

MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

© 2021 Regents of the University of California

PARTE IV – ESTUDIO DE CASO DE MEDIACIÓN

Presentamos a Nora y a Rebeca



Nora



Rebeca

Nora, microbióloga, y Rebeca, química, han estado involucradas en una disputa que ha durado más de veinte años. Ambas son profesionales tituladas, empleadas por un laboratorio analítico de mediano tamaño ubicado cerca de la costa. Ocasionalmente necesitan trabajar juntas en algunos proyectos. Ellas son colegas que ejercen bajo la supervisión de Sergio Inostrosa, el gerente del laboratorio. Fue éste el que pidió la ayuda del autor para resolver el conflicto.

A través de los años, el laboratorio se ha ganado la reputación de ser un excelente empleador. Por lo tanto no le ha sido difícil atraer a algunas personas sobresalientes en su campo. En el laboratorio ha prevalecido una atmósfera laboral positiva y tranquila con cooperación entre los individuos. A fines de la década del 90, con el deterioro de la economía mundial, los negocios han estado más lentos. Se les ha pedido a los profesionales que cooperen con

asignaciones que previamente eran llevadas a cabo por empleados que se han jubilado y no han sido reemplazados.

En cuanto a asuntos más personales, ambas mujeres son aficionadas a los deportes y actividades al aire libre, factores que en gran parte las atrajeron a esta localidad costeña. Ambas tienen hijos de aproximadamente la misma edad y una gran pasión por su trabajo. Tienen mucho en común.

Rebeca es una persona sociable. Es considerada como una buena amiga por todas las demás mujeres en el laboratorio y participa en actividades sociales con ellas fuera del horario de trabajo.

Aunque Nora y Rebeca trabajan en el mismo nivel organiza-



cional, Sergio Inostrosa le ha dado a Rebeca la responsabilidad adicional de recopilar información de parte de todos los profesionales del laboratorio, incluyendo a Nora, para el informe de fin de año. Rebeca siente que sin importar el acercamiento que haya intentado, Nora no coopera con ella. Parece estar siempre demasiado absorta en su trabajo para responder a las peticiones de Rebeca. En consecuencia, Rebeca considera que ha

desperdiciado mucho tiempo tratando de extraerle la información a Nora.

Al encontrarnos con Rebeca, percibimos a una persona que se está esforzando para dejar a un lado toda emoción. Ella se siente lastimada con los intercambios que ha tenido con Nora. Cuenta que Nora le grita. Rebeca señala que es la única colega que Nora trata de esta forma.

Nora es una persona comprometida con su función. Ha estado imbuida en su trabajo y al inicio parece casi sorprendida por la mención de un conflicto. Su enfoque es en lo ocupada que está. Nora tiene tantos proyectos que Inostrosa le ha asignado a uno o dos ayudantes. Nora explica que el peso de sus asignaciones y la ayuda poco confiable le han hecho difícil responder a la petición de Rebeca.

Tal como Rebeca, Nora intenta reprimir sus emociones. Hay un tono ligero en la mayoría de sus comentarios y Nora mantiene una



sonrisa durante la mayor parte de sus reuniones preliminares. Sólo cuando Nora comparte sus sentimientos de exclusión en cuanto a las conversaciones sostenidas por las otras profesionales del laboratorio, se nota que ella también ha sido lastimada por sus interacciones con Rebeca. Nora abriga una gran necesidad de evitar los sentimientos contenciosos.

Durante sus reuniones preliminares, ambas mujeres explican que ellas quisieran ser tratadas con respeto, pero se apresuran a recalcar que no están buscando amistad.

Los próximos cinco capítulos incluyen un diálogo anotado de la mediación entre Nora y Rebeca. Algunos de los hechos del caso se han mantenido en reserva para resguardar la confidencialidad. Se ha eliminado una gran parte de los comentarios repetitivos.

El pequeño salón de conferencias utilizado para las reuniones preliminares y sesión conjunta es muy cómodo y no tiene más distracciones que algunos cuadros agradables y pintorescos con escenas marítimas y costeñas.

Aunque el texto sólo hace referencia a un conciliador, el papel de tercero fue llevado a cabo por un equipo que incluyó al autor. La interacción que veremos no será analizada para ver la efectividad de las intervenciones de los terceros, sino más bien para invitar a los lectores a observar el proceso de la MDI en acción. Veremos que las interesadas pudieron llevar a cabo la mayoría del diálogo y negociación.

Sería agradable poder arreglar los comentarios de las partes de tal forma que mostraran progreso de un pensamiento a otro en forma sistemática. Pero eso sería distorsionar la realidad. En cambio, el lector frecuentemente notará que un tema está por concluir cuando ya sea Nora o Rebeca vuelven a manifestar una preocupación. Una o la otra puede haber terminado de describir su postura oficial, pero de pronto pide que se apague la videocámara —y tan

pronto se apaga continúa hablando y aflorando profundos sentimientos. En algunos casos las interesadas estuvieron de acuerdo a que volviéramos a prender la máquina para poder capturar parte de este diálogo.

Usted, como mediador, facilitador, abogado, psicólogo, gerente de recursos humanos u otro interesado, seguramente tendrá reacciones variadas hacia Nora y Rebeca. Estas impresiones probablemente irán desenvolviéndose a medida que observe las varias reuniones preliminares y la sesión conjunta. Quizá llegue a simpatizar más con una que con la otra.

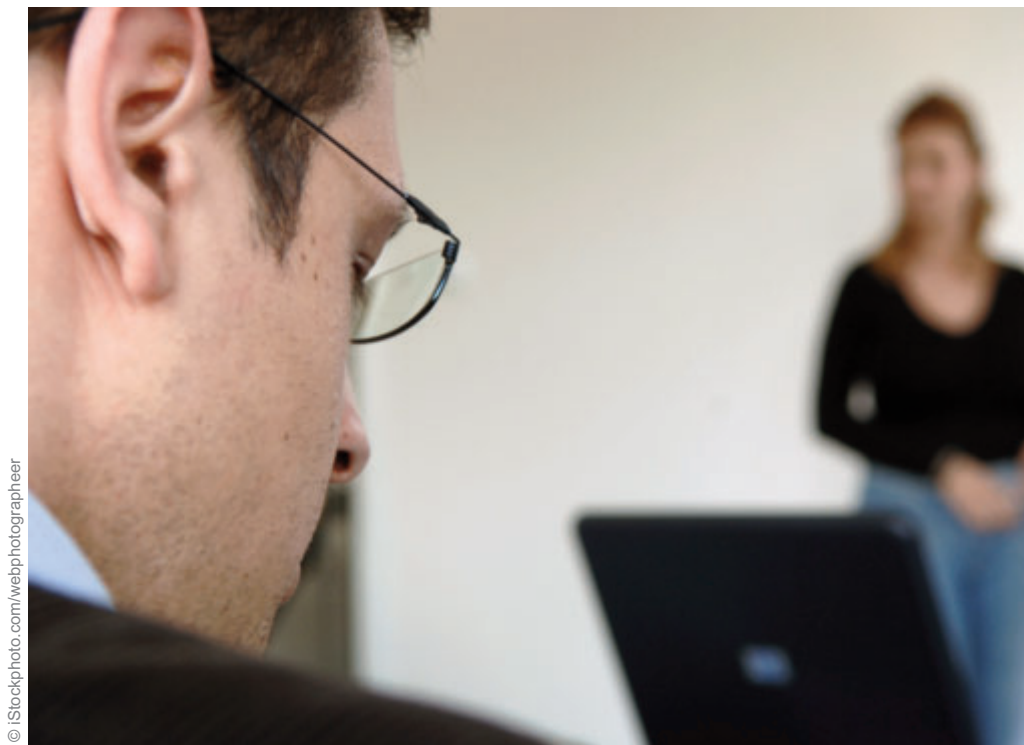
Es de esperar que pueda ver lo positivo en ambas mujeres tanto como los desafíos que deben enfrentar. Aunque sólo aludimos algo sobre sus historias, cada una ha tenido que soportar relaciones abusivas en el pasado.

En parte, basado en sus propias experiencias, quizá como lector esté en desacuerdo con algunos detalles del análisis que acompaña al diálogo. Este último punto merece subrayarse: los terceros reaccionan ante las partes y la situación y se forman impresiones de ambas. Estas percepciones están relacionadas con las experiencias que hemos vivido y que nos recuerdan —muchas veces en forma inconsciente— de las mismas. En psicología se le denomina a este fenómeno como la *transferencia*.

En la mediación tradicional, el tercero maneja mucho poder y sus opiniones, predisposiciones y prejuicios pueden afectar los resultados. Los mediadores hacen todo lo posible por comportarse en forma neutral, pero es muy difícil lograr una neutralidad completa.

Lo que queda claro por medio de la MDI, en cambio, es que cuando a los interesados se les ha escuchado adecuadamente en la reunión preliminar, las partes pueden asumir la capacidad de dialogar en la sesión conjunta y hacerlo con menos interferencia de aquellas transferencias psicológicas del conciliador, a las que ya hemos aludido. Como resultado, los individuos construyen sus propias soluciones y controlan los desenlaces.

Escogí la intermediación de Nora y Rebeca para ilustrar este libro por ser una de las más difíciles en las que he estado involucrado directa o indirectamente. Pudiera haber elegido, en cambio, una de las muchas meditaciones en que los sujetos, después de



© iStockphoto.com/webphotographer

Por medio del fenómeno de la transferencia los terceros suelen reaccionar —muchas veces en forma inconsciente— ante algunos comportamientos de las partes que les recuerdan situaciones significativas que han vivido.

haber sido escuchados en la reunión preliminar, logran prescindir de un mediador durante la sesión conjunta. Pero pienso que tal ejemplo no hubiera sido tan útil. El transcurrir de los años me ha permitido ver esta mediación con más claridad. Por ejemplo, hubiese sido mejor haber agregado por lo menos dos reuniones previas adicionales para cada una de las involucradas y haber ofrecido *coaching*, antes de pasar a la sesión conjunta. Uno de mis mayores propósitos ha sido demostrar que las partes pueden solucionar sus desafíos sin tanta interferencia de parte del tercero. Si bien se logró esta meta —y el resultado final no podría ser más positivo— corrimos un riesgo innecesario al no intervenir antes cuando las partes así lo necesitaban.

NOTA

Cuando los lectores examinen las transcripciones puede ser que algunas veces encuentren dificultad en distinguir mentalmente entre Nora y Rebeca. Por ello, junto con algunos de los resúmenes de los comentarios, hemos provisto una indicación visual que puedan relacionar con ellas.



NORA

- Concentrada en su trabajo
- Siente el peso de mucho trabajo
- Tiene múltiples proyectos
- Se le ha asignado asistentes
- Se siente excluida del círculo de las mujeres



REBECA

- Orientada a la gente
- Necesita la cooperación de Nora
- Siente que Nora siempre está ocupada
- Siente que Nora le grita
- Amiga de las otras mujeres en el laboratorio