



8

La reunión preliminar de Nora

El tercero comparte con Nora una introducción similar a la que le impartió a Rebeca en el capítulo anterior. Después, el mediador invita a Nora a que le cuente acerca del conflicto.

En búsqueda del problema

NORA.— [Sonriendo.] Está bien, disculpe por parecer un poco desorientada, pero no estoy segura [Ahora riendo mientras habla.] de qué se trata el asunto.

MEDIADOR.—¿Algo acerca de un informe?

NORA.—[Sonriendo, y asintiendo con la cabeza.] Está bien, la primera vez que llegué a saber algo de este asunto fue hace un mes, cuando Inostrosa nos invitó a todos a una parrillada argentina. Fue entonces que Rebeca dio a entender que faltaba mi contribución al reporte.

MEDIADOR.—¿Así es que esa fue la primera vez que...?

NORA.—[Aún sonriendo] Que era un problema y que yo estaba de alguna forma involucrada en ello.

MEDIADOR.—Desde entonces, ¿ha descubierto cuál es el problema?

NORA.—Algo... Tengo un asistente que estaba preparando el informe. Honestamente no sé quién preparó el informe.

MEDIADOR.—¿Fue entregado?

NORA.—No sé si ha sido entregado. He estado en el laboratorio recientemente y vi algunos documentos allí.

Probablemente puedo hacerme cargo de ello, si hay alguna expectativa de que yo lo haga.

MEDIADOR.—Correcto.

NORA.—Pero si se supone que yo debería hacerlo, entonces alguien debía habérmelo comunicado ya que realmente yo no tenía idea.

Algunos mediadores que usan una técnica más tradicional podrían estar pensando: «¡Aja! ¿No ve? Una de ellas está mintiendo y si ambas estuvieran juntas no mentirían frente a la otra interesada». Pienso que ambas partes están contando la verdad o mejor dicho, su verdad. Pero el tema del escuchar en forma selectiva está en juego.

En una ocasión, mi nuera e hijo mayor nos dejaron sus mascotas para que con mi esposa las cuidáramos. Cuando en esos mismos días mi mujer viajó a visitar a una de nuestras hijas, el cuidado de las mascotas me tocó a mí. Se trataba de dos gatos exóticos de Bengala y un pez. Estaba tan preocupado por seguir las instrucciones de cómo cuidar a los gatos, que cuando mi esposa me dijo que no tenía que preocuparme por cambiar el agua del pez durante su corta ausencia, mi mente lo tradujo en, «No te preocupes del pez». No le escuché decir que alimentara el pez mañana y tarde. Afortunadamente, después de dos días, se me ocurrió que el pez también necesitaba comer. El pez no murió, pero igual yo me sentí muy mal. El hecho de que transmitimos información no significa que alguien tenga el receptor encendido. Además, como veremos a través de esta mediación, en un principio los individuos niegan sus propias verdades y cuando tienen que enfrentar a su contraparte no necesariamente están dispuestos a admitirlas.

MEDIADOR.—Así que para usted no está claro...

NORA.—O por qué esta situación me involucra. No he tenido tiempo y de hecho yo asigné a uno de mis asistentes, pero los asistentes que he tenido no han sido confiables. [Nora ha conservado una sonrisa durante toda su conversación.] En este momento tengo cosas

más importantes que hacer, como encargarme de las muestras que están en peligro de echarse a perder. Realmente no entiendo la dinámica del porqué, de repente, esto se tornó en un conflicto.

MEDIADOR.—Hasta este momento nos hemos enfocado en el informe. ¿Hay algo adicional sobre este asunto?, o ¿algún otro asunto entrometido?

NORA.—Yo... tendría que sospechar que sí... porque el asunto del informe es sólo una de varias cosas que se han convertido en problemas, no realmente para mí, pero supongo que más para otras personas. ¿Cómo puedo decirlo? Algunas veces estoy muy ocupada— usted debe comprender, tengo muchos asuntos que estoy tratando al mismo tiempo— y a veces puede parecer algo desorganizado porque, ejem, bueno, usted sabe lo que dice la Biblia [ver Proverbios 14:14]: que cuando uno no tiene ninguna vaca los establos están limpios.

MEDIADOR.—[Ríe junto con Nora.]

NORA.—Pero, tiene sus ventajas tener vacas. Así es que algunas veces tengo muchas vacas. No siempre puedo controlar la gente que trabaja para mí, o si ellos saben que hay lugares donde no deben poner sus cosas, tal como en algunos mesones dentro del laboratorio. Pero... entonces no falta quien me diga, «¡Tus cosas están en tal mesón!». Está bien, iré a buscarlos y a decirles que no está permitido que pongan cosas en ese mesón. Aun bajo las mejores circunstancias tenemos muestras que van llegando más rápido de lo que las podamos ir procesando y entonces queda desordenado.

Nora cuenta, ahora, cómo algunas veces ella tiene que tratar con Germán (otro compañero de trabajo) y su invasión del espacio de él. Ella explica que generalmente hay un intercambio de bromas con Germán, pero que luego llegan a un acuerdo sin un conflicto. Nora desea presentarse como una persona razonable,

con cierta paciencia para con otros y con un buen sentido del humor.

NORA.—Sé que mis cosas tienden a desparramarse un poquito, como un pulpo que abarca más espacio de lo que debiera. Pero si alguien se me acerca, podemos tratar de encontrar una solución. Asimismo, con este asunto del informe, el hacer un escándalo sobre ello me parece algo excesivo. [Nora sonríe otra vez mientras concluye la segunda mitad de estos comentarios.]

MEDIADOR.—Algo excesivo... [El mediador usa el mismo tono de voz al repetir las palabras de Nora, para dejarle saber que le está escuchando.]

NORA.—Sí, un poquito excesivo, especialmente porque no tenía idea que hubiera algunas de estas expectativas. Esto es algo nuevo para mí, especialmente porque, tan pronto como estuve consciente de ello, le dije a mi asistente, «Oiga, la próxima vez que esté en el laboratorio, por favor encárguese de esto». Pero el asistente no resultó y me quedé con este montón de otras cosas por hacer.

MEDIADOR.—Además de lo que tiene....

NORA.—Además del resto de mi trabajo, sí. [Pausa prolongada.] Y... supongo... supongo que también puedo decir que realmente esto no ha ocupado gran parte de mis pensamientos... y no es algo en lo que pueda preocuparme. Yo sólo me hago cargo de las cosas que yo puedo y con las que logro hacer algo al respecto. Reconozco que alguien más podría estarse preocupando por ello... pero, a menos que vengan a hablarme al respecto... no será mi prioridad.

MEDIADOR.—No será parte de la lista.

NORA.—No, hay demasiadas otras cosas que son parte de la lista que son realmente importantes.

MEDIADOR.—¿Algo más?

NORA.—[Largo silencio] Mmm... No lo creo. Es sólo que si algo es un problema, usted sabe, en lugar de dejarse llevar por él, ¿por qué no podemos hablar de ello?

El tercero hace un resumen de lo que se ha dicho hasta el momento y Nora le asegura que la recapitulación es correcta y vuelve a reiterar algunos asuntos ya mencionados.

NORA.—Pienso que el trabajo de otros en el laboratorio es tan importante como el mío. Realmente creo eso. Ahora, yo puedo entender que algunas personas puedan tener una percepción diferente porque... si yo estoy usando parte del espacio de trabajo que pertenece a la comunidad, entonces ellos pueden decir, «A ella realmente no le importa mi trabajo porque está acaparando todo el espacio». Yo no siento eso, pero tenemos que dialogar al respecto y después tenemos que encontrar una manera para que el trabajo de todos se pueda llevar a cabo, aunque no sea perfecto para todos, pero podemos buscar la forma de hacer eso.

MEDIADOR.—Encontrar la forma...

NORA.—No va a ser perfecto pero... [Una vez más, Nora tiene una oportunidad de ampliar y explicar lo que ella está pensando y sintiendo.]

Parece que la conversación se acaba y el mediador le pregunta a Nora acerca de las características positivas de Rebeca.

Cualidades admirables del interesado opuesto

NORA.—A Rebeca realmente le importa la gente. Ella tiene muy buenas habilidades para socializar. En términos de interesarse realmente por la gente, ser comprensiva y mostrar empatía... Recuerdo la ocasión cuando todo el personal estaba realizando un perfil de personalidad. Casi todas las personas en el laboratorio resultaron tener un perfil enfocado en su

trabajo. Rebeca fue la única que obtuvo resultados que demostraron habilidades interpersonales. Y creo que su manera de actuar, por lo general, es conseguir que las cosas se hagan por medio del compañerismo y camaradería. Los demás estaban demasiado enfocados en los logros.

MEDIADOR.—Los logros.

NORA.—Los logros. Ella fue la única cuya puntuación fue realmente alta en la categoría «vamos a crear relaciones interpersonales». Creo que eso es realmente importante en el laboratorio.

La conversación gira hacia otros temas por un momento, pero Nora tiene algunas cosas que está sintiendo aún.

NORA.—Creo que una cosa que la gente puede ver como algo ya sea positivo... o fastidioso, es el informe. Reconozco que Rebeca podría estar realmente molesta por esto. Porque yo no cumplí con las expectativas... y tengo que admitir que realmente yo no tenía idea de ello y realmente no es que no me importe, pero es sólo eso, creo que una de las cosas que he aprendido en la vida es no huir de los conflictos, no es que me dé lo mismo como se sienta la otra gente. Pero tampoco quiero permitir que los problemas de la otra gente, los sentimientos de los demás, las contrariedades de los demás... dicten si yo voy a ser funcional y feliz y a tomar buenas decisiones. He tenido suficiente experiencia en mi vida con gente realmente negativa. Ahora tengo que tomar una decisión. ¿Voy a dejar que mi buen día y mi buen humor se arruinen porque una persona viene con una actitud negativa? ¿Hacerme sentir de mal humor también y hacerme tener un mal día? ¡No! Estaba de buen humor antes de que pasara por mi lado y voy a estar de buen humor cuando se vaya, porque tengo trabajo que hacer y porque tengo

una vida que vivir, y quiero escoger el ser feliz. Y esto no significa que tema al conflicto y no significa que no trabajaré con alguien, pero si está llegando con mucho equipaje emocional... no sé exactamente cómo decirlo... no voy a dejar que los asuntos de otro controlen mi vida. ¿Tiene sentido?

MEDIADOR.—No dejará que los asuntos de otro...

NORA.—Entonces, bien, es algo que debo escoger. Puede parecer que no le doy importancia. Pero no es que me dé lo mismo. El asunto es que tengo mucho que hacer. Si me dejo descontrolar sólo porque alguien está molesta conmigo, no puedo funcionar. Pondré sus asuntos en mi listado de cosas que debo completar y cuando llegue a ese asunto en mi listado, haré algo al respecto. Pero no voy a dejar que me afecte mientras trate con los otros asuntos en mi lista.
[Larga pausa.] No puedo.

MEDIADOR.—Separar las emociones de los problemas...

NORA.—Sí. Pero no me quiero crear sentimientos de culpabilidad... tengo demasiadas otras cosas por las cuales tengo sentimientos de culpabilidad. Si me paso la vida sintiéndome culpable por todas mis imperfecciones y todas las expectativas que las otras personas puedan crear en mí y que posiblemente no pueda cumplir, me colapsaría. Así que quiero tener control de mi propio listado. Al fin y al cabo tengo que seleccionar qué es lo que incluyo en mi listado y lo que tengo que dejar para otra ocasión.

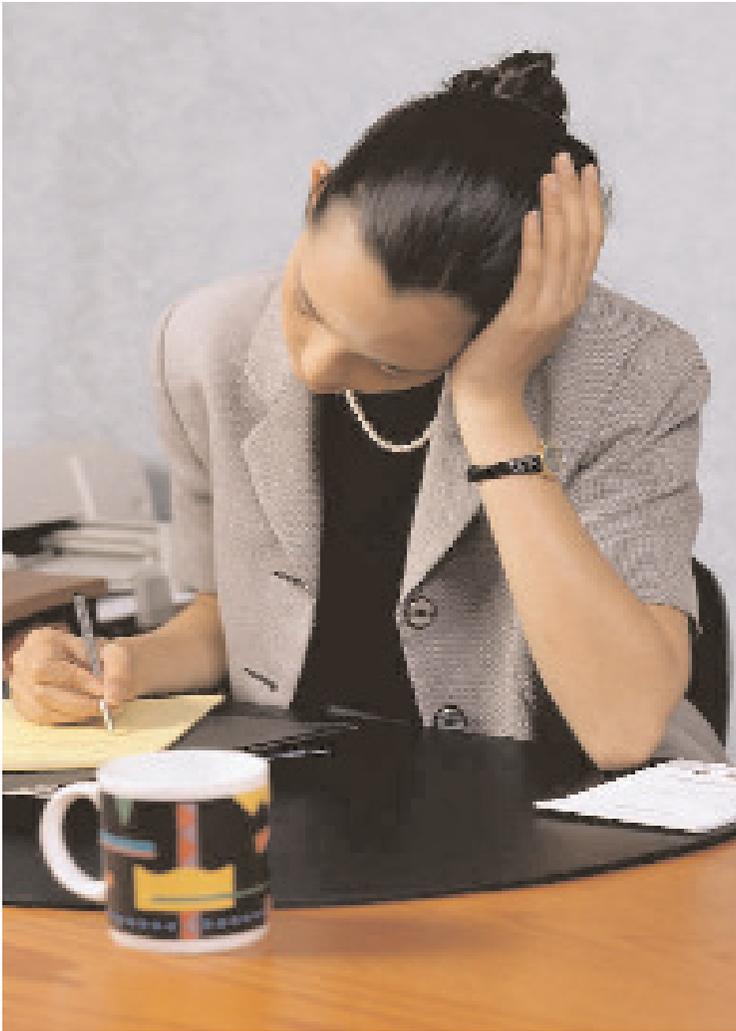
La conversación entre Nora y el mediador continúa. Nora comenta sobre un evento determinante, cuando ella aprendió a ser menos defensiva y a enfocarse más bien en su trabajo. Después de escuchar a Nora, el mediador empieza a prepararla para la sesión conjunta. Justo cuando la reunión preliminar parece terminar, Nora se recuerda de un evento que bien podría haber sido la clave para la intensificación de su disputa con Rebeca.

El incidente con Lucho

NORA.—Déjeme contarle sobre otro asunto que transcurrió hace mucho tiempo. De hecho, pienso que es donde mi conflicto con Rebeca realmente empezó a intensificarse.

Nora parece relajada, pero su sonrisa ha desaparecido. Ella da una larga y detallada explicación de cómo un asistente que ya no trabaja en el laboratorio, Lucho, había sido asignado como su ayudante de jornada completa por Sergio Inostrosa. Tristemente, el momento no pudo haber sido peor. Ambas Nora y Rebeca pensaban que habían pedido la ayuda de Lucho. Ambas lo necesitaban urgentemente.

NORA.—Rebeca vino a hablarme y dijo: «Yo me había apuntado para conseguir la ayuda de Lucho, tú no lo tenías apuntado y ahora realmente lo necesito», y le contesté, «Ese podría ser un punto que ya no vale la pena discutir, porque me parece que Inostrosa ha asignado a Lucho para que sea mi asistente la jornada completa». Pero lo que *iba* a decirle, en la próxima frase, era, «Yo realmente lo necesito hoy, pero ya que tú tienes todas esas cosas que hacer, ¿te parece si quizá mañana él te puede ayudar a ti, aunque Lucho se me haya asignado formalmente como mi asistente?». Yo ya había planificado el horario de Lucho con este fin. Pero en cuanto dije que era «un tema que no valía la pena discutir», dejó de escucharme, me descontó y se largó como una tormenta tropical. Rehusó hablarme por el resto del día. Lo mismo ocurrió durante los dos días siguientes, pese a que tanto Lucho y yo intentamos hablarle para decirle, «Oye, si necesitas ayuda con tus tareas, te podemos ayudar». Pero estaba tan furiosa que me dijo, «El único trabajo que te interesa es el tuyo». Nunca tuve la oportunidad de rectificar esto. Supe que tuvo que pedirle a su esposo para que



© Microsoft Clip Art

A medida que pasa el tiempo en el proceso de mediación, las personas en conflicto se dan permiso para ver diferentes realidades.

viniera a ayudarlo el sábado y fue un gran fiasco. Pienso que desde entonces ella ha estado insistiendo en que soy una persona egoísta, a quien sólo le importa su propio trabajo. En todo caso, pienso que este incidente ha afectado todos los otros y realmente me gustaría que lo conversáramos. En realidad me ha molestado que yo nunca haya podido, usted comprende, aclarar el asunto y puedo percibir que ella nunca me ha perdonado tampoco.

MEDIADOR.—Mmm.

NORA.—Y no la culpo, mirándolo de su punto de vista, pero esa no es la manera en que yo vi las cosas y nunca he podido aclarar el asunto.

MEDIADOR.—Tiene relación con el asunto de la comunicación.

NORA.—Y el no haber podido terminar mi frase aquel día.

MEDIADOR.—Correcto.

NORA.—¡Lo intentamos! [La sonrisa aparece otra vez, mientras levanta sus manos con un gesto que significa, «¿Qué se le puede hacer?».]

¿Es tiempo para la sesión conjunta?

Después de seguir escuchando a Nora, el tercero toca el tema de la sesión conjunta.

MEDIADOR.—Nos hemos reunido con cada una de ustedes por separado. El próximo paso es determinar si sería beneficioso reunir las a ambas. ¿Cómo se siente con la idea de sentarse a conversar con Rebeca...? ¿Está lista para eso...?

NORA.—Mmm [Larga pausa.]

MEDIADOR.—O, ¿podríamos volver a juntarnos una vez más en reuniones preliminares?

NORA.—Bien, realmente me gusta tener relaciones correctas [Sonríe en este momento, después del cual continúa sin sonreír.] Y admito que por las actitudes emocionales de Rebeca hacia mí en el pasado... mmm, me pone nerviosa la idea de sentarme a

conversar con Rebeca y tratar de ser comprendida. Es sólo que algunas veces he tenido tan mala suerte con eso [Sonríe al respecto.] que el hecho realmente me da un poco de desconfiada. Tengo mucha tensión en mi vida y es algo con lo que realmente no quiero tratar, pero es mucho más importante para mí tener una buena relación con Rebeca... y haré lo que sea necesario para asegurarme de que, en la medida que yo pueda, exista la paz y la comunicación. Me gusta la idea de hacer esto en una situación controlada, supongo... y sólo puedo ofrecer mi mejor intento, aunque para mí es una cosa muy incómoda... porque no me gusta que los problemas emocionales de otras personas sean descargados sobre mí. Me he hecho muy fuerte para protegerme de ellos, pero eso no significa que no me importa, usted comprende a lo que me refiero.

MEDIADOR.—Mmm.

NORA.—Usted comprenderá... pero mis propios sentimientos en el asunto no son tan importantes como mi deseo de buscar una forma de enmendar el pasado.

MEDIADOR.—Está bien. Si es que nosotros...

NORA.—Pero, pero... [Enfáticamente.] Está bien, pero... voy a contar con su juicio en esto, porque no tengo idea dónde se encuentra ella. Y no sé cómo va a sentirse, y no quiero empeorar las cosas para ella, y yo realmente no estoy preocupada que va a empeorar el asunto para mí ya que trataré de dar los pasos necesarios, por difícil que me sean. No quiero empeorar la situación. Así es que, si piensa que ella está pasando por un momento en el que podría escuchar mis sentimientos, me encantaría saberlo.

El tercero prepara a Nora para la sesión conjunta y ésta muestra mucho interés. Nora y el mediador también ensayan cómo Nora pudiera presentar el incidente relacionado con Lucho. Aunque el mediador no lo sugirió, durante este ensayo, Nora

termina su explicación pidiéndole una disculpa a Rebeca. Cuando el tercero menciona la palabra *disculpa*, sin embargo, Nora reacciona emocionalmente.

Nora habla de una ocasión en la que estaba recopilando muestras y volvió al laboratorio algo deshidratada. Se tomó tres bebidas llenas de azúcar y cafeína y en seguida explotó al hablar sobre algo trivial con la recepcionista. Nora explica que su comportamiento no era típico y lo sorprendida que se sintió tanto ella como la recepcionista. «Fue el azúcar», insistió Nora.

Si la misma situación relacionada con Lucho sucediera otra vez, asegura Nora, estaría tan insegura como en la original en cuanto a cómo lidiar con ella, a pesar de las consecuencias desafortunadas. Ella explica lo vulnerable que se siente en esta etapa de su vida.

NORA.—Supongo que lo que estoy tratando de decir es que es difícil para mí, mmm, porque pasé mucho... —y esto no tiene nada que ver con Rebeca pero es sólo algo que probablemente yo necesito resolver por mi propia cuenta—. Me he sentido obligada a pedir disculpas por... acciones que yo sé que realmente no fueron culpa mía. Pero por las cuales he sido culpada. Creo que se debe a que una persona controladora... con la quien... pues, nunca pude hacer algo bien ante sus ojos. Así que me siento realmente sensibilizada al respecto de culparme de algo, de un asunto que realmente no es mi culpa. Por beneficio de mi propia salud mental tengo que ser realmente cuidadosa de no considerarme la culpable de los problemas de los demás. Tengo que seguir siendo quien soy en vez de quien las otras personas piensan que soy. Creo que he construido algunas murallas y defensas que todavía están frescas y realmente no estoy dispuesta a apropiarme de alguna culpa que no merezco. Pero estoy dispuesta a culparme por lo que soy responsable, como la situación con la recepcionista. ¿Me comprende?



© Microsoft Clip Art

El lapso entre las reuniones le permitirá a las partes seguir reflexionando y suavizando sus posturas.

La habilidad de pedir y recibir disculpas es una herramienta de negociación interpersonal decisiva. Nora y el mediador conversan sobre el asunto. Nora parece receptiva al ejemplo que el mediador ofrece. Una situación donde él sintió la necesidad de disculparse —no por lo que él había dicho o hecho— sino porque la situación había causado malos sentimientos entre los involucrados. El tercero explica que uno puede expresar un sentimiento de dolor en cuanto a una situación, sin tener que sentirse culpable por la misma. Este ejemplo ha funcionado como un desafío leve.

NORA.—Y yo estoy experimentando esos sentimientos de dolor por ello... y me siento triste por lo ocurrido. Y puedo

hacer eso, pero no podría aceptar la culpabilidad por todo lo que pasó. Quizá en cinco años más lo podría hacer, pero no en este momento de mi vida.

Los próximos pasos

El mediador acuerda con reunirse otra vez con Rebeca y compartir alguna de la información obtenida durante la reunión preliminar con Nora. Y, también, obtener información que Nora pueda compartir con Rebeca. El lapso entre las reuniones le permitirá a las partes seguir reflexionando y suavizando sus posturas.

GREGORIO BILLIKOPF

Universidad de California

Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes

© 2011 Regents of the University of California

Todos los derechos reservados (**2ª Edición** - versión electrónica)

gebillikopf@ucdavis.edu, (209) 525-6800