no solo lo que le conviene al emisor de la narrativa. Uno que reconozca la contribución al problema que ha tenido el emisor de la narrativa: la expresión de los errores que el emisor pudo haber realizado, no solo los errores de la otra parte. Ello es importante para el ejercicio de mediación. Para conllevar el esfuerzo que sea conducente a un resultado que resuelva el problema: mientras que cada una de las partes no logre reconocer *su* contribución al problema, llegar a un estado de reflexión equilibrado, equidistante, y objetivo que permita encontrar una solución aceptable para ambas partes será difícil—probablemente imposible. Para ello, debe emplear una herramienta poderosa frecuentemente descuidada: *escuchar activamente*.

Escuchar activamente es más que oír. No solo consiste en recibir información auditiva, esperando el turno para hablar para decir lo que se quiere decir. Escuchar activamente es un acto difícil (pues requiere concentración) y complejo: involucra no solo los oídos, sino tres órganos: el oído, el cerebro (para entender), y el corazón (para sentir).

Quien escucha activamente no solo recibe auditivamente, se adentra en el mensaje que la expresión (acomodaticia) de los hechos revela. Hay una verdad detrás del acomodo de los hechos; y suele ser una verdad humana. Una necesidad. Un objetivo. Un propósito que el creador y emisor de la narrativa necesita lograr. Y sus motivos pueden (suelen) ser profundos. A veces no son claros a primera vista, pero conforme se escucha empáticamente la versión de los hechos y se realizan los pasos que recomiendo

en este ensayo, suele brotar. Alfora y se revela ante el mediador como el verdadero motivo por el que la conducta del emisor de la narrativa acomodaticia busca lograr.²

2. Entender

Habiendo escuchado activamente, ininterrumpidamente, permitiendo que el emisor de la narrativa agote lo que quiere (lo que tiene que) decir, el mediador empezará a *entender*.

El mediador debe entender que la narrativa acomodaticia obedece a algo. Hay un deseo o necesidad que la *explica* (aunque posiblemente no la *justifique*): todos tenemos motivos profundos para ser lo que somos; para comportarnos como lo hacemos. El mediador debe descifrar cuál es este motivo.

Entender lo que *en verdad* motiva el actuar es el primer paso para descifrar la solución al problema. La narrativa que emiten las partes suele contener mucho, no todo importante, no todo digno de la misma atención. El mediador debe separar la paja de lo relevante, a efecto de diseñar un plan de acción que atienda lo importante.

Al discernir el corzón del problema, es natural que el mediador tenga una opinión. Debe callarla. No sirve. Y probablemente complique. Quien escucha activamente no juzga. Juzgar cierra canales de comunicación. No es momento para juzgar, es momento para *comprender*.

3. Preguntar

Habiendo escuchado activamente, y entendida la raíz del problema, el mediador puede proceder a preguntar.

El propósito de las preguntas debe ser doble. Primero, completar su entendimiento de la narrativa y sobre todo las causas que la subyacen. Puede ser que la expresión verbal de la narrativa no agote. Que sea necesario saber más. Todo en aras de comprender, no exponer. No debe buscarse hacer ver las fragilidades de la narrativa, debe privilegiar entender: todos tenemos motivos profundos para ser lo que somos; hacer lo que hacemos.

Segundo, una vez concluida la fase de comprensión, pueden empezarse a hacer preguntas que tengan por objeto comenzar un ejercicio de *replanteamiento*: caracterizar el problema de una manera más objetiva, menos subjetiva. Una que separa a las personas del problema. Una que busque abrir los ojos a aspectos pasados por alto, o cuya comprensión no ha sido lograda. Una que permita empezar a transmitir la idea que la diferencia de perspectivas no es mala, es natural: para que dos personas tengan una diferencia (un problema) no se necesita un “bueno” y un “malo”. Únicamente se necesita

² El mensaje no es unívoco. Puede ser uno de muchos. Puede ser el deseo de evitar responsabilidad, vergüenza, admitir error, expresar dolor, o sencillamente evitar las consecuencias de la conducta en cuestión. No admite por ende generalización.

que tengan *perspectivas distintas*. Esta es una regla de oro de esta materia: entender que las perspectivas diversas no solo no son malas, son naturales. Y por ende frecuentes. Y que ello no es en sí ni bueno ni malo; simplemente *es*. Lo que es más, conforme se avanza en el entendimiento del problema, las perspectivas distintas mudan de ser la *causa* del problema a la *solución* del mismo: es porque las partes tienen perspectivas diversas, quieren cosas diversas, que se abre un abanico de opciones de solución al problema—una ironía preciosa.

Tomando en cuenta lo anterior, las preguntas pueden diseñarse (y paulatina y suavemente emplearse) para ir abriendo los ojos de las partes a la perspectiva contraria. *Este es el punto de inflexión de una mediación*: hacer ver a cada parte que la perspectiva de la otra parte tiene un asidero, y que dicho asidero no necesariamente es negativo. Quienes están en un problema suelen atribuirle intenciones negativas al otro. Con frecuencia, se dicen cosas graves: “tienen malas intenciones”; “engañan”; “son malas personas”; “son el diablo”.

Conforme el propósito se logre, puede entonces plantearse el problema como uno que no tiene porqué dividir a las partes, sino juntarlas. Que las partes se vean como un equipo que enfrenta un problema. Un dilema que debe ser resuelto *por ambas*. Lograr esto es poderoso. Despierta en las partes una enorme cantidad de energía. Y dispensa del ánimo constructivo. El foco de atención se vuelve el problema, no las partes, y así las partes pueden conjuntamente dirigir su energía y creatividad a resolverlo—lo cual puede abrir una enorme cantidad de soluciones al problema enfrentado. Esto contrasta con el estado previo de asimilación de la situación en la que las partes ven el problema como inherente a la otra parte, complicando su manejo y solución.

*

* *

La mediación es una materia preciosa. Está subutilizada en América Latina, lo cual ocurre en nuestro detrimento pues es la herramienta ideal para resolver una especie de problemas que, sin la misma, en verdad no han sido resueltos, solo postergados, sin que se logre una catarsis.

Las lecciones que se derivan de casos en que problemas sociales serios han sido encausados y resueltos mediante mediación son nada menos que espectaculares: transmiten sabiduría profunda. Personajes eruditos han logrado hacer maravillas con las partes que han logrado entender el poder de la mediación. Este ensayo decanta algunas lecciones derivadas de dichas experiencias.

Espero que este esfuerzo detone el que empecemos a hablar más sobre destrezas. Hay mucho que decir que no se está diciendo. Cosas que aprender; lecciones y reflexiones que compartir entre aficionados.

En una obra colectiva sobre mediación someto a la consideración de mis distinguidos y letrados colegas, expertos en mediación y coautores de esta obra, las ideas aquí expuestas, ansioso de conocer su opinión.