

LAS MODERNAS (¿?) REGLAS DEL ARTE DE RESOLVER CONFLICTOS UNA CONSIDERACIÓN A PARTIR DE TUCÍDIDES

Jorge Guillermo Portela*
Universidad Católica Argentina

I.- Nuestro propósito central consiste en demostrar que algunas reglas específicas y propias de la praxis de la mediación, tomadas a su vez de ciertos principios que conforman lo que podríamos llamar el “quicio”, el eje alrededor del cual gira una buena parte de la teoría moderna de la negociación, ya fueron conocidas y formuladas por la civilización griega.

Naturalmente, no vamos a encontrar en ninguna obra clásica, algo que pueda parecerse a lo que hoy en día conocemos como “propedéutica” de la negociación. ¿Porqué razón ocurre esto?. Probablemente el mundo antiguo conocía, de un modo completamente natural, las bases que podían llegar a conformar lo que hoy en día llamamos pomposamente la “teoría de la negociación”. Se entiende: ninguna cultura como la clásica, llegó tan profundamente a inquirir acerca de la naturaleza humana, y los efectos, la “dynamis” de esa naturaleza en estado de interacción con los demás hombres, en el seno mismo de la polis, en la alteridad que supone el conocimiento y el reconocimiento de los derechos de cada uno, y la posición que ocupa el otro, el *alter*, en el entramado social. Porque precisamente, en la medida en que le otorgo a cada uno lo que le corresponde, es decir, en la medida en que reconozco sus derechos, el otro deja de ser tan sólo *alter*, para pasar a ser *alter ego*.

Partimos de la base, por otra parte, que la mediación no es otra cosa que una negociación asistida por un tercero neutral: el mediador. Bajo esa forma, la mediación, como un medio alternativo de resolución de conflictos, debió haber existido ya en la antigüedad.

* Profesor Titular Ordinario

II.- Ahora bien, a esta altura podríamos preguntarnos, ¿qué tiene que ver Tucídides con todo esto? . Ello nos reconduce a efectuar una brevísima consideración acerca de nuestro autor y sobre su obra principal, *Historia de la Guerra del Peloponeso*¹. Así, se coincide en afirmar que Tucídides señala el punto culminante de la historiografía griega. Su figura está destinada a ser modelo de historiadores y se consigna que fue un hombre inteligente y dotado de un extremado racionalismo y espíritu de observación, lo cual, unido a su condición de hombre político, estratega y conocedor de la vida ciudadana, le permitirán penetrar intensamente en la mentalidad de los personajes y en la secuencia y causalidad de los acontecimientos, tema de su historia².

Precisamente, como su nombre lo indica, el tema de la obra es la Guerra del Peloponeso, que tuvo lugar entre los años 431-404 AC. Este conflicto bélico (Tucídides estaba convencido que había sido el acontecimiento mas trascendental de la humanidad hasta su época), no fue sino la lucha encabezada por Esparta contra la hegemonía que desde el final de las Guerras Médicas ejercía Atenas sobre Grecia. Teja Casuso³ recuerda que junto a una y otra potencia participaron en la contienda casi todos los Estados griegos, por lo que fue una guerra panhelénica.

Lo expuesto hasta aquí, ya nos ofrece algunas claves.

En efecto, tal como hemos apuntado, no se nos puede escapar que nos encontramos frente a un autor con *penetrante espíritu de observación y conocedor de la vida ciudadana*. Tucídides es una fuente importante, a la hora de recolectar datos que permitan darnos una idea de las principales costumbres entre los griegos.

A partir de las descripciones de nuestro autor, podemos entonces inferir ciertos rasgos comunes de la vida cotidiana entre los griegos. Sucede algo similar con Homero. Mas allá que sabemos que la *Iliada* y la *Odisea* sean los documentos literarios más antiguos de la civilización griega, en estas obras también poseemos algunos puntos que permiten llegar a conclusiones más generales. En la *Iliada*, por ejemplo, tenemos una primera descripción del escudo de armas de uno de sus personajes centrales, el guerrero Aquiles

¹ Tucídides: *Historia de la Guerra del Peloponeso*, Ed. Cátedra, Madrid, 1994. Traducción al cuidado de Francisco Romero Cruz. En adelante, todas las citas serán extraídas de esta edición.

² A. Montenegro Duque, *Gran Enciclopedia Rialp*, Tº 22, pág. 825/6.

³ R. Teja Casuso, *Gran Enciclopedia Rialp*, Tº 18, pág. 200.

(Canto XVIII, 490 y ss.). En su centro vemos reproducida la solemnidad de un pleito judicial. Allí, ancianos sentados sobre pulidas piedras, actúan como jueces en una causa por homicidio. Para Jaeger, no podríamos encontrar aquí expresión más elocuente de la concepción homérica de la sociedad fundada en la justicia⁴. El gran helenista ha interpretado el texto, con profunda agudeza. En efecto, la confianza en la justicia, vivida como algo permanente y siempre presente hasta en los más mínimos detalles, se torna en algo en extremo importante como para representar una práctica judicial en el centro mismo del escudo de uno de los personajes principales de la *Iliada*.

III.- Ya desde el comienzo de la *Historia de la Guerra del Peloponeso*, se advierte acerca del valor intrínseco que conlleva la resolución racional de los conflictos, puesto que de esa manera se preserva la idea de justicia: “*Que nos agraviaron es claro, ya que a pesar de ser invitados a un arbitraje sobre Epidamno prefirieron dirimir la querrela por medio de la guerra antes que con equidad*” (L. I, n° 34). La injuria aquí, nace al no haberse aceptado la propuesta del arbitraje, cuya resolución –se descuenta– será justa (equitativa).

Existe, de suyo, en Tucídides una apelación a lo racional, como lo específicamente humano. Montenegro Duque, al respecto, afirma –con razón–, que en nuestro autor “todos los medios humanos se subordinan a su ordenación racional por la inteligencia”⁵. Así, en un discurso en el que se ensalzan las cualidades de los atenienses, se expresa no sin orgullo: “*Gracias a nuestra compostura (...)somos atinados en nuestras decisiones(...). De hecho, nos preparamos contra el enemigo en la suposición de que ha hecho bien sus planes y que nuestras esperanzas no deben estar basadas en la idea de que se equivocarán, sino en la idea de que nosotros hemos adoptado medidas seguras. Tampoco debemos pensar que una persona es muy diferente de otra, pero sí que es más fuerte quien está educado con los principios más rígidos.*” (L. I, n° 84). Pero esto, desde luego, nos da la idea de la disposición que uno debe tener al abordar la negociación, pensando que la otra parte estará tanto o mejor preparada que nosotros. En otros términos: no deberá dejarse nada librado al azar.

Tucídides también da cuenta de un principio elemental en materia de negociación y de mediación: no imponer nada. El facilitador deberá acordar

⁴ Werner Jaeger: *Alabanza de la Ley*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, Civitas, 1982, pág. 19.

⁵ aut. y ob. cit., pág. 825.

con las partes las reglas del proceso, y esto permitirá su fluidez y su marcha sin contratiempos: “...no hacer nada por exigencias y estar dispuestos a resolver en un arbitraje según los tratados las reclamaciones, en condiciones de equidad e igualdad” (L. I, n.º 145).

IV.- Párrafo aparte merece el respeto a la ley, a la norma jurídica, lo que constituye una característica central del hombre griego. Al respecto nuestro autor habla, en forma despectiva, de Plistarco, el que “con su desapego a las normas y su imitación de los bárbaros, había muchos celos respecto a que quisiera someterse al ordenamiento presente” (L. I, n.º 132). Así las cosas, se examinaba entonces si este personaje “se había comportado al margen de las normas establecidas”. En el célebre discurso de Pericles también se afirma a que una de las características de los atenienses es la obediencia a las leyes (L. II, n.º 37). Pensemos que Platón, en su Critón, nos regala precisamente su teoría de la obligación política: la obediencia a la ley es la base de la polis bien ordenada; lo esencial es el *establecimiento de las leyes*, reitera en su Carta VII (337 c). Aristóteles a su vez, juzga a la legal como la más importante forma de justicia, porque es coextensiva a toda virtud, tal como lo enseña en los primeros párrafos del libro V de su *Ética* a Nicómaco.

La mejor prueba de la exactitud de lo expuesto, la podemos encontrar en otro testigo, autor de una obra clave para conocer el ethos griego: nos referimos a Jenofonte y su *Ciropedia*⁶. Esta obra, dividida en ocho libros, trata acerca de la juventud, ascensión y gobierno de Ciro el Viejo. Pero lo más interesante es que, como se ha referido muy acertadamente, la *Ciropedia* presenta el testimonio cultural de la época en que está escrita.

Conocido es el episodio en el que Mandane, la madre de Ciro, le pregunta cómo van sus estudios referidos a la práctica de la justicia. Y éste le contesta que conoce esa práctica a la perfección. ¿Cómo lo sabes?, le replica Mandane. La contestación no se hace esperar, y es la que hubiera dado cualquier mediador: “Porque el maestro me ponía a juzgar a otros como si yo conociese perfectamente la práctica de la justicia. Y te aseguro que sólo en un proceso recibí una vez golpes por no haber juzgado rectamente. Este proceso fue más o menos así: un niño alto que tenía una túnica corta, a otro niño bajo que tenía una túnica larga, se la quitó y la cubrió con la suya, y él se vistió con la de aquél. Entonces yo, al juzgarles, sentencé que era mejor para ambos que cada

⁶ Jenofonte: *Ciropedia*, Ed. Akal S.A., Madrid, 1992. Edición al cuidado de Rosa A. Santiago Alvarez.

uno tuviese la túnica que le iba bien; el maestro, ante esta respuesta, me dio un golpe y me dijo que, cuando fuese encargado de juzgar de quién era la túnica, debía obrar así, pero tratándose de juzgar de quien era la túnica, afirmó que había que fijarse en esto: ¿a quien pertenecía en justicia, al que la había quitado por la fuerza y la mantenía en su poder, o al que tenía posesión por habérsela hecho o por haberla comprado? Y añadió que, puesto que lo legal es lo justo y lo ilegal una violencia, él exhortaba siempre a quien juzgaba a pronunciarse conforme a la ley” (I, 3, 17).

Se entiende, por supuesto, que el mediador no juzga. Pero aquí se ve con todo patetismo que lo que se le enseña a Ciro es que lo justo no es lo adecuado (en donde la “adecuación” toma en cuenta el interés de los afectados), sino lo legal. ¿No se está anticipando, acaso, la marcada diferencia que existe entre la mediación (atención al interés de las partes) y el proceso judicial (atención tan sólo a la justicia puramente formal)? En efecto, una lectura atenta del pasaje transcrito, nos demuestra que en realidad Ciro se muestra aquí más perspicaz y más equitativo que su maestro. No necesita de la ley para sugerir una decisión ajustada y conforme a la realidad: va más allá de ella y aprecia adecuadamente cual es la solución correcta, atendiendo a los verdaderos intereses y necesidades de los afectados.

V.- En el libro II, nros. 35 y ss., Tucídides procede a citar el discurso de Pericles, que, tal como hemos visto más arriba, es un célebre y verdadero clásico de la ciencia política. En él, se ve como Pericles habla con orgullo de las instituciones atenienses, que constituyen una verdadera escuela para toda Grecia. No sólo allí nos habla que la característica principal del ciudadano ateniense es evitar el agravio en las relaciones privadas, sino que insiste con respecto al nomos: “...en lo público no faltamos a la ley sobre todo por temor, obedeciendo a los que en cada momento desempeñan los cargos así como a las leyes”. Pericles también sabe de la importancia del lenguaje analógico en las relaciones humanas, algo que pertenece a la base de la formación de cualquier mediador; advertir que la comunicación posee una importancia capital en la teoría de la negociación, y que el cuerpo humano funciona como un símbolo que nos transmite permanentemente información relativa a los estados de ánimo de las personas: “no nos enfadamos con el prójimo si hace su gusto, ni ponemos mala cara, lo que si no es un castigo, sí es penoso de ver” (L. II, 37).

Atento a todos los detalles, Tucídides nos cuenta como invocan los plateenses por la protección de sus vidas ante los lacedemonios, pidiéndoles

“ser flexibles” (L. III, 58). La claridad de este concepto exime de todo comentario, puesto que ya sabemos que la “flexibilidad” es como una precondition de toda negociación que pueda culminar en forma satisfactoria, para todas las partes intervinientes. Así, Altschul dice con razón que para ser creíbles, las conductas tendrán que ser rigurosas pero al mismo tiempo flexibles⁷. De hecho, tan importante es concebida la celebración de un acuerdo, que su violación es considerada un delito (L. III, 66).

Más adelante, nuestro autor no se olvida de otro detalle importante, a tener en cuenta siempre en la conclusión de cualquier acuerdo: legitimar a las partes en el más puro sentido relacional: - *“Atenienses, los lacedemonios nos enviaron a propósito (...) para convencerlos de que lo que vamos a negociar es útil para vosotros y, al mismo tiempo, para que, ante el desastre sufrido, no resulte un deshonor para nosotros, dadas las circunstancias actuales”* (L. IV, 17). Lo esencial aquí, es que la otra parte no sienta una minusvalía luego de la derrota militar. Hay aquí un verdadero compromiso para entender el punto de vista del otro, como lo enseñan más modernamente Edelman y Craig: no puede haber una comunicación real entre dos personas si no existe el compromiso de querer llegar a un entendimiento⁸. Ciertamente, en el párrafo que acabamos de citar se toma conciencia del nivel de interdependencia y especialmente, de la disparidad de poder existente entre las partes. Pero en la medida en que el mediador facilita la discusión, también se facilita la capacidad de las partes para negociar en forma eficaz.

VI.- Tucídides deja en claro, más adelante, que los intentos de reconciliación “recurriendo a un debate” (sic) se hacen “para organizar debidamente nuestros intereses”, pero si no se logra “una satisfacción”, nuevamente se volverá a la guerra (L. IV, 60), con lo cual aquí, el genial historiador griego entiende el conflicto –quizás esta expresión suene un poco “petulante”–, a la manera clásica (que luego recaba, sin decirlo explícitamente la escuela de negociación de Harvard), es decir, comprender el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de intereses y necesidades, y donde el tratamiento de dicho conflicto signifique encontrar modos de satisfacer a cada una de las partes⁹.

⁷ Carlos Altschul: *Dinámica de la Negociación Estratégica*, Granica, 1999, pág. 49.

⁸ Joel Edelman y Mary Beth Craig: *El Tao de la Negociación*, Paidós, 1996, pág. 74.

⁹ Francisco Díez y Gachi Tapia: *Herramientas para trabajar en mediación*, Paidós, 1999, pág. 25.

Un gérmen de esta idea lo encontramos, a nuestro modo de ver, en Kant, para quien “aún en plena guerra ha de existir alguna confianza en la *mentalidad* del enemigo”¹⁰.

Una y otra vez aparece esta idea de la cooperación mutua: “...*la discordia interna es lo que causa más daño a las ciudades*” (L. IV, 61); “*En el tema de los atenienses, este beneficio tan grande es el que se logra si deliberamos bien*”, afirmándose más adelante que: “*ni la venganza logra un resultado justo sólo porque se ha dado una injusticia, ni la fuerza es segura sólo porque de buenas expectativas*” (L. IV, 62), admitiéndose, además, que deberán aplazarse las diferencias privadas “*con una tregua lo más larga posible*” (L. IV, 63). Tucídides nos muestra, en fin, nuevamente, como la flexibilidad y el espíritu colaborativo en una negociación, es indispensable: “*debo ceder en lo que es razonable*”, advierte. Pero inmediatamente muestra como ha de funcionar la regla de oro ética (no hacer a los demás lo que no quieras que te hagan a ti): “*También espero en justicia que los demás os comportéis igual que yo, es decir, que soportéis eso porque lo decidáis vosotros mismos, no porque os lo impongan los enemigos*” (L. IV, 64), con lo cual podríamos hacer alusión a la exigencia teórica, que funciona como una de las bases de la mediación, de que son las partes la dueñas del acuerdo, el que jamás deberá ser impuesto por el facilitador. Y sin duda que algo parecido a la figura del mediador ya existía en las Guerras del Peloponeso, a juzgar por este párrafo que me parece una muestra de racionalidad y respeto por el viejo arte de la negociación: “*cuando se perjudica a uno corremos peligro todos, y en adelante nunca deberemos traer ni aliados ni gente que nos reconcilie*” (L. IV, 64). La aspiración, con todo, será llegar a un acuerdo “perpetuo” u obtener una tregua lo más larga posible para aplazar “nuestras diferencias privadas” (L. IV, n° 63).

Es que en el pensamiento griego encontramos principios clave, de utilización permanente en mediación, que funcionan quizás no tan específicamente, sino que poseen el valor de reglas generales, aplicables a la vida en general, pero que pueden sin duda ser utilizados eficazmente a la hora de analizar los principales aspectos que rigen tal procedimiento. Así, por ejemplo, el importantísimo concepto de la “confidencialidad”, que permite que las partes involucradas se “abran” realmente al mediador, al saber que nada de lo que ellas digan en las sesiones privadas o conjuntas que se lleven a cabo, podrá ser utilizado en su contra. Diógenes Laercio, citando a Solón dice al respecto:-

¹⁰ Immanuel Kant: Sobre la Paz Perpetua, Tecnos, 1998, pág. 10.

“...la palabra debe sellarse con el silencio, y el silencio con el tiempo”¹¹; a su vez, el gran legislador griego, al final de sus Yambos, describe lo que bien puede ser la posición que ocupa el mediador:- “Yo, de lindero en la tierra de nadie/ me puse entre los dos”¹².

En fin, la idea de la importancia de la resolución pacífica de los conflictos, la encontramos confirmada cuando Tucídides comenta que los megarenses mantuvieron conversaciones con los atenienses, con la idea de “*aceptar a los desterrados y evitar que la ciudad desapareciese a merced de ambos conflictos*” (L. IV, 66). El concepto de neutralidad e imparcialidad se ve que formaba parte, claro está, de la cultura de la negociación entre los griegos, si leemos otro comentario en donde Tucídides cuenta de la existencia de un pacto entre los lacedemonios y los argivos, sometiéndose a arbitraje “en condiciones justas y equitativas de acuerdo con los usos tradicionales”, y en el cual se toma en cuenta el siguiente detalle:- “*Si surge alguna disputa entre ciudades aliadas, deberán apelar ante una ciudad considerada imparcial por ambas ciudades, en tanto que los particulares serán juzgados de acuerdo con los usos tradicionales*” (L. V, nº 79). Cuando se celebra un tratado de paz, se acuerda una fórmula de juramento ya de por sí significativa:- “*Permaneceré fiel al tratado y a la paz con justicia y sin malicia*” (L. V, nº 18). En otro caso, el juramento era del siguiente tenor:- “*Seré fiel a la alianza de acuerdo con lo estipulado, con justicia y sin daño ni engaño, y no la violaré con astucia ni con ningún otro medio*” (L. V nº 47).

Con gran realismo, anticipándose a las formulaciones de Maquiavelo, se enuncia un principio a tenerse en cuenta también en toda negociación, y que tiene que ver con la celebración de alianzas entre las partes intervinientes: “*Para un tirano, o para una ciudad que detenta un imperio, no es ilógico lo que conviene ni existe parentesco que no equivalga a lealtad. Hay que ser enemigo o amigo según las circunstancias particulares y la oportunidad. Aquí nuestra conveniencia reside, no en que perjudiquemos a nuestros amigos, sino en que vuestros enemigos carezcan de fuerza gracias al vigor de nuestros amigos*” (L. VI, nº 85).

VII.- En suma, uno de los libros más antiguos de la cultura griega, en donde se relatan en forma descarnada las más tremendas batallas y

¹¹ Diógenes Laercio: Vida de los más ilustres filósofos griegos. Solón, 11, Ed. Orbis S.A., Tº I, pág. 40.

¹² Solón: Yambos, 25 D, en:- Líricos Griegos Arcaicos, versión de Juan Ferraté, Seix Barral, Barcelona, 1966, pág. 91.

sufrimientos que debieron soportar los habitantes del Peloponeso, conserva, en ese poderoso contexto, la importancia que se le asigna a los acuerdos mutuamente satisfactorios, cuando ellos son el fruto de una negociación en la que se respetan los principios básicos que hacen posible su conclusión razonable.

Así, las reglas elementales de la negociación –y en cierto modo también las de la mediación–, ya eran conocidas por la civilización clásica. Ellas no son el producto de una “moda”, y ni siquiera el fruto de las necesidades del hombre posmoderno. No son propiedad de algún “modelo” o escuela contemporánea. Constituyen, ello sí, los cimientos sobre los cuales han de edificarse la comprensión y el respeto al otro. Y a partir de lo cual, como diría Borges, se ha de tomar la extraña resolución de ser razonables. Hombres que han resuelto olvidar sus diferencias y acentuar sus afinidades¹³.

¹³ Jorge Luis Borges: *Los Conjurados*, en *Obras Completas*, Emecé Editores, 1996, Tº III, pág. 497.