

XXVIII Congreso Nacional de Derecho Procesal
“Modelos de Justicia: Estado Actual y Reformas Procesales”

Comisión 1: Derecho procesal civil

Implementación de nuevos sistemas de resolución de conflictos

**Ponencia: El abogado negociador y el rol de la Universidad. La
preparación de los operadores jurídicos.**

Por Romina Soledad Moreno

Fecha de nacimiento: 8/10/1980

Domicilio: Lavalle 1675, 10mo. piso, of. 10, C.P.1048,

Ciudad de Buenos Aires

(011) 4374-4406/4375-4024 y (011) 154084-7557

rsmoreno@jorgearojas.com.ar

Síntesis: ¿Las universidades forman abogados capaces de ejercer el rol de negociadores? ¿Forman futuros magistrados o funcionarios judiciales capacitados para gestionar conflictos?

El modo en el que nuestra sociedad resuelve sus conflictos, la realidad de nuestros tribunales y del ejercicio de la profesión, nos recuerda cotidianamente la deficiente formación académica de los operadores jurídicos en materia de gestión de conflictos. En esta ponencia se aborda una apretada síntesis de la teoría del conflicto y se señalan variables que permiten estudiar a la negociación como matriz para la resolución pacífica de disputas. No existe posibilidad de gestionar técnicamente un conflicto sin un exhaustivo mapeo de cada una de sus características, a fin de que luego de esa tarea, nos encontremos en condiciones de seleccionar las diversas técnicas y herramientas para intentar alcanzar su solución. Por ello, es la ausencia de la Universidad en la capacitación sobre estos temas la que nos hace concluir que la necesidad de una propuesta reformadora debe partir desde la educación.

Postulación para premios: “Concurso Jóvenes Ponentes”; “Asociación Argentina de Derecho Procesal” y “El Dial”.

1.- El conflicto. El sistema procesal como un método de prevención y resolución de conflictos que se sostiene en la amenaza de la coerción o, en su defecto, en el uso de la violencia, preserva una mirada que goza de un marcado arcaísmo en su contenido.

Cuando pensamos en el tipo de sociedad que queremos construir y en la evolución de la que supimos conseguir, necesariamente tenemos que reflexionar, para no reeditar rituales rupestres, sobre el modo en el que sus integrantes resuelven sus conflictos. En esa línea hace falta revisar el rol que desempeñan los abogados y diseñar el que podrían desempeñar, a fin de crear espacios y métodos que resulten pacíficos, o bien, hacer funcionar los existentes, interviniendo como verdaderos operadores de conflictos. La finalidad, impostergable, es reducir el uso del proceso judicial a su medida indispensable.

Puede sostenerse que el objetivo del proceso judicial es resolver conflictos de conformidad con el derecho vigente, pero no podemos dejar de reconocer que los vínculos de quienes sometieron sus controversias a un proceso judicial se deterioran. Ninguna relación de parentesco, amistad o asociación resulta ilesa, cuando un juez determina que existe un vencedor y un vencido, señalando la victoria de uno sobre el otro, so pena del uso de la coerción.

Los tribunales no son espacios a los que se acude para cooperar con el adversario, por el contrario, es una arena de competencia en la cual, la única percepción posible de resolución de ese conflicto es ganar o perder.

Esto no quiere decir que creamos que la paz social puede existir sin jueces o sin un poder que administre el uso de la violencia legítima del Estado. Tan solo creemos que debemos repensar el rol de los operadores jurídicos en los conflictos, en caso de que sea nuestro deseo contribuir a la conformación de una sociedad más pacífica.

Entelman propone una teoría que permite entender el conflicto desde un punto de vista sistémico. Señala que el “conflicto en general” es una especie o clase de relación social en la que hay objetivos de distintos miembros de ella que son incompatibles entre sí¹.

¹ La definición permite tratar cualquier especie de conflicto: internacional, familiar, laboral, etc. Entelman, Remo, “Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma”, Gedisa, Barcelona, 2005 p. 49.

Las normas jurídicas y también las técnicas procesales funcionan en la vida social como instrumentos para resolver pretensiones incompatibles de dos o más sujetos. Sin embargo, ni los abogados ni los juristas, nos ocupamos de la problemática del conflicto. Nos limitamos a aceptar el principio de la norma de clausura, de modo que todo lo que no esté prohibido está jurídicamente permitido y, de este modo, instalamos la creencia de que el ordenamiento jurídico es un sistema cerrado que resuelve todos los enfrentamientos posibles². La realidad resulta mucho más compleja y con una infinidad de posibilidades que el derecho –sistema de normas- no puede albergar.

El adecuado estudio de la teoría del conflicto no solo abarca la problemática de su resolución, sino también la de su conducción o manejo y prevención³.

El análisis congrega un estudio de sus características particulares, definir los actores del conflicto, distinguiendo los individuales de aquellos plurales o colectivos y, en este último caso, diferenciando si se trata de una pluralidad de individuos independientes o de un actor colectivo organizado.

En caso de actores plurales o colectivos, deberíamos analizar la identidad de sus objetivos o la posibilidad de su fragmentación y cuál es el grado de cooperación entre ellos, efectuando un seguimiento de las relaciones parciales inter-grupos. Identificar la existencia del liderazgo, lo cual puede ser más o menos difícil dependiendo de la complejidad de las estructuras.

Asimismo, si bien el conflicto aparece como un fenómeno bipolar, cuando tratamos la intervención de terceros, será apropiado diferenciar si ese tercero es atraído por alguno de los campos del conflicto -“magnetismo conflictual”- o bien si estamos frente a un conflicto de actores múltiples.

También es necesario que analicemos la conciencia que los actores tienen del conflicto, distinguiéndola de la percepción que se pueda tener de aquél⁴.

Se suscitan situaciones distintas en las cuales el operador debería actuar en diversos sentidos⁵: concientizar a quién cree que no está en una situación de

² Más allá de que existan conductas prohibidas y otras permitidas, en el universo de lo admitido subsiste un amplio espacio donde el derecho deja a los ciudadanos la libertad de confrontar, ya que no prevé proteger la pretensión de uno, poniendo a cargo del otro la obligación de satisfacerla. Es en ese espacio donde se producen conflictos entre pretensiones incompatibles pero igualmente permitidas que muchas veces, si resultaran correctamente gestionadas conteniendo las escaladas beligerantes, evitarían una buena parte de los conflictos que llegan a los tribunales.

³ Entelman, Remo F. ob. cit. p. 65.

⁴ Se puede tener percepción de objetivos incompatibles pero no tener conciencia de estar en un conflicto, como cuando alguien cree que su pretensión no está jurídicamente prohibida.

conflicto, convencer a las partes de que tienen percepciones erróneas o utilizar técnicas tendientes a legitimar la mesa de negociación, toda vez que solo cuando los actores tengan conciencia del conflicto, técnicamente se podrá conducirlo hacia una resolución posible.

Definir los objetivos de los actores es otra cuestión vital para la resolución del conflicto, distinguir entre objetivos concretos, simbólicos y trascendentes. Los primeros son aquellos más o menos tangibles que además de alguna manera son susceptibles de ser pensados como divisibles⁶; los simbólicos son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido no es la última meta deseada por la parte; el objetivo simbólico se esconde detrás de uno concreto y oculta el valor cuya satisfacción se busca⁷; y por último, el objetivo trascendente es aquel en el que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divisa que esté unido a un objetivo tangible⁸. No es lo mismo operar un conflicto de objetivos concretos que uno de objetivos simbólicos o trascendentes⁹.

Asimismo, debemos advertir si es un conflicto puro en el cual uno gana y otro pierde, conocido como “conflicto puro de objeto único o de suma cero” o existe la posibilidad de que sea un conflicto impuro, es decir que permita distribuir ganancias entre todos los actores “conflicto impuro de suma variable”. Aquí la función de los operadores de buscar “la cooperación” y evitar “la competencia”, resulta fundamental a los fines de la resolución.

Ese sentido cooperativo es una función creativa de los operadores del conflicto, una actitud que reposa sobre la construcción de una personalidad que solo puede ser conducida desde la formación académica.

A su vez, el operador del conflicto, deberá estudiar cuales son los poderes de cada uno de los actores, que se relacionan con las posibilidades que

⁵ Kriesberg distingue por un lado las situaciones objetivas entendiendo por tales las relaciones entre los actores, y por otro lado, la creencia de esos actores sobre esas situaciones objetivas. Entonces, clasifica dos grupos de situaciones: conflictivas o no conflictivas y en lo referente a las creencias señala que puede ocurrir lo siguiente: a) que ambos crean que una relación es de conflicto; b) ambos crean que una relación no es de conflicto y c) que uno crea que es de conflicto y el otro que no lo es. Kriesberg, Louis; “Sociología de los conflictos sociales”, Ed. Trillas, Madrid, 1975, p. 17.

⁶ Vgr.: cobrar un crédito.

⁷ Vgr.: reclamar un bien en una sucesión, no por el valor económico sino por el valor si se quiere espiritual o histórico que representa en la familia.

⁸ Vgr.: pretender cobrar pero sostener que lo que está en juego no es el monto, sino un principio: “debo cobrar la totalidad porque, que el otro retenga el pago, es una inmoralidad que no puedo aceptar”.

⁹ Para ver en profundidad estas distinciones, Entelman, Remo F. ob cit. p. 100 y ss.

tengan, tanto con respecto a las amenazas de sanción como con las promesas de premios. El juego de las amenazas y las ofertas es fundamental en las técnicas de negociación. Por ello, la importancia de analizar el conjunto de recursos -de cualquier índole- que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo.

Los terceros, merecen un estudio minucioso. Distinguir aquellos que generan “implosión” en el conflicto, de los imparciales, o quienes se comportan como actores ocultos, etc. Además aparece la posibilidad que la existencia de terceros permita establecer coaliciones.

Por último, se deberá estudiar el conflicto desde su dinámica, es decir, desde la intensidad de la conducta conflictiva. Aquí la función de los operadores resulta indispensable a fin de manejar y contener las escaladas y desescaladas para evitar el fracaso de la negociación. No existen conflictos estáticos, por ello, a lo largo de la relación se verifican cambios en el nivel de intensidad de la conducta conflictiva.

Es por ello -y por innumerables cuestiones que exceden el acotado marco de esta ponencia- que no existe posibilidad de gestionar técnicamente un conflicto sin un exhaustivo mapeo de cada una de sus características, a fin de que luego de esa tarea, nos encontremos en condiciones de seleccionar las diversas técnicas y herramientas para intentar alcanzar su solución.

2.- La negociación como matriz para resolver conflictos. La negociación es un método de resolución de conflictos en el que los actores implicados interactúan directamente sin la intervención de un tercero. Este aspecto la distingue de otros métodos como la mediación, el arbitraje o la conciliación.

Creemos que es conveniente eludir la ansiedad de iniciar el proceso solapando el detenido análisis y estudio previo del conflicto, toda vez que muchas veces los abogados se encuentran frente a situaciones negociables, que no identifican y entonces corren al auxilio de la decisión autoritativa.

La formación del abogado en las universidades nos invita a creer que conociendo la norma aplicable podemos resolver el caso, sea a través de la mediación o la conciliación o bien con el proceso judicial, como si este siempre pudiera poner fin al conflicto.

Los operadores jurídicos suelen generar un espacio para intentar una conciliación dentro o fuera del proceso judicial, sin embargo, el fracaso es,

en la mayoría de los supuestos, estrepitoso. No somos conscientes de nuestro propio desconocimiento, creemos que por hablar con la otra parte vamos a resolver el conflicto, que negociamos cuando simplemente conversamos. Habilitar esa conversación es abrir las puertas de la improvisación que, probablemente, no nos conduzca al resultado esperado. Omitimos mapear el conflicto, identificar a los actores, a los actores ocultos, estudiar cómo se establecen las relaciones de poder, las estrategias, conceptualizar frente a qué tipo de conflicto estamos; si requeriremos de alguna interrelación con otra disciplina que nos aporte información útil para avanzar en el tratamiento del caso; no hipotetizamos los diversos escenarios discursivos posibles para un seguimiento adecuado de cada tramo del iter negociativo, de su evolución y dinámica; ignoramos como gestionar escaladas y escalamos conflictos sin ser conscientes de ello.

Los abogados, en general, no fuimos formados para esa tarea. De este modo, la espera de un buen resultado, depende de la mejor o peor intuición de los interlocutores para transitar algún camino que nos lleve a un acuerdo. No sabemos distinguir, cuando estamos “negociando”, “dialogando” o bien “comprobando”. La negociación es, en primer lugar, una expectativa que tienen los actores acerca de la posibilidad de superar la incompatibilidad que ellos perciben entre sí. No se trata de eliminar los elementos del conflicto sino de transformarlos de manera que sea posible una coordinación entre ellos. Por supuesto, esta expectativa puede fallar y el intercambio concluir sin que se haya modificado la incompatibilidad.

Dialogar, es una noción distinta. Puede tener un sentido débil y uno fuerte. En el débil, el diálogo es un mero intercambio de opiniones u objetivos, e implica sólo el compromiso de cada interlocutor de exponer sus ideas. El objetivo en este caso es intentar convencer a nuestro interlocutor. En un sentido fuerte, el diálogo exigiría el compromiso de los actores de considerar lo que el otro interlocutor está exponiendo; cada parte aporta sus argumentos pero acepta evaluar los que el otro exponga. Se combina la idea de convencer con la de ser convencido.

En la negociación, el fundamento del acuerdo puede ir más allá del uso de los argumentos e incluso puede no tener nada que ver con éstos. La negociación gira en torno de la “voluntad” de los actores mientras que el

diálogo parece sustentarse en el “convencimiento”. Esta distinción nos permite comprender el papel que juegan en la negociación las amenazas, las promesas, los compromisos y un sinfín de tácticas encaminadas a disuadir o persuadir a nuestro interlocutor. Lo relevante puede no ser el uso efectivo sino la expectativa que su uso puede tener en ese intercambio.

El concepto de “comprobar” se relaciona con la noción de diálogo en sentido débil, es lo que sucede con aquél que solo se compromete con el tiempo para que cada uno exprese sus argumentos; le muestra a su interlocutor lo que quiere, permite que el otro exponga sus razones al respecto y pone fin al intercambio. Es decir, intenta convencer pero no ser convencido¹⁰.

En general, no tenemos clara esta distinción, atravesamos cualquier tipo de proceso creyendo que nos encontramos negociando cuando no es así. Confundimos lo que sería el tipo de proceso encaminado a la resolución de un conflicto, que es el método, con la forma en que éste termina, que es el modo. Y tampoco distinguimos el método de solución de los instrumentos que se pueden utilizar en cada método.

Abordamos conflictos bipolares del mismo modo que aquellos de actores colectivos, conformados por una pluralidad de sujetos. No nos detenemos en conocer la monoliticidad, que es el grado de cohesión que tienen los actores individuales que conforman un ente colectivo respecto del objetivo que pretenden conseguir. Calvo Soler explica que cuando en un proceso de negociación una de las partes es un actor colectivo, la protección y desarrollo de las relaciones internas, esto es, el grado de monoliticidad de ese actor, resulta tan importante como el intercambio con el otro interlocutor¹¹.

Todo actor colectivo tiene altas probabilidades de sufrir en la negociación un proceso de fragmentación, que puede concluir con la escisión de un sector que lo conforma, que luego intervendrá en la disputa como un actor distinto. Es una forma de erosionar al adversario con la conocida alocución “divide y vencerás” que transforma la estructura del conflicto. Se pasa de un vínculo entre dos partes (bipartito) a uno entre tres (tríada) y este cambio permite la aparición de un nuevo recurso, las coaliciones, que pueden mejorar la

¹⁰ Calvo Soler, Raúl “La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios”, Gedisa, p. 26.

¹¹ Calvo Soler, Raúl ob cit. p. 108.

posición de un actor o bien generar la radicalización de las posiciones de los nuevos actores y ahí está la función del operador del conflicto.

La formación del abogado debe cambiar para que pueda ejercer plenamente su rol de operador de conflictos; y en esto, además de brindarles el conocimiento para que puedan analizar de modo previo, sólido y dinámico cada uno de los elementos que lo integran, es fundamental comprender la importancia de la empatía, entendida como el proceso de demostrar una comprensión precisa y carente de juicios de las necesidades, los intereses y el punto de vista de la otra parte. Se trata de intentar ver el mundo a través de los ojos del otro negociador.

A su vez, el negociador debe poder reafirmarse personalmente, teniendo la capacidad de expresar y defender las necesidades y los intereses propios, partiendo del supuesto de que estos son válidos y que es legítimo satisfacerlos. Esto no significa dominar la conversación o al otro negociador. Al contrario, implica identificar los intereses, explicarlos con claridad a la otra parte y argumentar sobre ellos si es preciso. La empatía y la reafirmación facilitan la resolución de conflictos creando valor¹².

3.- La Universidad y la deficiente formación de abogados. Aquí nos parece necesario analizar la realidad por la que atraviesa la educación en la formación de los abogados. Para hacerlo elegimos la carrera de Derecho en la Universidad de Buenos Aires, por ser nuestro ámbito de trabajo cotidiano. Allí el estudio del Derecho Procesal se encuentra reducido a una materia de cuatro meses para la parte civil y comercial (que debería incluir el estudio de la teoría general del proceso), lo que se enseña en la asignatura de derecho penal y los cursos del ciclo orientado; de ellos tan solo el cursado de 6 meses resultan obligatorios y se suma lo que se pueda aprender en Práctica Profesional¹³.

¿Las universidades forman abogados que puedan ejercer el rol de negociadores? ¿Forman magistrados o funcionarios judiciales capacitados para gestionar conflictos?

¹² Mnookin, Robert H., Peppet, Scott R. y Tulumello, Andrew S. “Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Como plantear la negociación para generar beneficios”, Gedisa, , p. 71 y ss.

¹³ Hace mucho ya que se denunció esta realidad: Colerio, Juan P., En los umbrales de la desaparición del derecho procesal, XVI Congreso Nacional de Derecho Procesal, 1991, Buenos Aires, p. 60/75

Los operadores jurídicos trabajamos sobre esa masa crítica todos los días, sin embargo, no estudiamos la teoría del conflicto. Negociamos pero ignoramos las técnicas. Intentamos resolver conflictos pero no estudiamos los métodos alternativos para hacerlo.

Cotidianamente encontramos abogados que conocen únicamente la técnica de “regateo”, más propia de mercaderes persas que de sujetos que se ufanan de la profesionalidad de su *metier*. No obstante, reconociéndola como viable, no resulta útil para cualquier tipo de conflicto y, además, los abogados que la utilizan ni siquiera analizan en forma previa cual es la zona de posible acuerdo. De este modo, en la mayoría de los casos, se obtienen fracasos o al menos se pierde la posibilidad de construir mesas de negociación conformadas por profesionales que operan conflictos sin improvisar¹⁴.

En la Facultad de Derecho de la U.B.A. se fijó, a partir de 2004 (Resolución CS 3798/04), la cantidad, también mínima, de 6 meses obligatorios en materias relacionadas con el Derecho Procesal, debiendo por lo menos dos meses (28hs.) corresponder a un curso de “Métodos alternativos de resolución de conflictos” y otros dos al estudio de “Procedimientos de prevención y resolución de la insolvencia”¹⁵.

Proponer reformas procesales sin contemplar que los operadores jurídicos son quienes van a manejar el sistema, el que fuere, el vigente o el que se reforme, y asumir que no se encuentran adecuadamente capacitados para la función, descoloca cualquier intento.

Facultar a los magistrados a intentar conciliaciones, convocando a audiencias, a las que se llega desconociendo el conflicto, sus elementos, su dinámica, qué fue lo que sucedió a lo largo del proceso, cuáles fueron las

¹⁴ La posibilidad perdida consiste en que los abogados y los clientes tienen la oportunidad de crear valor en la resolución de conflictos legales. Las oportunidades existen pero hay que saber encontrarlas. Mnookin, Peppet y Tulumello sostienen que existen dos problemas del statu quo. El primero es que cuando ambas partes contratan a perros de ataque, las dos acaban en una confusión sangrienta. El pleito es caro y todo un despilfarro, y no es probable una resolución rápida, barata o de manera que se mantenga una relación que funcione. El segundo, es que el planteamiento tradicional de las disputas legales no ofrece la posibilidad de llegar a acuerdos que sean beneficiosos para las dos partes. No todos los conflictos legales tienen un potencial inmenso de creación de valor, pero muchos sí. Y si los abogados se estancan en un estilo de negociación dura, no cabe esperar que encuentren el valor, aunque esté al alcance (ob. cit. p. 162/3).

¹⁵ Esto indica que no existe ninguna materia obligatoria para aquél alumno que quiera obtener el título de abogado en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, más que dos meses (28hs.) de la materia “Métodos alternativos de resolución de disputas”.

posturas que cambiaron, o se flexibilizaron, etc. importa una cita sin destino. La pérdida de muchas cosas, tiempo, oportunidades, credibilidad y la posibilidad, tal vez inmejorable, de contar con un juez adecuadamente capacitado para gestionar el conflicto.

En muchos casos no se encuentra la solución porque, sencillamente, no hay gestión del proceso. Otras veces, se resuelve el caso a través de una sentencia que no importa la erradicación definitiva del conflicto. Nuevas aristas de este se reconvierten y habitan la sede jurisdiccional en secuencias interminables.

La uniforme realidad no nos impide reconocer que, algunas veces, existen magistrados que conmueven por su compromiso, e intentan gestionar, avanzar y resolver cada expediente de modo creativo. Son ejemplos dignos de celebración. Aunque el éxito del sistema no puede descansar en la idea de que sus operadores sean virtuosos.

Lo mismo ocurre con la mediación, establecerla como previa y obligatoria a los procesos judiciales, cuando ni los mediadores, ni los abogados conocen la teoría del conflicto, la importancia del manejo de la información¹⁶, de las percepciones de las partes, de la teoría de la comunicación¹⁷ y las técnicas adecuadas para una mediación estratégica, significa una vez más un espacio destinado al fracaso.

La propuesta, pensamos, tiene que elaborarse desde la educación. Resulta necesario reformar los planes de estudio de las universidades destinadas a formar verdaderos profesionales, que puedan ejercer un rol de negociadores y se encuentren capacitados para gestionar conflictos. De este modo, las currículas deberían contener materias obligatorias que aborden todas aquellas cuestiones que perfilen abogados capaces de reconocer las situaciones negociables¹⁸, intervenir en su diseño, incrementar el poder de

¹⁶ El acopio de datos, que es la información, y su categorización y ordenamiento, que es el proceso inteligente de su procesamiento, constituyen los pasos previos ineludibles para su integración y el empleo de aquellos, que es la estrategia. En toda mediación está presente la incertidumbre y el objeto principal del procesamiento inteligente de la información es reducir la incertidumbre. Calcaterra, Rubén A. "Mediación Estratégica", Gedisa, p. 65 y 66

¹⁷ El lenguaje no es solo descriptivo sino que construye el mundo. En este sentido, el trabajo del mediador es el análisis de las narrativas pre-existentes y de la construcción de nuevas narrativas a través del espacio que posibilita la mediación.

¹⁸ En este punto es importante distinguir los roles que podrían desempeñar los abogados como especialistas del conflicto: Los roles del aliado: asisten a una parte en concreto para que se comprometa efectivamente. Suelen ser roles no neutrales (defensores, estrategas, etc.). Los roles del

negociación propio a partir de la identificación de los elementos y técnicas que predeterminan el comportamiento de los actores y el curso de la negociación; neutralizar engaños, manipulaciones, presiones y todas las tácticas abusivas de los llamados negociadores duros, dominar las técnicas y estrategias de los diversos métodos, tanto en lo que concierne a obtener ventaja individual, como en crear valor negocial global, encontrando alternativas para ganar conjuntamente; desplegar un procedimiento integrador, eficaz y seguro que incentive la cooperación y tienda a alcanzar acuerdos inteligentes y estables.

Los abogados somos educados en un largo proceso de transmisión de conocimientos, sin tomar conciencia de que la vida profesional podría no transitar en la operación de un solo método de resolución de conflicto, y además, sin la posibilidad de descubrir la existencia de otros, salvo que algún alumno quiera hacerlo por su decisión individual, y pretenda que el conflicto sea un objeto real de su estudio.

La enseñanza del derecho basada en la memorística de materias codificadas, sin un entrenamiento para pensar, sin aprender metodología, nos lleva a concluir que la enseñanza es igual hoy que en el siglo XIX. Por eso, nuestra esperanza es que el aporte provenga desde las Universidades, para poder intervenir en la realidad para modificarla sustancialmente. De este modo, como correlato de lo anterior, necesitamos profesores capacitados para estimular a los jóvenes a encarar, con el esfuerzo necesario, el desarrollo de sus capacidades intelectuales¹⁹.

Cuando Thomas A. Edison preguntó, ¿Cuál es la velocidad del sonido?; Einstein respondió, “No lo sé, procuro no cargar mi memoria con datos que puedo encontrar en cualquier manual, ya que el gran valor de la educación no consiste en atiborrarse de datos, sino en preparar al cerebro a pensar por su propia cuenta y así llegar a conocer algo que no figure en los libros”.

tercero neutral: asisten a todas las partes en conflicto para que se comprometan más efectivamente. Suelen ser roles neutrales (facilitadores, mediadores, árbitros). Los roles del sistema: intentan causar un impacto en el sistema y en la cultura dentro de la cual se produce el conflicto. Pueden ser, roles neutrales o no neutrales (diseñador de procesos, gestor de casos, investigador y consejero de sistemas). Cada rol requiere de habilidades comunes y otras específicas. Mayer, Bernard S. “Más allá de la neutralidad. Como superar la crisis de la resolución de conflictos”, Gedisa, p.275/6.

¹⁹ Jaim Etcheverry sostiene que tratamos de engañarnos (y engañarnos) simulando que aprender es lo mismo que ir al cine o sentarse frente a la pantalla del televisor. Ello consiste, en suma, en comportarse como cómodos espectadores en lugar de ser esforzados protagonistas de la aventura del descubrimiento. Jaim Etcheverry, G: “La tragedia educativa”, Fondo de Cultura Económica, p. 99.