



© Corel Corporation

9

La segunda reunión preliminar de Rebeca

MEDIADOR.—Para iniciar esta sesión, quiero mencionar algunas cosas que Nora quiso que compartiera con usted. No he hablado con ella nada de nuestra conversación.

REBECA.—¿Y eso le pareció bien a ella?

MEDIADOR.—Sí, y tiene la esperanza que quizá, llegado el momento oportuno, si usted tiene algo que compartir con ella, que también lo pueda hacer. Pero no nos preocupemos de eso por el momento. Comencemos con lo que ella quería compartir con usted. En primer lugar, a ella le hice la misma pregunta que le hice a usted acerca de las cualidades positivas que pudiera ver en la otra.

Aquí el conciliador comparte los comentarios positivos que Nora hizo acerca de Rebeca. La expresión de Rebeca es de seriedad. Rebeca hace varias preguntas al respecto de lo que ha oído. Parece estar tratando de descifrar si la intención de éstos fue de un elogio sincero. El tercero explica que Nora desea compartir su perspectiva, en la sesión conjunta, sobre un incidente que ella piensa puede haber fomentado el conflicto entre las dos. Tomamos el hilo de la conversación otra vez mientras que Rebeca comparte unos ejemplos de encuentros tensos que ha tenido con Nora.

REBECA.—En una ocasión le hice una pregunta inocente — ciertamente, no tenía intenciones de atacarla— y ella empezó a gritarme. Otra vez los gritos, los cuales a

mí no me gustan; tuve que decirle que era inapropiado que ella estuviera gritando. Ella no hace lo mismo con otras personas. En otra ocasión le hablé y otra vez me gritó. Ha habido varias ocasiones de esta índole a través de los años. Como resultado no estoy segura si puedo dirigirle la palabra. No sé qué clase de reacción voy a obtener. Nunca ha sido una reacción positiva... en el sentido de conseguir cooperación. Sé que le he dicho a ella que necesito que guarde algunas muestras —ella las deja desparramadas por todos lados— y entra a dar muchos detalles acerca de cómo su gente no cumple, pero ella no se responsabiliza. Al fin y al cabo, la responsabilidad es de ella, no de su gente. Podría continuar, pero creo que eso es suficiente.

El tercero resume lo que ha escuchado.

REBECA.—Entonces, sí, me molesta... me hiera... me hiera los sentimientos.

Que una de las interesadas admita que algo le hiera es un paso positivo para comenzar a sanar las heridas psicológicas.

MEDIADOR.—¿Puede describir cómo este conflicto entre las dos, esta tensión, afecta las relaciones en el laboratorio?

REBECA.—Bien [Alargando la palabra.] Puedo tratar de responder, no estoy segura que comprendo exactamente. Podría dar más ejemplos, pero creo que esa no es la idea. Muchas de mis interacciones que he tenido han sido negativas y se relacionan al desarrollo de mi trabajo, tal como ayudar a Inostrosa con el informe de fin de año. Tengo ciertas responsabilidades hacia la otra gente en el laboratorio y con Inostrosa, para hacer una pequeña contribución. No todo el tiempo, pero me gusta dar algo de mi parte para el bien general en cuanto al funcionamiento del laboratorio, debido a



Que una de las interesadas admita que algo le hiere es un paso positivo para comenzar a sanar las heridas psicológicas.

que estamos escasos de personal desde nuestra reducción de gente. No sé cómo reaccionar a los gritos de Nora y su conducta *taaan* defensiva hacia mí. Inmediatamente siento... una pared, o lo que sea, erigiéndose entre las dos. Me gustaría que se diera cuenta que no es algo que hago por mí, no estoy interesada en el informe, ni sentir que yo soy la dueña del laboratorio y que quiero mantenerlo ordenado. Ella tiene algunas obligaciones por mantener algún orden, tam-

bién. No quiero que grite y ya que no estoy segura qué es lo que obtendré, no hago grandes esfuerzos por interactuar con ella. Al contrario, evito el contacto. Es bastante incómodo. Ha habido también algunos insultos —porque yo invierto en el bienestar general del laboratorio— implicando, no implicando, más bien afirmando, que esencialmente su trabajo es tan importante y que cada segundo de su tiempo es muy crítico... que sólo gente como yo, que no tienen trabajos tan exigentes como el de ella, que está bien que yo desperdicie mi tiempo en esas pequeñeces. Lo encuentro incomprensible y lo más insultante. Su actitud hacia mí, su lenguaje, postura corporal —ella es muy confrontadora— y los gritos, todo contribuye a crear una situación que yo más bien evito y así que, no hay una interacción social real. No la ignoro y trato de no ser mal educada. Pero, tampoco me esfuerzo para tener una interacción con ella. Creo que eso lo resume todo. No sé cómo podría decir todo de una manera concisa.

El tercero intenta resumir y Rebeca aclara sus sentimientos.

REBECA.—No me gusta actuar como un oficial uniformado, así que, ¿qué hago?, ¿ir a conversar con Inostrosa? Él ya tiene suficiente presión. Siento que estoy quitándole algo de la carga o peso que siente en el trabajo. Nora no se considera parte de un equipo ni obedece las normas. Esto no interfiere con la ejecución de mi trabajo. En este momento tampoco tiene mucho efecto en mi estado de ánimo, pero me molesta cuando empieza a gritar. El solo verla no me molesta. No es así. Pero, ¿qué se supone que debo hacer cuando no cumple? ¿Tengo que volver a pedírselo tres o cuatro veces? Y, aun si lo hago, no pasa nada. No hace nada. No estoy segura, en este momento, cómo manejar una situación donde no hay la más mínima coopera-

ción. No he encontrado, obviamente, ningún medio efectivo para tratar con ella.

MEDIADOR.— Una situación negativa para usted.

REBECA.—Me imagino más bien que para ella, porque se molesta.

MEDIADOR.—¿Tiene alguna idea del porqué ella podría verse afectada de esa manera, que sienta necesidad de gritar o confrontarla?

Este reto llega en un momento en el que Rebeca ha sido escuchada extensamente por más de una hora. Ella repite mucho de lo que ya ha expresado, pero después parece que regresa a las preguntas hechas por el tercero.

REBECA.—Mmm, es obvio que hay algo que la saca de sí y podría relacionarse a algo... una experiencia en el pasado que ella haya tenido conmigo... que cuando me ve levanta la guardia, se cierra, lo que sea. Es algo de lo que yo no tengo conocimiento. No tengo una explicación del porqué ocurre este tipo de interacción... pero, ciertamente, es algo incómodo para ambas.

Este es un momento clave en la reunión preliminar. Rebeca está realmente tratando de ver las cosas desde la perspectiva de Nora. Eventualmente el tercero le pregunta a Rebeca si hay algo de esta conversación que podría compartir con Nora, para que ella pudiera entender la situación mejor.

REBECA.—No sé cuál sería el propósito de ese proceder, ¿por qué... o cómo...? Todos los asuntos tratan con hechos, *esas* son cosas que ella puede saber, pero si hay algo... Tengo un gran sentimiento de que a ella no le importa un bledo lo que yo diga o haga. No comprendo qué tienen que ver mis sentimientos con ella, no veo el valor... Sólo basado en nuestras interacciones... me siento desalentada. No veo cuál podría ser el beneficio para ella. Aunque usted ha indicado que ella está dispuesta a discutir algunas cosas, así es

que, mmm, quizá esté equivocada... pero tomando en cuenta mis interacciones esta es la impresión que me he formado... que ella me ha dado sin necesariamente decir algo... si piensa... no sé cómo ayudaría eso.

Rebeca está haciendo todo lo posible por cooperar con el mediador, pero no se ha dado permiso para pensar acerca de Nora en términos humanos. Sigue enfocándose en los *hechos del caso*, en lugar de las *relaciones interpersonales*. Rebeca deja bien en claro que ella no tiene mucha confianza en el valor de compartir sus sentimientos con Nora, pero está dispuesta a considerar el asunto.

El conciliador propone cuatro áreas que le gustaría compartir con Nora, basado en las reuniones preliminares: (1) Rebeca tiene un informe que terminar y necesita la cooperación de Nora para hacerlo, (2) Nora se comunica a través de gritos y de otros acercamientos disfuncionales, (3) Rebeca siente que Nora la trata de una manera diferente que a las otras personas en el laboratorio, y (4) Rebeca se siente indignada por la presunción que el trabajo de Nora es más importante, y que Rebeca tiene tiempo para ayudarle a Inostrosa sólo porque su propio trabajo no es tan importante.

Rebeca se expresa en cada uno de los asuntos en tanto el mediador habla, corrigiendo su comprensión y explicando lo difícil que ha sido este conflicto para ella. Por ejemplo, después del punto número uno, Rebeca explica que en efecto su informe tiene siete meses de retraso y esto ha incrementado su propia carga de trabajo. Después del cuarto punto Rebeca comenta: «Ella debería estar avergonzada. Estoy furiosa. Este es un mal que debe ser sacado a relucir».

El expresar y explorar estos sentimientos de frustración es importante. Antes de que Rebeca pueda sentir algún tipo de validación hacia Nora, el tercero debe escucharla atentamente para que primero se desahogue de sus sentimientos negativos. Después de expresar dolor y frustración, Rebeca se permite visualizar un momento de esperanza.

REBECA.—Sería interesante acercarse a ella y tener un intercambio normal y resolver algo. Sería increíble. ¡Sería inconcebible para mí! Ya que no tengo antecedentes de algo diferente. [Riendo.] Si esto la hace consciente de su conducta... quizá ella hace lo mismo con otras personas. Yo sé que Nora no es... Bien, ella es una buena persona, creo, fundamentalmente, no tengo duda de ello. No la considero una persona viciosa, mal intencionada, aunque algunas de sus actitudes hacia mí califican de serlo. Pienso que si ella supiera esto, quizá ella vería que no es una amabilidad... Pienso que ella tiene un sistema de valores en el que

Cada parte puede empezar a imaginarse lo que una interacción positiva con su adversario podría significar en su vida.





© Gregorio Bilikopf

Cuando una de las partes se siente escuchada y comprendida, un reto suave suele tener un efecto provechoso —pero no necesariamente inmediato.

intenta tratar a la gente de una manera decente y quizá se dará cuenta de que es inapropiado, simplemente incorrecto, el hacer tales comentarios. Uno no trata y humillar a alguien a propósito. Ese es mi sistema de valores. Simplemente no puedo comprenderlo.

El conciliador le da a Rebeca otra oportunidad de acotar algo más.

REBECA.—Creo que [Comienza a reír.] hemos cubierto todo en forma muy sistemática. Es un valor mío: tratar a la

gente como uno desea que nos traten. Esto no es algo que me cueste. Esa es la persona que soy. Es una parte básica de mi sistema de valores el pensar que toda persona tiene valor. Creo que valorar a los demás viene siendo una de las cosas más trascendentales en el planeta. Así es que algunas de las cosas que han sucedido entre nosotros, de alguna manera han violado ese sistema básico de mis valores.

Aunque en algunos momentos Rebeca pareció casi catatónica, hacia el final de esta discusión se había mostrado más animada. Al inicio de esta reunión preliminar Rebeca no estaba dispuesta a aceptar aquellas cosas positivas que Nora había compartido sobre ella. Ahora concede que estos asuntos no son artificiales, sino que una parte íntegra de sus valores. Es interesante que muchas veces las personas tengan que expresar y sacar los sentimientos negativos para poder empezar a darle cabida a los positivos. Aunque Rebeca todavía está sufriendo bastante dolor, se permite escuchar algo positivo dirigido hacia ella de parte de su contrincante. También está lista para compartir algunas cosas buenas sobre Nora. Si su conflicto no hubiese durado más de dos décadas, quizá estas cosas hubieran sucedido más rápidamente.

MEDIADOR.—Usted ha mencionado algunos atributos positivos acerca de Nora mientras hablábamos, ¿Hay algunos más que vengan a su mente?

REBECA.—Creo que ella hace un muy buen trabajo en cuanto a su conocimiento técnico del equipo del laboratorio, algo que me gusta y admiro de ella. Ambas usamos algunos de los mismos programas de computación, pero ella los domina en un plano más elevado. [Rebeca continúa, yendo un poco más a los detalles.]

MEDIADOR.—¿Y qué siente sobre una sesión conjunta entre las dos?

REBECA.—Obviamente la razón por la que estoy aquí es que ojalá sea de valor... he dicho cosas que realmente son bastante ofensivas —de alguna manera, usted com-

prende, son algo negativas— pero, si podemos mejorar la situación, sanar la situación, o las palabras que usted quiera utilizar... ciertamente pienso que sería de valor... apoyo el concepto.

Parece que la reunión preliminar ha llegado a su fin, pero Rebeca saca a colación información adicional de bastante peso.

REBECA.—[Alegremente.] Pienso que la gente es un producto de la interacción de su estructura genética individual y su medio ambiente. [Seria, pero calmada.] Como un producto de esa interacción hay ciertas reacciones que una persona tiene frente a situaciones que se le presentan. Estas existen e influyen en la conducta y estilos de comunicación. Y, todo lo que yo quería hacer es señalar, por ejemplo, en mi caso yo tiendo a ser extremadamente... más sensible de lo que debería, pero fácilmente me percato del significado de las acciones, tonos de voz, lenguaje corporal y cosas por el estilo. Las puedo sintetizar e interpretar. En mi caso, las conductas que parece que fomento en Nora... la confrontación, gritos, negatividad e interacción... quizá valdrá la pena conversar sobre esto y que ambas estemos conscientes de ellas. Quizá ese conocimiento haga que obtengamos mejores resultados aquí. Y nuevamente, para mí el objetivo sería establecer lo que yo llamaría una relación funcional, donde ambas podamos interactuar a un nivel profesional en el laboratorio y que se hagan las cosas que necesitan ser hechas sin todos estos matices negativos que salen a relucir... es ciertamente el patrón, un mal patrón, un patrón destructivo.

Mientras Rebeca se siente escuchada, parece contemplar que posiblemente ella también puede haber contribuido a la relación interpersonal negativa. El mediador obtiene permiso para compartir con Nora estas ideas adicionales.

Es interesante que muchas veces las personas tengan que expresar y sacar a relucir los sentimientos negativos —por medio de un intermediario que los escuche— para poder empezar a darle cabida a los sentimientos positivos.



© iStockphoto.com/MarkHatfield

REBECA.—He estado tratando de explicar mis susceptibilidades, y después... reconociendo el hecho que ella también tendría sus propias... quizá hay algo que yo hago inconscientemente, que por alguna razón provoca una cierta reacción en ella. Y si ese es el caso, sería algo sobre lo que ambas deberíamos concientizarnos —ciertamente me correspondería a mí también, para evitar esas cosas.

RESUMEN

En esta reunión preliminar, Rebeca se siente escuchada y está dispuesta a considerar que podría haber algunos problemas de índole *interpersonal*, no sólo de *hechos*. En un principio, Rebeca parece estar absorta en los comportamientos disfuncionales que Nora trae a la relación interpersonal. Hacia el final de la reunión preliminar, Rebeca admite que posiblemente ella también puede haber contribuido a la disputa. Rebeca ha iniciado la transición de comenzar a ver a Nora como un ser humano.

MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

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

© 2021 Regents of the University of California