

# 3

## Preparativos adicionales



© iStockphoto.com/MichaelDeLeon

El conjunto de las reuniones preliminares cuando estamos mediando un conflicto relacional, desde la primera a la última, se denomina la *Gestión proactiva de conflictos* (GPC). Ya vimos que las emociones negativas de los usuarios pueden ser disipadas a medida que se sientan escuchados —especialmente durante la primera reunión preliminar— por medio de la escucha empática fluida.

En este capítulo veremos el resto de los pasos preparativos GPC, para poder llegar a la sesión conjunta en una *Mediación dirigida por los individuos* (MDI). Vale repetir que en una MDI completa, la sesión conjunta se llevará a cabo frente al tercero, pero de igual manera se prepara a las partes para tener un diálogo

con su contraparte sin importar si tendrán ese diálogo a solas o en la presencia del intermediador. Nuestra experiencia es que aun cuando sólo una persona participe en este tipo de mediación abreviada, o GPC, las relaciones interpersonales suelen sanar. Pero además habrá personas, que después de participar en la GPC, obtendrán la confianza necesaria para tomar el paso adicional de participar en una MDI completa.

Después de la escucha empática fluida que estudiamos en el Capítulo 2, el conciliador jugará un papel muy activo durante el resto del proceso GPC por medio de varios pasos adicionales, los que desarrollaremos a continuación. Sin embargo, el mediador dejará este proceso a un lado cuando se presenten oportunidades adicionales para la escucha empática fluida.

Hemos separado estos pasos adicionales sólo por motivos de claridad conceptual ya que en la realidad varios pueden surgir al mismo tiempo. Los detalles de algunas de las herramientas más importantes que el mediador desarrollará con los involucrados, tal como la reflexión empática y el responder sin emitir juicio de valor, están incluidas en el Capítulo 4 ya que ese capítulo está dirigido al usuario mientras que este está orientado al mediador. Entonces, la reunión preliminar —además de brindar un oído comprensivo— servirá para:

- Preparar una lista de temas para conversar
- Crear distancia de los sentimientos contenciosos
- Validar las proyecciones de identidad
- Permitir sentimientos positivos
- Desafiar los puntos ciegos
- Desarrollar una serie de listas autoevaluativas
- Practicar por medio de la simulación
- Mejorar las comunicaciones interpersonales

#### PREPARAR UNA LISTA DE TEMAS PARA CONVERSAR

Además de escuchar durante las reuniones preliminares, los mediadores también toman apuntes. Cada tema que es de interés para las partes es anotado (suelen coincidir bastante entre los involucrados en el conflicto). Estas listas darán la propulsión al diá-



---

*Durante la reunión preliminar, los conciliadores toman notas de los temas que se deberán tratar en la sesión conjunta.*

logo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta. Aun temas muy delicados deben ser registrados a no ser que la persona que se desahoga pida lo contrario.

También hemos observado situaciones en las que los individuos agregan asuntos a la lista sólo para eliminarlos posteriormente cuando ellos mismos se dan cuenta que quizás no son lo más adecuados. Esto viene siendo otra ventaja del proceso con múltiples reuniones preliminares. Ofrecen la oportunidad de una reflexión que madura a través del proceso.

El conciliador eventualmente utilizará esta lista para ayudarles a los usuarios a saber cómo abordar los temas durante la sesión conjunta. A veces las partes no pueden imaginarse cómo conversar sobre estos puntos sin ofender pero veremos métodos que fomentarán el diálogo.

## CREAR DISTANCIA DE LOS SENTIMIENTOS CONTENCIOSOS

---

En cuanto a los conflictos interpersonales arraigados, pareciera existir un patrón de conducta bastante común: las partes suelen estar sobredistraídas por la tensión de la disputa, les cuesta dormir y generalmente están considerando la posibilidad de abandonar el trabajo, matrimonio o amistad.

Algunas veces los individuos pueden negarse a reconocer que el conflicto les ha traído efectos negativos a sus vidas. Un gerente insistía en que se enojaba y explotaba pero que su resentimiento era pasajero. Reiteraba que no guardaba rencores después de dichos roces. Un poco más tarde, en la misma reunión preliminar, admitió que una confrontación reciente y particularmente desagra-

*Parte del papel del tercero es el de ayudarlo a las partes a reconocer la función defensiva y autojustificante que juegan los cuentitos.*

---



dable lo enfureció tanto que finalmente se enfermó por varios días.

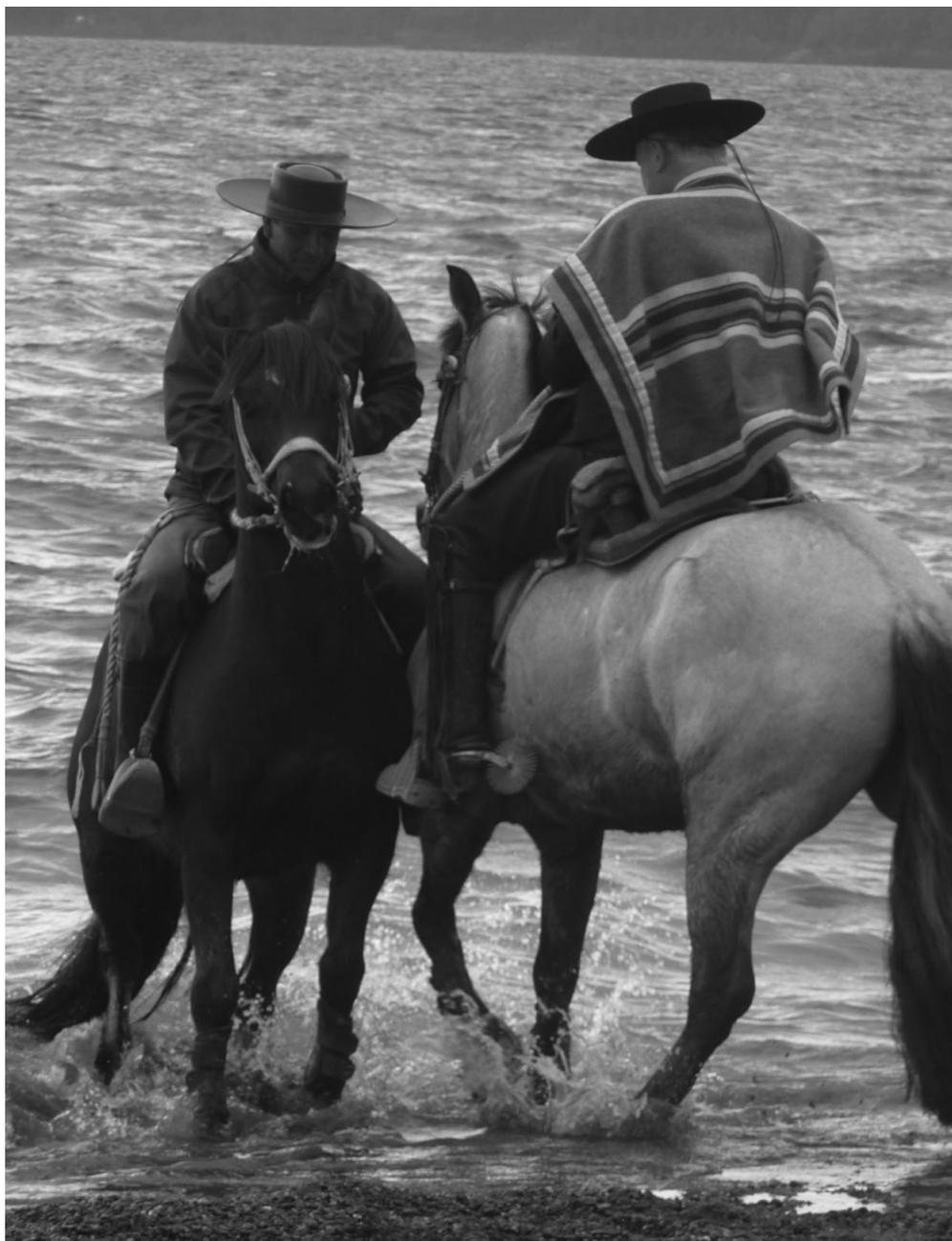
Los terceros pueden ayudarles a los individuos a visualizar una vida sin la tensión creada por los sentimientos contenciosos. John Winslade y Gerald Monk, en su libro *Narrative Mediation* (Mediación narrativa) argumentan que en teoría la gente tiene el albedrío para decir lo que quieran en una conversación. Sin embargo, en la realidad las partes sienten que sus respuestas están influenciadas por los comentarios de otros. Se sienten atrapados en un ciclo conflictivo.<sup>1</sup> Por cierto, los resultados de un sinnúmero de estudios relacionados con la psicología social demuestran que la gente tiende a reaccionar en formas predecibles a situaciones específicas.

Los autores de *Mediación narrativa* suelen preguntarle a la gente cómo es que la disputa puede haberlos obligado a decir o hacer cosas que más tarde han lamentado. De esta forma, los mediadores pueden ayudar a los interesados a reconocer ciertas conductas negativas y al mismo tiempo salvar las apariencias y lentamente comenzar a distanciarse de la narrativa saturada en antagonismos. Los contrarios pueden zafarse de la disputa por un lapso suficiente que les permita dejar de alimentar sus sentimientos negativos hacia el otro.<sup>2</sup>

En el libro *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales), aprendemos que la gente es adepta a construir relatos defensivos, o *cuentitos*, en milisegundos. Al prestarle atención a estas narrativas, tienden a crecer y volverse más complejas e ingeniosas. Cada descarga emocional, según los autores, está precedida por un relato.<sup>3</sup>

Por supuesto, estos conceptos relacionados con las autonarrativas han sido propuestos desde hace mucho tiempo: “La gente no se perturba por las cosas, sino más bien por el juicio que toman de las mismas” es un dicho del antiguo filósofo Epícteto. Más recientemente, el psicólogo Albert Ellis enseñó: “En gran manera lo que se siente está relacionado con lo que se piense y se puede cambiar la forma de pensar y por lo tanto la forma de sentir”.<sup>4</sup>

Parte del papel del tercero, entonces, es el de ayudarle a los individuos a reconocer la función defensiva y autojustificante que juegan tales narrativas. También les ayudará a los contrarios a bus-



© Gregorio Billikopf, Puerto Varas, X Región, Chile, 18 de Setiembre de 2010, Rodeo del Bicentenario.

---

*Los individuos intentan cultivar una identidad de quienes son. Por ejemplo, una persona puede considerarse un intelectual; otra un atleta. Estas autoclasificaciones son parte de una serie compleja de rasgos que cada persona valora.*

car relatos alternativos —aquellos que den cabida a motivos menos perniciosos y posiblemente hasta honorables.

Hace unos años, cuando asistí a una reunión de capacitación para árbitros de fútbol, mi supervisor señaló que el sábado anterior uno de los árbitros se había equivocado al mostrar una tarjeta roja. Explicó algunas de las circunstancias relacionadas con ese partido. Me sentí aludido y me torné defensivo. Me acordaba perfectamente bien de los detalles del partido y me sentía justificado por mi proceder. Levanté mi mano para defender mi postura. El director me respondió calmadamente, «Gregorio, no estábamos hablando de ti».

Los autores de *Conversaciones cruciales* explicarían que no fue el supervisor de árbitros el que me hizo perturbarme, sino, en cambio, la narrativa que me conté para justificar mis acciones. El simple hecho de que me sentí compelido a crear tal relato debería haber sido una advertencia para mí. La autonarrativa me permitió fomentar emociones defensivas que a su vez resultaron en comportamiento negativo: me defendí cuando nadie me estaba atacando y me sentí perseguido por *el sonido de una hoja de un árbol movida por el viento*.<sup>5</sup>

## VALIDAR LAS PROYECCIONES DE IDENTIDAD

---

Los individuos intentan *proyectar* una identidad de quienes son. Una persona puede considerarse un intelectual; otra un estu- dioso, un rebelde, un atleta, un folclorista, un amante de la natura- leza, una madre abnegada, un religioso, un perito en algún campo definido o un filósofo. Estas autclasificaciones son parte de una serie compleja de rasgos que cada persona valora y se da a sí mismo. Responden a la pregunta, «En lo profundo de su ser, ¿quién es usted?».

Una parte esencial de la comunicación interpersonal atenta, ex- plica Stella Ting-Toomey, es la validación mutua de tales proyec- ciones, por medio del proceso de la *negociación de identidades*. Ella sugiere que tendemos a construir vínculos de amistad con aquellos que parecen apoyar las proyecciones de identidad que in- tentamos proyectar.<sup>6</sup> No cabe duda que estas validaciones mutuas ayudan a construir la intimidad psicológica.

Charles T. Brown y Charles van Riper explican el concepto más ampliamente de esta manera: “El sentirnos aceptados requiere escuchar a otro como nos gustaría que nos escucharan a nosotros. Este [proceder] confirma al otro y por lo tanto el otro suele confirmarnos a nosotros, por lo que somos guiados a la autoconfirmación más penetrante. La autoaceptación y la aceptación del otro son, por lo tanto, interactivas”<sup>7</sup>.

Aquellos que están involucrados en conflictos interpersonales arraigados suelen desvalorar las características de identidad valoradas por sus adversarios. Cuando los individuos han construido una relación basada en afirmaciones de validación, las disputas suelen afectar a las mismas en forma negativa. O sea, una o ambas partes intentan negarle a la otra lo que ya le han otorgado.

Por ejemplo, una socia solía elogiar a su colega al decirle que ella era muy artística. La colega valoraba esta afirmación. A través de los años estas dos fueron entretejiendo una linda amistad. Pero después de un roce contencioso, la misma socia le dijo a la colega que en realidad ella no era tan buena artista como se lo creía. Estas mujeres ni siquiera estaban discutiendo sobre el arte cuando se hizo el comentario.

La gente que en el pasado se han sentido heridas o manipuladas por estas afirmaciones suelen ser más lentas en aceptar elogios o proyecciones de validez de parte de otros. Esta situación puede ser superada con la ayuda del tercero, facilitándole y estimulando a las partes intercambiar por lo menos una pequeña medida de validación, aunque sea algo cautelosa.

La falta de validación mutua juega un papel trascendental en los conflictos interpersonales. Algunas de las experiencias más dolorosas son ataques contra la autoimagen o identidad valorada de una persona. Pero también puede incluir el rehusar a usar el nombre del adversario, hablarle, saludarle o aun mirarle. Cuando esta persona es confrontada por tal comportamiento, quizá tome una postura pasiva agresiva y diga que no existe ningún problema entre ellos. «No le digo nada malo. Simplemente no la miro ni le hablo. Ella no existe para mí».

Las personas también suelen proyectar aquellas cualidades personales que desean lograr. Cuando sus debilidades han sido ex-



© 2013 Gregorio Billikopf, Puerto Varas, Chile

---

*Varios factores pueden favorecer el éxito de una sesión conjunta mediada, pero quizá ninguno es tan decisivo como esperar a que los sentimientos positivos entre las partes broten naturalmente, sin tener que pedirlos.*

puestas, algunos individuos razonan que ya no vale la pena pretender más.

El hecho que nuestros amigos, colegas y familiares más cercanos e íntimos seguramente hayan visto nuestras debilidades, muchas veces hacen que dejemos de aparentar con ellos. Quizá pensemos: «Después de todo, ¡ya me conocen!». Es por eso que me gusta compartir el que «estoy esforzándome para llegar a ser la persona que todavía no soy pero que espero llegar a ser algún día».

Un papel clave que ejerce el mediador es el de ayudarle a los contendientes a que vuelvan a preocuparse por las impresiones que dejan y así poder obtener una segunda oportunidad para fortalecer las relaciones.

El orgullo —especialmente cuando nuestras debilidades han sido expuestas— no nos permite reconocer que hemos obrado mal y dar los pasos necesarios para reconocer y rectificar nuestro comportamiento. Algunos prefieren no tener que pedir disculpas abiertamente e intentan hacerlo por medio de un cambio de conducta. Pueden pensar, «Quizá se den cuenta que estoy intentando comportarme mejor por medio de mis acciones». Pero se requieren ambas cosas: los hechos y las palabras. Por muy positivos que sean los cambios de conducta, un paso significativo es que la persona anuncie sus intenciones para evitar los malentendidos.

Un colega envuelto en una relación contenciosa empezó a llevar a cabo, según él, varios cambios positivos. Cuando estos cambios no parecieron ejercer ninguna alteración provechosa en su compañero, intentó otras transformaciones. A pesar de sus buenas intenciones, nunca le comunicó el motivo de sus cambios a su compañero. Durante la reunión preliminar, la otra parte explicó que su adversario parecía medio neurótico y caprichoso, cambiando de personalidad día a día.

## PERMITIR SENTIMIENTOS POSITIVOS

El proceso de reunirse con las partes le permite al tercero tomar una determinación informada en cuanto a si vale la pena proseguir con la metodología MDI, o usar un estilo de intermedia-

ción más convencional, o posiblemente recomendar el uso de un árbitro.

Bajo ciertas circunstancias se puede hacer más daño que bien al permitir que las partes se hablen en forma directa. No es el propósito de la mediación el proveer un lugar seguro para que los adversarios intercambien insultos. Para poder empoderar a las partes debe haber alguna esperanza —una ramita de olivos enterrada en el enojo, frustración y desesperación.

En el libro *The Promise of Mediation* (La promesa de la mediación), los autores sugieren a los terceros que estén atentos para reconocer *oportunidades transformativas*.<sup>8</sup> Esto es, los terceros deben estar alerta a cualquier elogio, palabra cariñosa, muestra de comprensión, el deseo de pedir disculpas o a aceptarlas. Los comentarios transformativos les ayudan a los contendientes a validarse mutuamente.

Las partes seguramente han tenido intercambios poco productivos. Cada uno ha tomado el papel de víctima o de agresor —o más probablemente se han alternado entre las dos. Seguramente ambos necesitan pedirle disculpas al otro. Aprender a pedir y a aceptar disculpas son habilidades esenciales de la negociación interpersonal.

Varios factores pueden favorecer el éxito de una sesión conjunta mediada, pero quizá ninguno sea tan decisivo como la expresión natural de estos comentarios transformativos de cada usuario hacia su contraparte. La gente es más apta a ver algo positivo en su contrario después de que se sientan comprendidos por el conciliador. Inclusive, el que los involucrados saquen a luz estos puntos afables por su cuenta es una muestra que se están empezando a sentir escuchados. El tercero puede pedir permiso para compartir los detalles con el adversario durante el proceso de las reuniones preliminares.

Desde un punto de vista psicológico, este asunto es primordial. Las personas involucradas en conflictos interpersonales arraigados no sólo dejan de validarse mutuamente, sino que además suelen devaluar a su adversario y despojarles de todo vestigio de humanidad.

El rehusar a encontrar alguna cualidad positiva en otro es un reflejo de este fenómeno. Los individuos que alimentan estos sen-

timientos negativos deben *darse permiso* a permitirles a sus adversarios una pequeña medida de humanidad.

Sin algún grado de respeto mutuo, la MDI está destinada a desilusionar. En efecto, ante la ausencia de esta pequeña luz de esperanza, no vale la pena proseguir a la sesión conjunta. Y no es suficiente decir que la otra persona «siempre llega a tiempo», «maneja un vehículo bonito», «es atractiva» o «no huele». Si no hay algo significativo que una persona pueda valorar en otra, la sesión conjunta puede hacer más daño que bien.

Los mediadores frecuentemente notan que una de las partes suele ser más noble y generosa en cuanto a los comentarios afirmativos. Hace unas décadas, cuando la MDI estaba en su infancia,

*Los conflictos suelen ensanchar nuestros puntos ciegos y reducir nuestra habilidad para pensar en forma racional y creativa.*

---



le pedí a un adversario que compartiera algunas características positivas sobre su antagonista al finalizar la reunión preliminar.

Cuando él declaró que no las había, compartí los comentarios positivos que habían sido hechos sobre él. Me sorprendí que una vez más se rehusara a encontrar algo que pudiera valorar en la otra parte, especialmente después de escuchar algunas observaciones tan positivas sobre él mismo. La mayoría de la gente desea aparecer como alguien razonable y justo ante el tercero.

—Bueno, pues, si no hay nada positivo que pueda decir sobre la otra persona, no vale la pena intentar una sesión conjunta para el manejo de conflictos —expliqué.

Sugerí un pequeño descanso después de lo cual nos sentaríamos a analizar las alternativas. Cuando volvimos a juntarnos, unos minutos después, quedé sorprendido ya que el individuo taciturno me estaba esperando con una larga lista de atributos positivos que tenía su adversario.

Desde entonces he llegado a la conclusión de que si una parte no tiene nada positivo que decir de la otra, seguramente significa que *no la he escuchado suficientemente*. En conflictos arraigados, los individuos necesitan múltiples reuniones preliminares antes de estar preparados para la sesión conjunta. Algunos conflictos han durado años. ¿Acaso es razonable suponer que después de sólo una escucha empática fluida los antagonistas estarán listos para reunirse? Es esencial, entonces, antes de avanzar a la sesión conjunta, que cada parte tenga algo auténtico y positivo que valorar en la otra y que esa brote naturalmente.

En mis primeros años como mediador, llevaba a cabo la gran parte de las mediaciones en un día: las dos reuniones preliminares antes de almuerzo y la sesión conjunta después. En esos casos, era lógico preguntarle a los adversarios, al fin de la reunión preliminar, *qué es lo que valoraban en el otro*.

Deseo compartir otro ejemplo, también de mis primeros años como conciliador, en cuanto a los comentarios trasformativos. En su reunión preliminar un ejecutivo, casi sin darse cuenta, dijo algo muy positivo de su adversario:

—Algo que realmente valoro del gerente de ventas es que muestra orgullo en su trabajo, algo que realmente admiraba en mi padre.

Sugerí, durante la reunión preliminar, que el ejecutivo compartiera estos sentimientos cálidos durante la sesión conjunta, pero éste se negó. Ya que la invitación a compartir dichos sentimientos había sido extendida en una forma apacible, permitiéndole al ejecutivo retener control, éste elogió al gerente de ventas durante la sesión conjunta, pese a haber rechazado esta idea anteriormente.

Hoy en día no hubiéramos pasado a la sesión conjunta sino que le hubiéramos dado más tiempo a la maduración de sentimientos positivos, e inclusive, hubiéramos solicitado permiso para compartir estos comentarios transformativos en alguna reunión preliminar, pero sólo cuando el que hizo los comentarios aprobara la idea. Eso sólo ocurrirá cuando se sienta lo suficientemente escuchado y sólo cuando los sentimientos positivos hayan podido madurar. Una vez más, eso requiere tiempo. Generalmente necesitaremos por los menos cinco reuniones preliminares y fácilmente podrían ser más de ocho.

Si bien todos los conflictos de índole interpersonal son importantes, quizás no hay ninguno más trascendente que la relación entre esposos. La desintegración del matrimonio y de la familia traen, sin duda, graves consecuencias que no sólo afectan a una familia puntual sino que a la sociedad. No hay tiempo mejor invertido, me parece, que el de poder fortalecer a la familia. Estas mediaciones pueden requerir dos o tres meses de esfuerzo.

Adicionalmente, cuando ha existido una infidelidad —u otro profundo quiebre de confianza— en el matrimonio, no es extraño dedicarle múltiples meses sólo al proceso de escucharle a cada parte en forma empática.

Además de la fermentación de sentimientos transformativos, las partes necesitarán ayuda en cuanto a cómo mejorar sus patrones de comunicación. Todo esto también requiere tiempo. Algo muy positivo de estas intermediaciones prolongadas es que los participantes aprenden a no sólo lidiar con su contraparte, sino que además con otras personas en sus vidas.

Hemos logrado, entonces, resultados cada vez mejor al incrementar el número de reuniones preliminares. En estos casos son los participantes los que, en la forma más natural, comienzan a mencionar los aspectos positivos que ven en la otra persona. Y lo hacen sin compulsión. Inclusive, he llegado a la conclusión de que



---

*El capacitar y modelar estilos efectivos de interacción es un trabajo continuo para el mediador.*

el mediador no debe solicitar los comentarios positivos. Si no brotan naturalmente, las partes no están listas para la sesión conjunta.

## DESAFIAR LOS PUNTOS CIEGOS

---

Los psicólogos hablan de los *puntos ciegos* como aquella información que los individuos tienden a no reconocer sobre sí mismos. De joven, nadie me dijo que cantaba pésimo. Cuando llegué a saberlo, me resultó algo desconcertante. Ahora cuento el chiste de que me hice rico ya que la gente me pagaba para que no cantara.

Los puntos ciegos no nos dejan ver nuestras propias faltas. Muchas veces no podemos ver cómo nuestras acciones han contribuido a nuestras dificultades. Los conflictos suelen ensanchar nuestros puntos ciegos y reducir nuestra habilidad para pensar en forma racional y creativa.

Las personas involucradas en las disputas también tienden a hacer atribuciones falsas. Los contrarios frecuentemente excusan su propio comportamiento negativo mientras que al mismo tiempo les imputan los motivos más perversos a las acciones de otros. Mientras existan estos puntos ciegos nos inclinaremos a culpar a todo el mundo —menos a nosotros mismos— por nuestros predicamentos.

Durante el proceso de intermediación, cada parte necesitará afrontar una multitud de dificultades. A partir de la reunión preliminar los contrarios tendrán que lidiar con sus puntos ciegos. Si el tercero le ha prestado atención en forma empática a cada individuo, típicamente los contrincantes reconocerán algunas de sus propias faltas.

Además, habrá una cierta cantidad de descongelamiento psicológico<sup>9</sup> que se lleva a cabo cuando la gente está dispuesta a ver otras posibilidades. Para emplear otra metáfora, mientras que quizá los adversarios no abran completamente las persianas, sí permitirán que penetre algo de luz. Como consecuencia, después de la reunión preliminar las partes empiezan a ablandar sus posturas hacia sus adversarios.

Al igual que en algunos modelos de terapia, las personas llegan a descubrir una gran parte de sus puntos ciegos sin que necesariamente se los señalice el que los escucha. Estas mediaciones tienden a desarrollarse a través de lapsos más extensos y el factor

tiempo suele trabajar a favor del ablandamiento de las posturas más tenaces.

Tal como ocurre en la mediación, hay diversos enfoques hacia la terapia. A pesar de las similitudes entre ciertos tipos de terapia y la MDI, estas intervenciones no son iguales.<sup>10</sup> Los terapeutas obtienen capacitación profesional especializada y períodos de tiempo aún más extensos para trabajar con los usuarios. Esta limitante en cuanto al tiempo disponible obliga a que los puntos ciegos se deban abordar en una forma más directa, pero igual por medio de un proceder suave y sin compulsión. Lo veremos en la próxima sección, relacionada al desarrollo de listas de autoevaluación.

¿Qué significa, entonces, desafiar un punto ciego? Según Gerard Egan: “Desde un punto de vista más simplificado, la confrontación es un convite a examinar algún tipo de comportamiento autodestructivo, o que daña a otros, o ambos, y si resulta serlo, hacer los cambios [necesarios]”.<sup>11</sup> No es cualquiera el que pueda desafiar estos puntos ciegos. El que escucha debe ganarse el derecho a hacerlo,<sup>12</sup> al mostrar empatía y preocupación sincera.

El mediador debe cuidarse de los sentimientos de *transferencia psicológica*, en la cual algún comportamiento o fisonomía de una de las partes le haga recordar a una persona —o situación— molesta o agradable que ha vivido en el pasado. Si los asuntos de transferencia son vitales en la psicoterapia, también lo son en la intermediación donde el tercero debe intentar la neutralidad. Es demasiado fácil que el tercero se deje llevar por experiencias vividas.

El conciliador, entonces, puede introducir un desafío o reto sólo después que el individuo se siente comprendido. Bajo ninguna circunstancia se puede desafiar a una persona para satisfacer las necesidades del tercero. Ni tampoco puede estar basado en emociones o resentimientos que el mediador pueda estar albergando. Al contrario, el tercero sólo puede desafiar a la persona por la cual siente afectos positivos. Aún es más, los intermediarios deben estar dispuestos a acompañar a las partes a través del proceso doloroso de examinar comportamientos disfuncionales.<sup>13</sup>

Un ejemplo de un reto es pedir que el contrincante reflexione sobre los motivos, por ejemplo, que encuentre difícil recibir o

compartir elogios. Egan señala que vale la pena “impartir los desafíos en forma tentativa, como una conjetura”.<sup>14</sup>

He designado a este proceso como el uso del *martillo de miniatura* en contraste con el mazo o combo (o *echar toda la caballería encima*). Los retos delicados o suaves invitan a la reflexión; los ásperos o dominantes, a los sentimientos defensivos. La gracia del martillo de miniatura es que no le quita la responsabilidad al individuo involucrado en la disputa. Pero el de tamaño industrial, en cambio, actúa como un castigo en sí, lo que le permite a la persona descartar tanto el reto como al que lo extiende. Las personas que han sido desafiadas apropiadamente no siempre responden de inmediato. Pueden pasar horas, días o aun meses. El proceso de la fermentación positiva toma tiempo.

Una técnica de negociación, algo que usamos todo el tiempo, es la de pedir permiso para hacer una consulta.<sup>15</sup> El mediador, al usar esta estrategia, le deja saber al individuo que el asunto requiere un pensar más profundo y no una respuesta fácil.

Veamos un ejemplo de un reto que utiliza algunas de las técnicas que ya hemos considerado. Sara y su jefe, Nicolás, han estado involucrados en una disputa que ha tomado proporciones mayores. Nicolás se queja de que Sara está amenazando constantemente irse de la empresa. La primera vez que ella usó esta táctica, Nicolás hizo todo lo posible por complacerla. Ahora se siente invadido por un gran resentimiento hacia ella. Las amenazas —tanto directas como disimuladas— suelen disminuir el poder de negociación del que las utiliza.

Nicolás valora el trabajo de Sara, pero su frustración ha llegado a tal punto de que preferiría que ella dejara la empresa y no tener que escuchar sus amenazas constantes. Este podría ser un punto ciego para Sara. Aunque ella podría desahogarse extensamente en la reunión preliminar —en la que ha sido escuchada en la forma más empática— dudosamente llegará a darse cuenta de la naturaleza disfuncional de la amenaza como táctica para negociar. Nicolás le ha dado permiso al tercero a que comparta su preocupación con Sara. Tomamos el hilo de la conversación después que el conciliador ha escuchado a Sara por algún tiempo. No es la primera vez dentro de la reunión preliminar de la EDN en la que Sara menciona que quizá debería buscar otro empleo.



© iStockphoto.com/Sportistock

---

*Cuando los conflictos ultra difíciles han durado años, a medida que se aproxima el momento iniciar contacto o participar en una sesión conjunta, los sentimientos de dolor suelen re-florecer. Vale la pena recordarles a los participantes, en forma anticipada, que estas etapas son una parte normal del proceso.*

—Estoy tan cansada de este trabajo y le he dicho a Nicolás que quizá debería buscar un puesto nuevo —explica Sara con un tono que delata sus sentimientos de resignación y de angustia.

En vez de llamarle la atención a Sara en forma directa por su uso de amenazas, el mediador puede reconocer los sentimientos de frustración y eventualmente abordar el tema de técnicas de negociación.



© Gregorio Billikopf, Sur de Chile, 2011

---

*Después de la escucha empática fluida, pienso que el simulacro es la herramienta más importante para mejorar el proceso de la intermediación.*

—Sara, ¿me permite compartir una técnica de negociación con usted?

—¡Por supuesto!

—Una de mis responsabilidades es alistar a cada una de las partes para que pueda ir preparándose a enfrentar a la otra, a me-

dida que vaya mejorando sus habilidades en cuanto a la negociación interpersonal. Podemos obtener mejores resultados al darle un marco adecuado a lo que queremos decir. O sea, la idea es encontrar la expresión correcta para que la otra persona pueda estar más receptiva a lo que queremos decir.

—Mmm.

—Las personas pueden dejar de escucharnos cuando decimos las cosas de cierto modo. Nicolás me contó, y él me dio permiso para compartir esto con usted, que él deja de prestarle atención cuando usted habla de buscar otro empleo —y bajando la voz dice suavemente—. O sea, él se siente amenazado.

—Pero, ¿cómo le hago saber que estoy tan frustrada?

—¡Magnífico! Eso es justamente lo que queremos hacer. Justamente, es muy importante que él comprenda la molestia que usted siente cuando, por ejemplo, él le pide sugerencias a todos menos a usted.

—Sí, eso, y otras cosas.

—¿Le parece que trabajemos juntos para encontrar la manera ideal de plantearle a Nicolás sus quejas? ¿Para que él les dé más peso... y no las tome en forma defensiva?

Como puede verse en el extracto, el tercero no ha dado ninguna indicación que favorezca la perspectiva de Nicolás. Simplemente está invitando a Sara a que comparta su perspectiva de una manera más clara y efectiva, evitando las amenazas. Una vez que Sara comprenda que sólo se trata de reemplazar una táctica negativa con una más productiva, el mediador puede tomar el papel de Nicolás mientras que Sara practica varias alternativas para expresar sus sentimientos. Juntos pueden analizarlas hasta encontrar una que le agrada a Sara y que al mismo tiempo cumpla con los principios de la comunicación efectiva.

En resumen, el tercero, al escuchar atentamente durante la reunión preliminar, notará barreras emocionales que impiden la buena comunicación. Por este medio podrá ayudar a las partes a que también se preparen a desafiar al contrincante usando el *martillo de miniatura*.

Lamentablemente, habrá situaciones en las que el tercero necesite intervenir durante la sesión conjunta. Esto no es lo ideal, ya

que el conciliador corre el riesgo de aparentar favoritismo. Aun así, es posible intervenir sin alterar demasiado la normalidad del proceso recurriendo primero el martillo de miniatura. Esto ayuda a prevenir los sentimientos defensivos, además de permitir que las partes puedan guardar las apariencias. Al extender el número de reuniones preliminares, sin embargo, se minimizarán las probabilidades de que el mediador necesite intervenir.

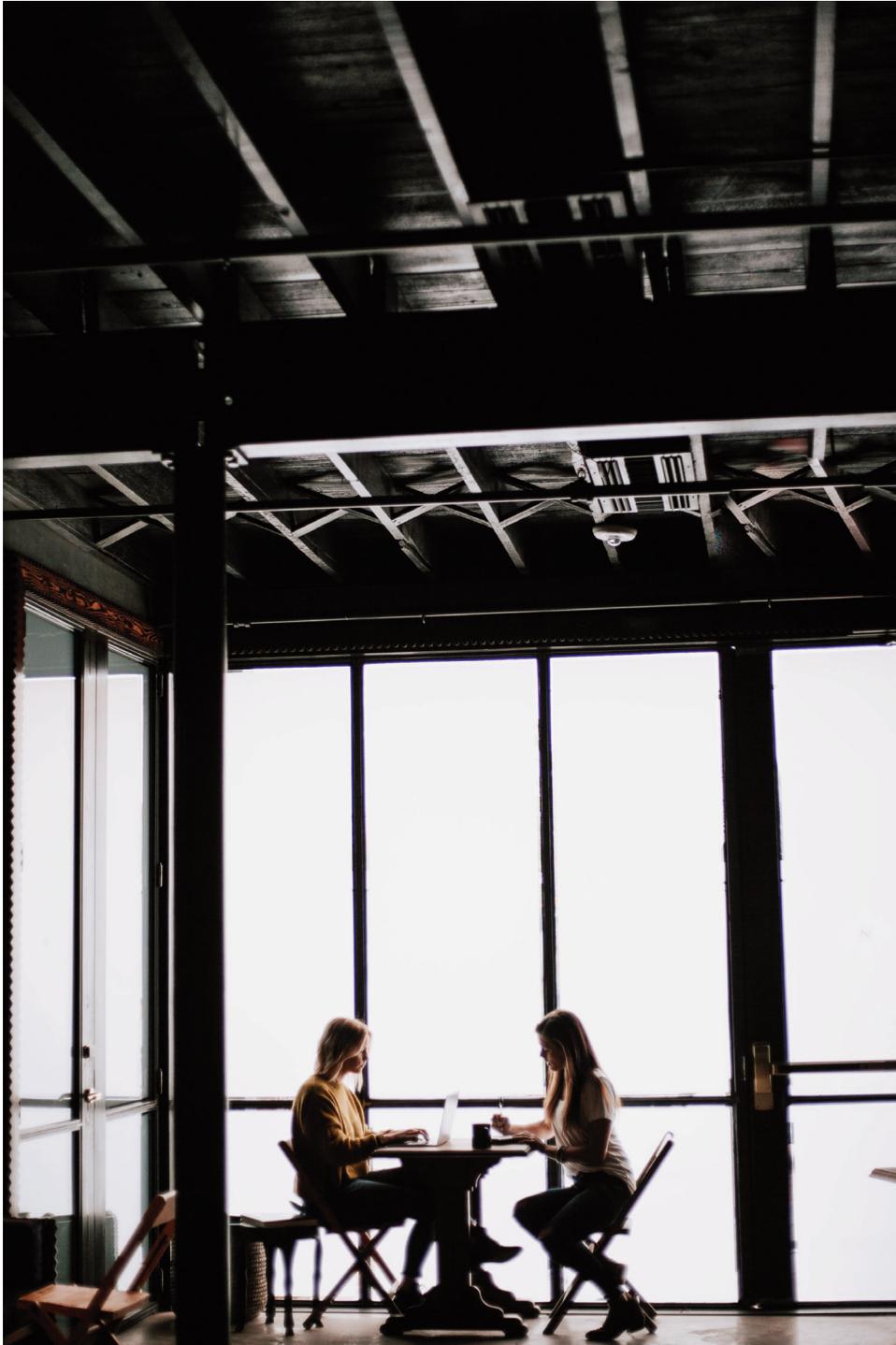
#### DESARROLLAR UNA SERIE DE LISTAS AUTOEVALUATIVAS

El mediador les pide a los involucrados a que repletan tres listas: (1) lo que piensan que hacen bien, (2) lo que han mejorado recientemente y (3) lo que todavía necesitan mejorar.

Las primeras dos listas son celebratorias, ya que normalmente los individuos no toman el tiempo necesario en sus vidas para festejar lo que hacen bien. Especialmente en situaciones conflictivas los sentimientos de autoestima de los contrincantes suelen disminuir. Por medio de la escucha empática las personas llegan a sentir la fuerza necesaria para ver que posiblemente han contribuido al conflicto. Ahora, por medio del enfoque autoevaluativo sobre lo que hacen bien y lo que han mejorado últimamente, sacan las fuerzas para analizar lo que podrían cambiar y mejorar en sus vidas. O sea, les ofrece un impulso para mejorar.

Siempre se principia con lo que el usuario hace bien. Adicionalmente, se le da la tarea de seguir rellenando esa lista y traerla a la próxima reunión preliminar. Lo ideal es que el usuario hable de todo lo que hace bien, si lo desea, y no sólo de aquellos aspectos relacionado con su relación conflictiva.

Se inicia la próxima reunión entablando una conversación sobre los puntos adicionales que el usuario haya rescatado en cuanto a la lista uno. En seguida, para no terminar con un punto negativo al final de la reunión preliminar, el mediador muy brevemente le da la tarea de preparar la lista tres, las cosas que al usuario le gustaría mejorar, y acto seguido comienzan a repasar la segunda lista. O sea, una examinación de lo que el usuario ha mejorado últimamente. Esta segunda lista es transcendental también, ya que lo que el individuo ha mejorado últimamente le ayudará a ver la situación global en una mejor luz. No significa que el usua-



christin-hume-482896-unsplash

---

*Las listas autoevaluativas pueden ser un excelente instrumento para desafiar los puntos ciegos.*

rio ha dominado estos asuntos necesariamente, pero sí que está haciendo un esfuerzo por mejorar.

En la próxima sesión pueden comenzar a estudiar la tercera lista. Es increíble que en el contexto de lo que hacen bien y lo que han mejorado últimamente, que las personas llegan a ver las posibles mejoras como una oportunidad. Este será el caso especialmente si se han celebrado las primeras dos listas adecuadamente. Lo maravilloso de esta lista es que no es el conciliador el que desafia los puntos ciegos, sino el mismo usuario.

Una pregunta que me gusta hacer hacia el final de la tercera lista es, «¿Qué podría mejorar usted según su contraparte?» Invariablemente, los interesados añadirán puntos adicionales que no brotaron al platicar sobre lo que podrían mejorar.

También existe una cuarta lista, (4) los cambios que les gustaría ver en su contraparte. Esta lista permite ir analizando el cómo plantear el asunto en la sesión conjunta, y el poder practicar estas cosas por medio de la simulación.

A medida que vayan surgiendo momentos transformativos, sobre los que tengamos permiso para compartir con la contraparte, también lo iremos haciendo. Estos pueden resaltarse ya sea al principio de una reunión preliminar, o en asociación con los temas de las listas, según su criterio.

Originalmente desarrollé estas listas evaluativas en asociación de la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), como veremos detalladamente en el Capítulo 12. El uso en esta parte del proceso GPC, nos ofrece un modelo muy útil de *coaching*. A diferencia de la EDN, en la mediación entre pares sólo se utilizan estas técnicas en la reunión preliminar, *jamás* en la sesión conjunta y *jamás* para compartirlas con la contraparte. Sólo que aquí en el acompañamiento GPC, estas listas permiten la forma más suave de lidiar con los puntos ciegos ya que es el mismo individuo el que los saca a colación.

## PRACTICAR POR MEDIO DE LA SIMULACIÓN

---

Después de escucharle a una joven, le pedí que imaginara que estaba hablando con su compañera de trabajo con la cual había estado involucrada en varios intercambios desagradables. Cuando




---

*Los simulacros pueden ser grabados y las partes entonces logran verse y analizar su propio comportamiento.*

me contó la historia, inicialmente habló en forma muy calmada, mas su comportamiento cambió totalmente al imaginar que estaba confrontando a su colega. Su lenguaje corporal, la tensión de la voz y las palabras ásperas me sorprendieron. La transformación fue alarmante pero me permitió hacer algunas sugerencias útiles.

En una empresa, los arrebatos de cólera de Martín, uno de los gerentes, eran bien conocidos aunque éste había tratado de minimizar la seriedad de su problema. Como estrategia para dimensionar mejor la situación, una conciliadora asistente tomó el papel del adversario.

—Martín —comenzó ella—, cuando te enojas conmigo, me gritas y usas garabatos... lo que me hace sentir mal.

—Oh, siento tanto haberle gritado y haberme comportado en forma grosera con usted —dijo Martín en forma sincera y conmovedora—. Pero...

—Una disculpa con un *pero* realmente deja de ser disculpa; más bien es una forma de justificarse —interrumpí a Martín cuando empezó a excusarse y poner condiciones para controlar su enojo.

—Mire, todos tienen su estilo —me dijo alzando la voz y revelando sentimientos de gran frustración—. Algunos pueden lidiar con los desacuerdos de una forma u otra. Yo soy un experto en la intimidación. Si no puedo usar esa táctica, ¿qué puedo hacer para que no me atropellen!? ¿Acaso debo decirle a la otra lo simpática que es sin abordar los temas de frustración que estoy experimentando?

—Estoy tan contento que me lo haya preguntado, Martín —le respondí calmadamente—. Justamente estoy aquí para eso. Para ayudarle a buscar formas positivas de decir lo que tiene que decir.

Uno de los propósitos de las reuniones preliminares es el de capacitar a los individuos en cuanto a la mejor manera de presentar sus perspectivas para que sean escuchados y para calmar los sentimientos de agresión. Las herramientas más significativas que cada parte deberá dominar antes de la sesión conjunta son: (1) las siete palabras y (2) la reflexión empática con sus varias innovaciones (lo veremos en el Capítulo 4). El mediador seguramente tendrá que dedicar por lo menos dos sesiones para practicar estas estrategias y no será tiempo perdido.

Cuando los terceros han desempeñado sus papeles correctamente durante las reuniones preliminares, las sesiones conjuntas pueden maravillarlos por sus resultados exitosos.

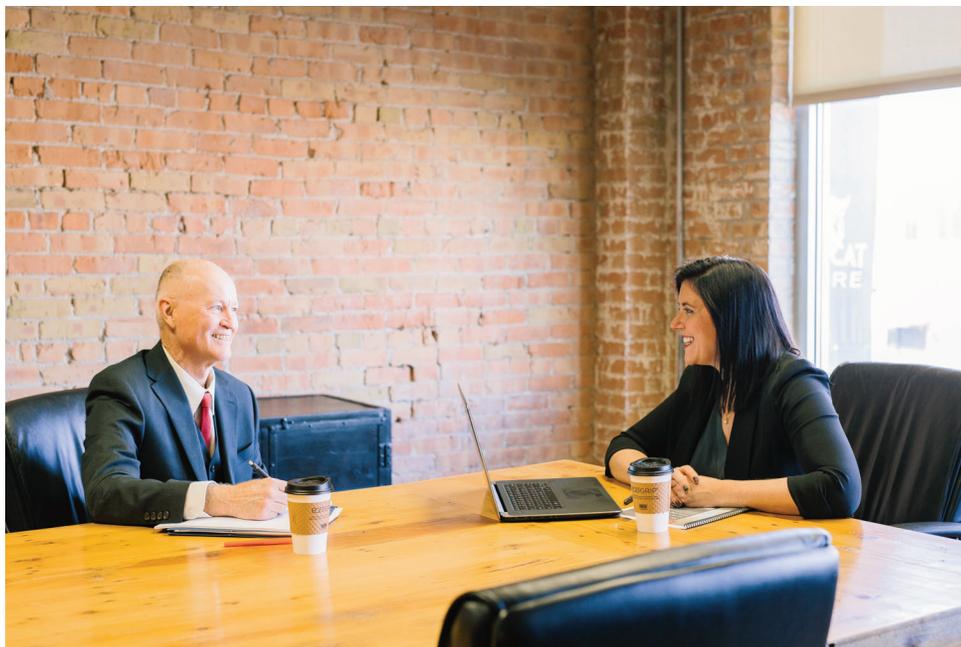
El caso antes mencionado de Martín ha estado entre los más difíciles que me ha tocado lidiar como mediador. Sin embargo, una vez que llegamos a la sesión conjunta ambos gerentes hablaron casi sin intervención de mi parte. Se portaron extremadamente cordiales, atentos y amistosos, mostrando comprensión mutua. No tuve necesidad de interrumpir mientras negociaban sus diferen-



reza-biazar-eSjmZiW97ch8-unsplash

---

*Las herramientas más significativas que el mediador comparte con los individuos y que deberán ser dominadas antes de la sesión conjunta son: (1) las siete palabras y (2) la reflexión empática con sus varias innovaciones. Además deberán saber cómo (3) ofrecer disculpas y (4) recibir disculpas y algunos otros comentarios que brotan de la contraparte sin emitir juicio de valor.*



amy-hirschi-W7aXY5F2pBo-unsplash

---

*La mediación es tanto arte y ciencia y no siempre se pueden seguir las fórmulas.*

cias, sino sólo para pedir clarificación sobre los acuerdos obtenidos. Aunque estos individuos no resolvieron su desacuerdo del todo en esa ocasión, continuaron su progreso después que terminó la intervención del tercero.

Después de la escucha empática fluida, pienso que el simulacro es la herramienta más importante para mejorar el proceso de la intermediación. O sea, el practicar cómo abordar cada uno de los temas antes de la sesión conjunta usando las dos herramientas claves que hemos nombrado. Y además aprender a recibir una disculpa o escuchar un deseo de mejorar de parte de la contraparte sin emitir un juicio de valor.

Si uno de los usuarios desea pedir disculpas, también será importante dedicarle tiempo para que logre su objetivo y lo haga correctamente. Saber ofrecer disculpas sin justificarse es un proceso muy delicado y será un punto trascendental que deberá ser tratado en las reuniones preliminares. (Veremos detalles adicionales en el Capítulo 4.)

Por medio de estas simulaciones se notan los escapes o filtraciones de sentimientos negativos. Durante estos varios simulacros, entonces, también podemos darnos cuenta si los individuos están preparados para la sesión conjunta.

Los simulacros, además, pueden ser grabados y las partes entonces logran escuchar y analizar su propio comportamiento disfuncional. El impacto positivo de estas grabaciones suele ser muy potente. El simulacro sólo nos permite vernos parcialmente mientras que en una grabación nos observamos en una forma más realista —parecido a la diferencia entre mirarnos en el espejo y ver nuestra foto.

### CASOS MUY DIFÍCILES

---

El enfoque de la MDI está diseñado para lidiar con los casos más complejos, incluyendo los que han durado décadas. Después de varias reuniones preliminares el conciliador puede fomentar —especialmente entre personas que han dejado de hablarse y no tienen ocasión de verse— a que se manden una carta por correo. Estoy sugiriendo cartas a la antigua, ¡con estampillas! (Las estampillas deben escogerse con cuidado para que no transmitan mensajes accidentales.) Quizás todavía no estén listos para la sesión conjunta pero sí puedan conversar sobre ciertos temas en forma positiva. Pueden mandarse algunos pequeños comentarios transformativos. No se trata de eliminar la sesión conjunta sino de acelerar la *fermentación positiva*. Es necesario esperar a que las partes estén listas para reconocer cosas positivas en la otra a pesar que no estén aprestadas para la sesión conjunta. Pienso que antes que el mediador haga esta sugerencia, éste debe haber logrado un alto nivel de confianza mutua con ambas partes. Escoja uno de los sujetos y propóngale la idea. Pídale que le muestre la misiva antes de mandarla y ayúdelo a corregirla. También motivará al recipiente de la carta a que le permita ver y corregir su respuesta antes que la envíe.

Cuando los conflictos ultra difíciles han durado años o décadas, a medida que se aproxima el momento de iniciar contacto o participar en una sesión conjunta, especialmente con personas con las cuales ha habido una ruptura total, los sentimientos de dolor

suelen reflorear. Vale la pena recordarles a los participantes en forma anticipada, que estas etapas de sentimiento son una parte normal del proceso. Y es normal que todos los involucrados en una mediación sientan algo de temor cuando llegue el momento de participar en una sesión conjunta. Esta sesión conjunta no se debería llevar a cabo sin que tanto el tercero como las partes se sientan seguras sobre este paso tan vital.

## MEJORAR LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES

---

El capacitar y modelar estilos efectivos de interacción es un trabajo continuo para el mediador. El objetivo es perfeccionar las habilidades de las partes para la negociación interpersonal. La carencia de habilidades para negociar tiende a ser la causal de incontables conflictos interpersonales. El Capítulo 4 es un escrito introductorio sobre el tema de las habilidades de *negociación interpersonal*. Ese capítulo —o su versión audio— puede ser descargado de

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/> y distribuido sin costo alguno para sus usuarios, clientes, estudiantes y otros interesados (ver página iv).

Los terceros pueden sugerirle a su clientela que se familiaricen con estos materiales antes de la sesión conjunta. Las partes tienden a identificar algunos estilos disfuncionales en otros. Podrán aprovechar estas herramientas mucho más si es que, en cambio, las usan en forma introspectiva para considerar si hay comportamientos que pueden mejorar en sus propias vidas.

## RESUMEN

---

Después de disipar la tensión emocional, los terceros pueden seguir ayudándole a las partes a prepararse para participar en la sesión conjunta. El escuchar en forma empática es una herramienta fornida que permite reducir las emociones negativas, pero hay otras técnicas que también ayudan a crear distancia entre los individuos y sus sentimientos de antagonismo en cuanto a la disputa.

Todas estas herramientas les pueden ayudar a las partes a ver más claramente y comenzar a reconocer sus propias faltas y la forma en que han contribuido al conflicto. Con una buena medida de tacto y de delicadeza, los mediadores pueden ayudar a los contrincantes a ver sus puntos ciegos en sus estilos de comunicación y tácticas de negociación.

El conciliador también escucha a las partes con la idea de eventualmente enseñarles a las personas a expresar sus puntos de vista en forma positiva. Sólo después de que las personas son capaces de: (1) distanciarse lo suficiente del conflicto para ver algo positivo en el otro, (2) compartir sus ideas en forma eficaz y (3) escuchar atenta y analíticamente otros puntos de vista, será posible que los adversarios estén *empoderados* para negociar con éxito en la sesión conjunta. Si existen dudas vale la pena llevar a cabo otra serie de reuniones preliminares —y permitir la fermentación positiva— ya que estas ahorrarán tiempo a largo plazo.

Una de las funciones vitales del mediador en las reuniones preliminares es capturar la esencia del conflicto y completar una lista de temas que serán discutidos durante la sesión conjunta. Cuando los adversarios están bien preparados significa que el tercero podrá jugar un papel muy reducido en la sesión conjunta.

La mediación es tanto arte y ciencia y no siempre se pueden seguir las fórmulas.

### CAPÍTULO 3—OBRAS DE CONSULTA

---

1. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
4. Hunt, M. (2007). *The Story of Psychology*. Anchor Books, p. 675.
5. Levítico 26:36.
6. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.
7. Brown, C. T., & Van Riper, C. (1976). *The role of speech in human relationships*. In K. Giffin & B. R. Patton (Eds.), *Basic readings in interpersonal communication: Theory and application* (2<sup>nd</sup> ed.) (p. 166). New York: Harper & Row.

8. Bush, R. A. Baruch, & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. El modelo *descongelar psicológico - cambio - volver a congelar* está basado en la teoría que las personas deben descongelar sus actitudes antes de que hacer cambios, como fue propuesto por K. Lewin (1947/1951) en *Frontiers in group dynamics*. In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (pp. 188-237). New York: Harper & Row.
10. Bradshaw, W. (1995). *Mediation and therapy*. En M. Umbreit (Ed.), *Mediating interpersonal conflicts: A pathway to peace* (pp. 237-250). West Concord, MN: CPI.
11. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3<sup>rd</sup> ed.) (p. 219). Monterey, CA: Brooks/Cole.
12. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
13. Eisenberg, S., & Delaney, D. J. (1977). *The counseling process* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 100-112). Chicago: Rand McNally.
14. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3<sup>rd</sup> ed.) (p. 200). Monterey, CA: Brooks/Cole.
15. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3<sup>rd</sup> ed.) (p. 348). Burr Ridge, IL: Irwin.