



Nora



Rebeca

# 11

## Finalmente, la sesión conjunta

Como adiestrador de caballos, hago todo lo posible para que el equino que nunca ha sido montado no vaya a corcovear la primera vez que lo monte. No me preocupa si corcovea un poco, siempre y cuando esté avanzando y no se detenga. Es cuando el animal se detiene que la fuerza del corcoveo puede ser peligrosa. Sólo al montarlo por primera vez sabré si el caballo ha sido bien preparado.

Similarmente, sólo después que las partes involucradas en un conflicto pasan a la sesión conjunta se puede saber si es que la preparación que se llevó a cabo en la reunión preliminar fue adecuada. Algunas veces la tensión aumentará, pero los interesados nunca deben cruzar la línea que haga desaparecer la seguridad psicológica que debe prevalecer.

En cuanto a la participación del mediador, los árbitros de fútbol nos proveen una metáfora útil. Los mejores árbitros comprenden que el público va a presenciar el partido, no al árbitro. Asimismo, en la sesión conjunta el mediador toma un papel reducido e interfiere juiciosamente.

Veremos que la sesión conjunta entre Nora y Rebeca presenta momentos de alta tensión, con voces elevadas y mucha frustración, pero sin embargo las interesadas muestran un alto nivel de respeto entre sí. Aunque no siempre triunfan, uno queda con la sensación de que las mujeres están tratando de no herirse. Cada una intenta comunicar su propia angustia y explicar cómo percibe a la otra, tratando de no ofender. Ciertamente esta no es



© Microsoft Clip Art

---

*El modelo de no interferencia de parte del tercero fue llevado más allá de sus límites útiles.*

una de esas sesiones conjuntas descritas en los primeros capítulos del libro en las que el tercero tiene un papel reducido que jugar y sólo tiene que introducir nuevos temas y anotar los acuerdos.

Nuestro objetivo principal no es el de analizar el comportamiento del mediador, sino más bien el de mostrar cómo es posible que individuos que han estado involucrados en un

conflicto pueden dialogar entre sí con mínima interferencia de un tercero. La falta de intervención refleja la confianza que siente el mediador en cuanto a la disposición y habilidad de las partes a resolver la disputa por su cuenta. Habiendo dicho eso, sin embargo, el modelo de *no interferencia* de parte del tercero fue empujado más allá de sus límites útiles. Claramente, fue un enfoque injustificablemente arriesgado.

El mediador debería haber interferido mucho antes. Esto pudiera haberse hecho sin necesariamente tomar mucho tiempo. También, el cambio abrupto de temas sin resolverlos ciertamente aumentó la tensión de la disputa. Una tercera serie de reuniones preliminares también hubiera ayudado a preparar a los interesados.

Quizá por todos estos motivos, el caso de Nora y Rebeca demuestra cómo las partes pueden controlar su propio diálogo aun en circunstancias difíciles. Debería quedar claro que la MDI permite diferencias de estilos de mediación y *niveles de interferencia* en la sesión conjunta, tomando en cuenta la habilidad de las partes, las circunstancias del caso y las preferencias del tercero.

Varias semanas han transcurrido desde la última serie de reuniones preliminares. Esto ha permitido que las interesadas continuaran ablandando sus posturas frente a la otra parte. El tercero consulta brevemente con cada interesada, antes de la sesión conjunta, para asegurarse de que no hayan surgido nuevos asuntos. Nora y Rebeca parecen estar algo ansiosas, pero listas para dialogar.

La sala de conferencia está preparada para que las partes puedan sentarse, una frente a la otra, mientras que el tercero crea distancia al sentarse al extremo de la mesa (Figura 5–1).

MEDIADOR.—Bienvenidas y gracias por ser parte de este proceso. Gracias por el tiempo que les han dedicado. No ha sido fácil coordinar todas nuestras agendas. Para comenzar, quiero resumir los aspectos positivos que cada una ha mencionado sobre la otra.

Después que el mediador le transmite a las partes los comentarios positivos que ambas mujeres han compartido en las

reuniones preliminares, él le dirige la palabra a Nora y le pide que comparta con Rebeca su perspectiva en cuanto al incidente que involucró a Lucho, el asistente técnico del laboratorio.

NORA.— [Alegremente.] Primero que nada, ¿sabes a lo que me refiero? ¿Tienes alguna pista?

REBECA.—No, no tengo idea. [Alegremente.] Ha habido varios, ¿así que cuál de ellos...?

La conversación continúa en un tono más serio.

NORA.—Bien, lo que me hace sentir bastante mal es la ocasión en que ambas habíamos solicitado la ayuda de Lucho y todo estaba en el proceso de transición de...

REBECA.—Ah.

NORA.—...dejar de trabajar para todo el equipo y de serme asignado tiempo completo. Y hubo algo de confusión en la hoja donde solicitamos su tiempo.

REBECA.—En realidad... ¡no!... Yo lo solicité primero. No hubo confusión, pero, prosigue.

NORA.—Bueno, yo...

REBECA.—Ese fue tu punto de vista, pero continúa.

NORA.—Bueno, en realidad no recuerdo exactamente...

REBECA.—De hecho, no es un asunto gigantesco para mí.

NORA.—Pero...

REBECA.—Ocasiónó un problema. ¿Correcto?

NORA.—Ocasiónó un problema y me siento mal en cuanto a su desenvoltura. Hay demasiadas cosas que ocurrieron en esa ocasión. Sentí que mis intenciones fueron malinterpretadas. No recuerdo todos los detalles de ese día y supongo que si fuesen realmente importantes podríamos tratar de reconstruirlos. Pero, en todo caso, pensé que había solicitado a Lucho, pero resultó que justamente ese día Inostrosa decidió que Lucho iba a trabajar tiempo completo para mí. Lo que había acordado con Lucho era que, por que tú también lo necesitabas, que él igual te iba a ayudar. No ese día, pero en otra ocasión. Pero no pudimos encontrarte. Lucho te buscó y yo también

te busqué, pero tú ya me habías descartado. Presumiste que no me importaba tu trabajo cuando en realidad sí me importaba. Nunca he podido comunicarte esto. Y hay una serie de cosas que pueden malinterpretarse como si no me importaras tú o tu trabajo. ¡Y esto no refleja lo que siento! ¡No es para nada lo que siento!

Rebeca escucha atentamente. De vez en cuando hace contacto visual con Nora y en otros momentos parece contemplar la mesa que las separa. Nora está combinando varios asuntos en sus comentarios —no sólo el incidente que involucró a Lucho, sino que también los sinceros sentimientos de preocupación hacia Rebeca. El dolor que Rebeca siente por esta larga disputa, sin embargo, es demasiado profundo para que le permitan aceptar la disculpa parcial que le ofrece Nora.

La expresión de Nora, «tú ya me habías descartado», también podría haber contribuido al rechazo de la disculpa por parte de Rebeca; ésta transfiere una gran parte de la culpabilidad por el malentendido hacia Rebeca. Cuando alguien ha sido lastimado, esta persona frecuentemente tiene la necesidad de expresar ese dolor. Es bastante incómodo y punzante tener que dar oídos al dolor que le hemos causado a otro. Pero eso es, precisamente, lo que necesitamos hacer cuando concedemos que hemos herido a otra persona.

REBECA.—Bueno, pero en realidad en varias ocasiones se ha dado, y otros lo han confirmado, la impresión de que tu trabajo es la prioridad más alta y que mi trabajo es insignificante. Estas son cosas que se han aludido y dicho literalmente. Estos otros también lo han oído, pero básicamente yo he superado ese asunto. Tú estás tan concentrada en lo que estás haciendo y no sabes realmente lo que yo hago... y eso es lo que es. Quiero decir, que tú tienes derecho a tu opinión.

NORA.—Pero esa no es mi opinión.

REBECA.—Bueno, ha sido expresada en varias ocasiones, así es que yo la interpreto como tu opinión. Así es que...

NORA.—Bueno, yo quiero decir... haré lo que pueda para ayudarte a entender lo que realmente siento y...

REBECA.—Está bien.

NORA.—Pero... lo que quiero decir, no puedo hacerte creer algo que tú no quieres creer.

En la reunión preliminar escuchamos mientras Nora explicaba que estaba pasando por un período en su vida en el cual ella no quería disculparse por asuntos por los que no se consideraba culpable. El comentario acerca de no poder *obligar* a alguien a creer algo, es un tanto defensivo.

REBECA.—[Su voz empieza a quebrarse y muestra altos niveles de tensión.] No es que yo quiera o no quiera creerlo, sólo sé lo que he oído... y no hay múltiples maneras de interpretarlo. Así que, es sólo lo que escuché... pero no es algo que yo llamaría un problema gigantesco.

NORA.—[Suspira.]

REBECA.—[Más calmadamente.] El problema que tenía, la última cosa que precipitó todo esto, fue el intentar que me entregaras la estúpida información que necesitaba, para que yo pudiera completar el informe, porque sólo era parte de mi trabajo. Y yo estaba tratando de cumplir con mis deberes, no porque fuese mi actividad favorita, no por falta de cosas que hacer, sino porque estaba tratando de ayudarlo a Inostrosa, quien realmente carece de ayuda. Estoy tratando de apoyarlo. Sólo necesitaba cumplir con ese asunto para poder tacharlo de mi pequeña lista de obligaciones por cumplir. Me gritaste un par de veces... y no creo merecer eso. Yo sólo estaba desempeñando un trabajo. Ni siquiera era algo de índole personal. Era básicamente tu responsabilidad hacerlo... era mi responsabilidad anotar que se llevó a cabo [Rebeca ríe y con sus manos en el aire hace un movimiento como si tachara un asunto de su

lista]. Y tardó meses... y ese fue el problema inicial que nos trajo aquí... ese ridículo informe, algo desafortunado, pero que ya ha sido resuelto. Se trata de tomar responsabilidad por concluir tu propio trabajo. Ni siquiera sé por qué era importante, pero me dijeron que me hiciera cargo de ello y eso es lo que estaba haciendo. [Ahora más calmadamente.] Así es que, no tenía intenciones de ser pesada. Tampoco me parecía irracional. Pero me di cuenta que tienes muchas cosas que hacer y detalles como esos no son la más alta prioridad. Eso lo sé.

Este último comentario acerca de *los detalles que no son la más alta prioridad* para Nora, así como varios otros, pudiera haber causado una reacción defensiva en Nora, pero afortunadamente no sucedió así.

NORA.—Bueno, no tenía idea... no tenía idea... yo... quizá alguien lo dijo... y sólo me pasó por encima de la cabeza. O estaba ofuscada... o...

REBECA.—Sí pues, así fue, porque lo mencioné tres veces. Además, Susana te lo dijo.

NORA.—Bueno, no recuerdo que se me haya dado la responsabilidad de entregar ese informe.

REBECA.—Terminé recopilando la mayoría del informe, excepto lo tuyo, a pesar de lo que tenías era sólo una pequeña parte. Yo hice todo lo demás. Tuve que conseguir parte de la información por medio de tus asistentes. Sólo necesitaba que tú...

NORA.—Eso nunca se me comunicó.

REBECA.—Bueno, yo...

NORA.—No tenía idea...

REBECA.—Bueno, yo personalmente te lo comuniqué a ti y a tu asistente varias veces. Susana lo hizo también. Enfrentémoslo, algunas cosas son mundanas, no son importantes, son irritantes, pero son parte del trabajo en equipo. Todos tenemos que aportar nuestro

granito de arena para poder funcionar. Este es el único punto que quería expresar, realmente. No me agradó que se me gritara. No me lo merecía... ya que tú eres mi colega. También me gritaste antes, cuando todos juntos estábamos limpiando el laboratorio. Realmente esto no me agrada. Porque no eres mi superiora. Sólo eres mi colega. Y siento que intento tratarte con respeto. [La voz de Rebeca empieza a quebrarse y podemos sentir la tensión.] No necesito más gritos... o descargas emocionales de esta índole en mi vida... no lo necesito. [Más calmadamente ahora.] No lo necesito de personas que trabajan en este laboratorio. No creo que eso pertenezca al lugar de empleo. ¿Me comprendes?

NORA.—[Suspira.] Tiene sentido desde tu perspectiva. [Su voz empieza a quebrarse.] No sé cómo, exactamente, decir todo esto correctamente.

REBECA.—[Alegremente.] Tampoco lo sé yo, sólo estamos cruzando por un pantano juntas. [Ambas ríen.]

Nora y Rebeca han pasado por una turbulencia inicial. Ambas han compartido algo de su propio dolor. Cada parte pudiera haber expresado sus pensamientos de una manera más efectiva, pero el mediador ve que las interesadas están progresando por sí mismas, así que no interrumpe.

NORA.—Cómo yo lo percibo... y todos tenemos lugares ciegos que nos hacen reaccionar de una forma diferente a nuestra intención original...

REBECA.—¡Absolutamente!

NORA.—Y pienso que estoy atrapada en uno de esos pantanos en este momento. Pienso que el veinte por ciento de lo que dices es lo que hice y del resto... estoy pensando, ¿*Queéé?*

REBECA.—Puedes pedir las opiniones de las personas que estuvieron en el laboratorio ese día cuando me atacaste y podrías ver si es el veinte por ciento...



NORA.—Y yo...yo... [Tratando de interrumpir.]

REBECA.—¿Y entonces estoy inventando el ochenta por ciento?  
Hablando con los presentes podrías saber que ese no fue el caso. No estoy inventando ni una sola cosa.  
No estaba malinterpretando ni una sola cosa.

NORA.—[Suavemente] Bien, pienso entonces... tú sabes...  
supongo...

REBECA.—Así que si estuvieras interesada en saber los datos  
específicos...

NORA.—Entonces ¿Tengo que ir y hablar con toda la otra gente  
con quien lo discutiste?

REBECA.—No, no la gente con quien lo discutí, la gente que  
estuvo presente en el momento en que sucedió.

*La MDI permite diferencias de estilos de mediación y niveles de interferencia en la sesión conjunta, tomando en cuenta la habilidad de las partes, las circunstancias del caso y las preferencias del tercero.*



Obviamente tú piensas que el ochenta por ciento de lo que estoy diciendo ha sido desvirtuado... Es una actitud poco profesional, en mi opinión. [Ahora riendo.] A veces podemos sermonear a nuestros hijos, pero es realmente inapropiado hacer eso con un colega, un colega profesional. Obviamente puede haber una interpretación de mi parte, pero eso es absolutamente lo que pasó. Susana estaba presente, Jaime estaba presente, Rodrigo estaba presente y no sé quién más estaba presente. [Ahora más tensamente.] No estoy inventando el ochenta por ciento de lo que estoy diciendo.

NORA.—No dije que lo estuvieras inventando. Pero...

REBECA.—Interpreté que eso fue lo que dijiste.

NORA.—Bien, yo recuerdo... [Suspira.] Estoy sintiendo como si tú estuvieras diciendo que lo que observaste es la realidad y el fin del cuento... y que si yo siento algo diferente es mejor que vaya y averigüe que estabas en lo correcto y que yo estaba equivocada.

Después de que Nora y Rebeca conversan por un rato, Rebeca hace una pregunta importante basada en algo que Nora ha dicho anteriormente.

REBECA.—¿Qué imaginas en cuanto a la paz y la reconciliación?

NORA.—La primera cosa que quiero expresarte es que a mí, realmente, honestamente, me importas como persona y me interesa tu trabajo. Eso es lo que verdaderamente siento y sé que no lo crees.

REBECA.—[Suspira]

NORA.—No tengo idea de cómo superar lo que sientes acerca de eso, porque eso no es cómo tú me percibes. Supongo que podría intentar hablar de cada incidente e intentar mostrarte...

Rebeca—[Suavemente.] Que las intenciones fueron diferentes...

NORA.—Que las intenciones fueron diferentes. Pienso que eso no sería muy productivo.

REBECA.—No, efectivamente pienso que no sería muy productivo. Sería una pérdida de tiempo. Me gustaría una relación basada en el profesionalismo respetuoso. Sólo porque tú eres un ser humano y yo soy un ser humano. Sólo por esa razón. Si pudiéramos escucharnos mutuamente... Me agradas como persona y ese es un hecho. Quizá, si podemos sincerarnos lo suficiente entre las dos, entonces pudiésemos conversar acerca de ello en lugar de dejar que se empeore la situación... Esa es mi visión, esa era mi esperanza al participar en esto. Discutir los puntos específicos sería una pérdida de tiempo. Allí es donde yo veo que me gustaría llegar. ¿Tiene sentido?

NORA.—Yo...Yo...

REBECA.—¿Oíste lo que estoy diciendo? O es difícil de...

NORA.—Yo... Yo te escucho, en cuanto a lo que me estás diciendo, pero... Me estoy sintiendo... [Suspiro.] Me estoy sintiendo juzgada. Si pudieras escuchar mi perspectiva de al menos uno de los antiguos incidentes...

REBECA.—¡Por favor! Quiero decir, te escucho.

NORA.—Tú sabes, porque siento [Suspiro.] Porque no tiene mucho sentido explicar lo que siento para sólo ser informada que lo que dije no es la verdad.

REBECA.—Ese proceder no cumpliría con mi objetivo, el de tener una relación abierta, respetuosa, si no voy a escuchar nada de lo que tú digas, ni tratar de interpretar las cosas desde tú punto de vista.

NORA.—Qué bueno, entonces.

REBECA.—Disculpa si encuentras que estoy siendo sentenciosa. Tengo mis interpretaciones de cómo pasaron las cosas. Mi objetivo es el de aclarar la confusión y empezar con esta nueva clase de compañerismo que podríamos tener...

NORA.—Eso sería bonito.

REBECA.—Efectivamente, ese es el motivo del porqué estoy acá.  
Así que, a pesar de que dijiste que no sería benéfico mencionar cada incidente en particular, bien, siéntete libre de hacerlo. Si es que eso me ayudará a comprender...

### Un asunto de autoridad.

Nora inicia la explicación expresando que el informe, como tarea, resultó ser una sorpresa para ella. Rebeca, en cambio, vuelve a relatar los varios intentos que realizó para comunicarle a Nora la importancia del asunto. Nora da la impresión de alguien que está tratando muy intensamente de auto comprenderse. Ha indicado que se siente resentida de que Rebeca actúe como su jefa, un tema que volverá a resurgir más tarde en esta sesión conjunta.

REBECA.—Entonces ¿cómo debo abordar el tema en el futuro?  
¿Qué sería efectivo?

NORA.—Mmm. Es un pequeño desafío para mí cuando no sé de dónde proviene algo. Si Inostrosa me dice, «Nora, necesito que se haga esto», entonces está bien. Pero si otra persona me lo pide, «Mira, necesitas hacer esto», entonces me pregunto, «¿Queéé?».

REBECA.— [Suspira.] No estoy tratando de ser tú... [Suspira.]

NORA.—Siento que me estás dando órdenes.

REBECA.—¿Ese es el problema? ¿Qué piensas que te estoy mandando? ¿De eso se trata?

NORA.—Yo... tengo que resolver ese asunto. Si siento que alguien me está mandando, entonces tengo que hablarle a mí misma, «Bien, Nora, tú puedes hacer esto».

REBECA.—¿Así que tienes...? ¿con todos...? ¿o sólo conmigo?

NORA.—¡No, no, no! Es sólo... si cualquiera que no sea mi jefe me da una asignación, voy a responder con un «Ah, ¿en serio? ¿Por qué?».

REBECA.—Ahora, conociéndome por todos los años que me has visto actuar. ¿Me acercaría a decirte, «¡Haz esto!», sin ninguna explicación? ¿Diría, «¡Nora, haz esto!»

y después marcharme? Quiero decir, soy una conversadora, me toma cuarenta y cinco minutos para decir lo que cualquiera otra persona diría en 10,5 segundos.

NORA.—Quizá eso fue lo que me hizo perderme. No sé [Riendo.]

REBECA.—Es, ya sea, una cosa de un resentimiento de pseudo-autoridad, o que balbuceo interminablemente, de manera que no entendiste de lo que se trataba [Riendo.]

NORA.—O, ¿qué tal? «¿Puedes venir y permitirme que te muestre algo?».

REBECA.—¿Así que te gustaría que físicamente te lleve a la escena y describir el asunto punto por punto?

NORA.—Eso me ayudaría a sentir que soy parte de un equipo...

REBECA.—Está bien. [El tono se torna en uno de frustración.] Trataré de dar explicaciones sucintas, de hacer clara la cadena de responsabilidad, de que no origina de mí, trataré de llevarte físicamente al lugar... ¿Lo quieres por escrito también? o ¿lo escrito es ineficaz?

NORA.—Rebeca, Rebeca, no... Lo que me gustaría...

REBECA.—¿Sí?

NORA.—Es sentir que soy parte de un equipo y no un subalterno... He tenido toda una serie de tipos irresponsables trabajando para mí.

REBECA.—[Frustrada.] Pero, Nora, esos tipos irresponsables son cien por ciento responsabilidad tuya... me acerco a ti para tratar asuntos y respondes, «Irresponsable número 1, irresponsable número 2». Sin embargo tú eres la supervisora y te corresponde el que ellos conozcan las reglas del laboratorio, ¿correcto? Acaso, ¿no es tuya la responsabilidad, al fin y al cabo, y no la de ellos?

NORA.—Siento que estoy siendo sermoneada y no siento que sea un asunto de compañerismo.

REBECA.—¿Entiendes el punto que estoy tratando de hacer?

NORA.—Por supuesto que entiendo, pero tu tono...

REBECA.—Estoy tratando... con tanto esfuerzo... Ese es el problema [Rebeca cierra sus ojos y levanta sus manos hacia su cara, como si ella estuviese haciendo un esfuerzo inmenso.] Estoy tratando de hacer un impacto... porque siento como si... sólo que es tan difícil... Está bien, me disculpo si estaba siendo... si te estaba sermoneando.

Después de esto la conversación continúa de una manera muy amigable por un tiempo considerable. Rebeca reconoce que sería frustrante tener asistentes como los que Nora ha tenido en el pasado. Nora reconoce que al fin y al cabo, aquellos quienes la asisten son de su responsabilidad. El tono es liviano, con concesiones mutuas en las que ambas se escuchan. Rebeca regresa a los asuntos relacionados con el conflicto.

REBECA.—¿Me estoy entrometiendo? ¿Hay algo en mi forma de ser que sea básicamente irritante para ti?

NORA.—Pienso que el último comentario es algo cierto, pero no el primero.

REBECA.—¿Es irritante cómo trabajo con la gente?

NORA.—Tendría que decir que sí.

Rebeca y Nora empiezan a negociar en cuanto a cómo lidiar con los desafíos del futuro. La comprensión mutua se va incrementando a pesar de que todavía no encuentran un sendero despejado.

NORA.—Siento como que sales con unos mandatos...

REBECA.—¡Disculpa! ¡Mandatos!

NORA.—Sí, voy a usar esa palabra porque esa es la manera en que yo los percibo.

REBECA.—¿En qué sentido es un mandato? ¿Qué te he mandado a hacer?

NORA.—Está bien, tú sabes, siento como que me sermoneas, «Tú harás» o «Esto es lo que quiero que hagas». No estoy diciendo que es lo que estás haciendo, pero es la manera en que yo lo percibo.

REBECA.—[Suspira, mueve su cabeza entre afirmando y negando, en búsqueda de algo.] Son puntos sutiles...

NORA.—Mmm. Está bien.

REBECA.—[Asiente con la cabeza]

NORA.—Y luego...pero... después yo siento que no hay espacio para decir: «¿Podríamos ver el asunto desde otra perspectiva?».

REBECA.—Así es que necesitas que te trate de una manera que no sea amenazante, de una manera que no dé la impresión que te esté dando órdenes...

NORA.—Que me haga sentir que soy parte de un equipo y que no sólo se me están diciendo lo que deba hacer...

REBECA.—¿Como si yo me creyera ser tu supervisora con derecho a decirte cosas?

NORA.—O que me sermoneas [Y hablando con una voz grave.] «¡Tú harás!».

REBECA.—¿Yo, realmente?

NORA.—Quizá no en esas palabras, pero esa es la forma que yo lo percibo.

REBECA.—Creo que ciertamente no con esas palabras, ciertamente no con esa intención... tengo una cierta intensidad...

NORA.—Como la tengo yo... la cual...

REBECA.—Así es que parezco a un dictador...

NORA.—No te percibo como una colega... Más bien como a mi madre...

REBECA.—[Suspira llena de tensión] ¡Ay!

NORA.—Siento que me tratas de esa forma.

REBECA.—Bien.

NORA.—Y como colega realmente resiento eso.

REBECA.—Mmm, ¿necesito fijarme en el tono de voz y las palabras?

NORA.—Dirígete a mí como a una colega, quien es una igual...

REBECA.—Lo cual es, por cierto, lo que te he pedido a ti. [Inicia en forma seria pero concluye alegremente.]. Siempre intento pedir las cosas con un «por favor» y una «muchas gracias».

NORA.—Sólo con agregar un «por favor» y una «muchas gracias» no necesariamente suaviza la...

REBECA.—Entonces ¿soy muy directa en lo que digo?

NORA.—Directa no es la palabra... Muy paternal. Tú eres la única persona que ha hecho un alboroto al respecto.

Con este último comentario, «Tú eres la *única* persona», el tono de la conversación toma, por un momento, un repentino y negativo cambio de dirección. Rebeca parece herida e irritada. Después de una larga pausa, Nora dice que le gustaría plantear otro tema. Le asegura a Rebeca que aunque no parezca relacionado, todo será conectado eventualmente.

### **Cómo llegar a conocer mejor a la gente**

NORA.—Una de las cosas que yo francamente he aprendido de este proceso y es como si una chispa se hubiera encendido en mi mente en cuanto a cómo relacionarme con la gente en este laboratorio —porque siempre he sido de aquellas que llega al laboratorio y se enfoca en su trabajo, me sobreinvolucro en lo que estoy haciendo y los minutos se convierten en algo realmente, realmente preciado... y no tomo el tiempo para charlar.

REBECA.—Correcto.

NORA.—Pero... la chispa que se encendió en mi mente, a través de todo esto, —es que el poder charlar es muy importante... y antes eso no se me había cruzado por la mente, no había sido mi perspectiva.

REBECA.—Mmm, bien.

NORA.—Porque, una de las cosas que se trajo a colación, es que siento que ahora hay muchas mujeres en el laboratorio y hay una clase de red y estaba empezando a darme cuenta de que todas las demás conocían el panorama de las otras para los fines de semana, pero yo no. ¡Tú me comprendes! Cuando he intentado unirme a la conversación de alguna... cuando ellas estaban hablando acerca de este u otro paseo o excursión, o sobre alguna experiencia deportiva, no me sentí bienvenida en la plática,





© Microsoft Clip Art

---

*Es bastante incómodo y punzante tener que dar oídos al dolor que le hemos causado a otro.*

porque realmente no había hecho el esfuerzo de ser parte de ese pequeño grupo y me estoy dando cuenta que es en el contexto de gente que son amigas —no necesariamente amigas íntimas que hacen todo junto cuando están fuera del trabajo— sino amigas más que colegas... que este tipo de cosas se resuelven y nunca se tornan irritantes. Y entonces no es necesario poner notas en las puertas de la oficina porque... porque...

REBECA.—Puedes ir a decírselo a ellas...

NORA.—Sí, puedes ir y decir, «Hola, vamos a encontrar una mejor forma de hacer esto». Y no se convierte en una nota en la puerta, o tachar un asunto de una lista... sólo se convierte en amigas trabajando juntas porque nos importamos entre todas y nos caemos bien y...

REBECA.—Eso es lo que he tratado de...

NORA.—Pero yo no siento que he sido parte de ese pequeño grupo, no siento que esos canales se hayan abierto... tal como todo ese asunto sobre el aseo del laboratorio, idealmente, hubiera sido... «Oigan compañeras, hoy vamos a tomar veinte minutos durante el almuerzo y vamos a atacar el laboratorio y limpiarlo».

REBECA.—Pasé dos horas y media limpiándolo sola...

NORA.—Pero si hubiese sabido... bajo un paradigma diferente, entonces tú no hubieras tenido que pasar dos horas y media. Podiéramos haberlo hecho juntas, pudiéramos haberlo pasado bien y haberlo terminado en una hora. ¡Eso es lo que quiero!

REBECA.—Eres muy difícil de abordarte de esa forma...

NORA.—¡Lo sé! He sido...

REBECA.—Nunca se me hubiera ocurrido abordarte de esa forma, no era algo que pensaba posible.

NORA.—Porque muchas veces estoy verdaderamente ocupada. Estoy corriendo de aquí para allá. Pero me gustaría que pensaras en mí como más que solo una colega...

porque eso es lo que siento acerca de ti. Realmente lo siento.

REBECA.—Siento que tenemos un excelente equipo dentro del laboratorio... y creo que todos tienen dotes maravillosos, los cuales traen a este laboratorio... y ciertamente yo no te excluyo de estos sentimientos. Pero algunas veces siento como si le estuviera hablando a la pared.

Repentinamente, Nora se tira al ataque. En una forma algo agresiva ella trata ahora asuntos que Rebeca ya había planteado. Parecía como si las dos interesadas no hubiesen dialogado esta última hora. Rebeca, por primera vez, se voltea hacia el mediador, como pidiendo ayuda. Rebeca trata de decirle a Nora que estos comentarios han sido hirientes.

Durante los siguientes minutos aumenta considerablemente el nivel de tensión de la conversación. Mucho de lo que ya se ha dicho hasta este momento, vuelve a repetirse. El diálogo, a pesar de lo tenso y agitado, tiene una corriente positiva. Las dos partes siguen intercambiando información y tratando de comprenderse.

REBECA.—¿Soy así de irracional? ¿Qué es lo que alguna vez haya hecho? Estoy sorprendida, ya que nunca diría «¡Es hora de limpiar el laboratorio, marchen!». Déjame asegurarte, que esa no soy yo, no soy tan ingenua o ridícula. Mis hijos no... Mi perra no me obedece... [Se ríe.]

NORA.—[Ríe]

REBECA.—[Agitada.] ¿Sabes? Intento de tratar a la gente como tal. Trato de perdonar a otros ya que oro que ellos hagan lo mismo *conmigo*. Tú sabes... [Calmadamente.] Lo siento, no sé cómo obtuviste esa impresión... nunca se me vino a la mente.

NORA.—Está bien, aceptaré eso.

Este asunto muere por el momento. A pesar del comentario de Nora, que «aceptaré eso», es claro que Rebeca está herida. Hay silencio.

### Otra oportunidad para refinar la comunicación disfuncional.

Habiéndose detenido la conversación, el mediador sugiere que las dos interesadas se enfoquen en cómo cada una de ellas percata a la otra en cuanto a la comunicación del pasado. La conversación continúa en un tono calmado y positivo como algunos que vimos anteriormente.

REBECA.—[Haciendo una expresión con la cara como diciéndole al tercero, «¿Dónde has estado?».] Creo que lo hemos cubierto, ¿no es así? A menos que haya más [Y señalando hacia Nora.], me gustaría saber qué más...

MEDIADOR.—Hemos hecho algo de eso pero...

REBECA.—Nora, ¿Hay... alguna otra cosa? Porque este es un buen momento... en el laboratorio es difícil conseguir este tipo de tiempo para conversar y [Ríe.] con facilitador y todo. Así es que si hay algo más que yo haga...

NORA.—Bien, creo que tú siempre estas enojada o frustrada conmigo.

REBECA.—¿Qué hago que te haga pensar eso?

NORA.—[Nora suspira, baja su cabeza como si estuviera buscando las palabras y la encierra en sus manos.] Sé que lo que diré no sonará bien, pero sé lo que estoy diciendo. Con otros en el laboratorio me relaciono de una manera positiva, aun cuando sea sólo un saludo. Pero contigo, me pregunto, «¿De qué humor va a estar ella hoy? ¿Me responderá...?».

REBECA.—¿Así que tienes algo de temor cuando te acercas a mí?

NORA.—Sí, sí.

REBECA.—¿Qué no sabes cómo...?

NORA.—Si acaso reaccionarás en forma amigable o no. Algunas veces necesito esas pequeñas confirmaciones de que sientes algo positivo en cuanto a mí y que...

REBECA.—Bien, muchas veces me siento incómoda contigo.

NORA.—Bien, entonces...

REBECA.—Hablas del hecho que te sientes juzgada por mí. Siento algo parecido de tu parte que me choca con mucho peso.

NORA.—Y eso es lo que me gustaría cambiar... me gustaría saber qué es lo que hago que te hacer sentir que no te gustaría tener ese tipo de relación conmigo? [Pausa] ¿Dónde puedas decir «Hola, ¿cómo te va?»». No estoy diciendo que deseo ser tu mejor amiga.

REBECA.—No me parece que tú estés abierta a ello. Pareces irritada o algo... Pero ciertamente hemos tenido grandes conversaciones en el transcurso de los años. Tenemos mucho en común.

NORA.—Seguro.

REBECA.—Siempre he reconocido eso, por cierto. Pero muchas veces me siento incómoda. No siento, probablemente porque estas tan ocupada, que hay una verdadera receptividad a esa clase de cosas. [En este momento Rebeca empieza a hablar muy rápidamente, con más tensión, moviendo sus brazos, como si estuviera motivada por un gran sentido de urgencia.] Y hacer tu trabajo y hacer tus cosas y...

NORA.—[Ríe.]

REBECA.—Chucu, chucu, chucu, chucu, tú sabes, y «No me hables!». [Regresa a un tono normal y calmado de conversación.]. Intento respetar tus sentimientos y todo, ya que esa es la manera en que te encuentras. Así que no voy a decir: [Cambiando por un momento a un tono de voz exageradamente dulce.] «Ah, ¡hola!». No es que yo esté enojada. Simplemente no deseo molestarte. [Ahora su voz se torna algo tensa.] Básicamente tú no estás interesada, ni deseas... ¿Comprendes a lo que me refiero? En cierto sentido...

NORA.—Yo sé... Yo...

REBECA.—[Continúa con un tono de voz forzado y tenso.] De una manera es por respeto a ti, pero se percibe como si te estuviera faltando el respeto o excluyéndote o algo

cuando... Actúo de acuerdo con las indicaciones que tú transmites, que no quieres ser molestada con... Has dicho algunas cosas duras aquí.

NORA.—Verdad, pero...

REBECA.—[Calmadamente.] Soy como una mariposa que flota alrededor. No quiero entremeterme en tu vida y ser una cosa negativa.

NORA.—Comprendo, pero no es lo que siento. Si tengo un plazo, tengo un plazo...

REBECA.—[Amablemente.] ¿No los tenemos todos?

NORA.—Pero, supongo que lo que estoy diciendo, es que me gustaría tener una cierta cantidad de cordialidad en nuestra relación.

REBECA.—[Suavemente.] Bien, entonces estoy malinterpretando algunas cosas.

NORA.—Así que, por favor no sientas que quiero que todos se mantengan alejados de mí. Claro, mi tiempo es realmente limitado, lo es, pero eso no significa que una cierta cordialidad tenga que tomar una cantidad enorme de tiempo.

REBECA.—Ciertamente no. Verdad.

NORA.—Y pienso que ayudaría con las otras cosas.

Aquí, Nora empieza a relacionar esta conversación con la inicial (sobre cómo Rebeca podría obtener su cooperación). Aunque hemos dicho que la MDI está diseñada con la intención de que las partes controlen la conversación, fue desafortunado que Nora hubiera cambiado el tema cuando este parecía casi resuelto. O más bien, que el mediador no hubiera aprovechado la oportunidad de detener el proceso y celebrar los pequeños triunfos ya logrados, recalcar algo de lo que se había dicho y refinar algunos asuntos al decir: «Ambas han compartido un poco acerca de las dificultades enfrentadas en el pasado, y aún es más, cierto dolor que ha surgido base a este conflicto. También he escuchado a cada una compartir cosas positivas sobre la otra, tal como [comparte los ejemplos] y que a ambas les interesa tanto el bienestar de la otra como también mejorar las relaciones interpersonales».

Después de este tipo de introducción, el tercero podría haber compartido algunos ejemplos puntuales de *comentarios transformativos* que ambas han expresado. A continuación, podría haber acotado: «También percibo una clase de acuerdo de cómo cada una se dirigirá a la otra en el futuro, en cuanto a la amistad interpersonal —no estoy hablando de que sean amigas íntimas— pero una amistad más allá de simplemente una relación entre colegas».

A pesar de que las interesadas han alcanzado un mejor entendimiento de cómo cada una de ellas ha contribuido a la comunicación disfuncional en el pasado, mucho de lo que se ha logrado puede perderse. Nora, al saltar de temas al inicio de la mediación, pidió que confiáramos en ella, ya que regresaría a éstos, y ahora ha cumplido su promesa.

### ¿Eres mi jefa?

Aunque el tomar un momento para celebrar los éxitos alcanzados hasta este punto no habría eliminado del todo la tensión acumulada, habría reducido algo de la ansiedad y frustración que vemos durante los próximos momentos. Nora explica que preferiría que Rebeca se acercara con el *plan de trabajo completo* y no sólo con lo que Nora debe de hacer, de manera que ella no se sienta que es la única que tiene que aportar a este trabajo. Rebeca, en cambio, ha tomado horas para separar aquellas tareas que sólo le corresponden a Nora, para simplificarle la vida y no hacerla perder tiempo.

REBECA.—[Con frustración.] Yo llené, en mi propio tiempo, en una hoja separada, sólo aquellos asuntos que te corresponden, quitándole aquello de Tomás, la Andrea, etc., para no molestarte...

NORA.—Y entiendo eso, pero comprenderás...

REBECA.—[Con mucha frustración, y voz elevada con un tono de súplica, quizá como diciendo, «¿No puedes entender?».] Te hice... te separé la parte del informe que necesitaba de ti, en hojas individuales, para ti personalmente, justo lo que querías!

NORA.—Pero... pero Rebeca...

REBECA.—[Con mucha tensión.] ¡Te di justo lo que tú querías!  
¡De las cosas relacionadas específicamente contigo!  
¡Te hice un documento separado!

NORA.—[Calmadamente.] Está bien y comprendo que en tu mente me estabas haciendo un gran favor, pero...

REBECA.—[Calmándose.] ¿No me pediste hacer eso? ¿Darte información específica?

NORA.—No... no... no.

REBECA.—Disculpa, debí haberlo malinterpretado.

NORA.—Me sentí señalada... como... «Tú eres la peor persona en el laboratorio, tienes una página y media de tareas para ti sola». Si hubiese visto las cinco páginas del reporte completo y me hubiera dado cuenta que este era parte de un informe más amplio que tenías que recopilar, que yo no era la única que tenía que completar el informe...

REBECA.—[Con frustración.] Conociéndote a ti y a tu tiempo... [Mucha frustración.] Ni siquiera consideré eso como una posibilidad de abordarte de tal manera... es un desperdicio... [Con frustración.] ¿Vine acaso y te dije, «Mira, esto es algo que tienes que hacer porque tu laboratorio es un basurero»? [Con alta frustración.] ¿Qué? ¿Piensas que quizá podría haber algo de sensibilidad de tu parte al interpretar todo esto?

NORA.—[Tono de voz más alto de lo normal.] ¡Ciertamente lo hay! ¡Ciertamente lo hay! Me siento como... Bien, lo puedo documentar, tengo lejos, [Sonriendo.] el lugar más desordenado del laboratorio.

REBECA.—[Con frustración.] ¿Quién crees que es la que te sigue más de cerca?

NORA.—No eres tú [Riendo.].

REBECA.—Sí, soy yo. Y así es la cosa.

NORA.—En todo caso [Riendo.], no lo considero una competencia.



**Eventualmente Rebeca regresa al asunto del informe.**

REBECA.—[Altamente irritada.] ¿Cómo hubiera podido saber que necesitabas ver el informe completo para que quedara claro que no te estaba señalando? [Estas últimas palabras son pronunciadas mientras agita su dedo señalando a Nora.]. Sólo fue una tarea que me asignó Inostrosa.

NORA.—Y tú vas tomar esa tarea y ahora podrás darle asignaciones a otras personas...

REBECA.—[Con irritación.] Correcto, porque esa es la tarea que me dieron. ¡Me parece que hay cierta sensibilidad aquí que tienes que sobrepasar! [Con completa frustración Rebeca ahora gira para ver al mediador como diciendo, «Déjeme saber lo que no estoy captando».]

NORA.—[Suavemente.] Primero de todo me gustaría decir...

REBECA.—[Altamente irritada.] ¿Y cómo pudiera haber sabido...?  
[Se empieza a repetir otra vez.]

NORA.—[Suavemente.] Entonces, supongo, que soy irracional.

REBECA.—Nora, ese es sólo un comentario defensivo. [Irritada.] ¿Cómo pudiera haber sabido que lo que tú querías era ver la tarea de todos, lo que requiere tiempo que tú no tienes.

MEDIADOR.—[Suavemente.] Rebeca, necesita permitir que Nora le responda, ¿está bien?

REBECA.—[Dirigiéndose al mediador.] Ah, está bien. [Irritada.] Estoy tratando de entender cómo actuar de una forma que no sea ofensiva, que no presente barreras o cause falta de cooperación. [Suavemente, casi llorando.] Ese es mi objetivo, así es que ahora me callaré.

NORA.—[Pausa y prosigue suavemente.] Yo... yo no puedo dejar de pensar, que si yo te hubiera hablado de la forma que me acabas de hablar...

REBECA.—[Silenciosamente suspira.]

NORA.—[Ahora casi llorando.] Dirías que te estaba gritando.

[Pausa, continúa con una voz llorosa.] Y que no estaba actuando como una compañera.

REBECA.—[Irritada.] ¡Está bien, ciertamente pido disculpas si esa es la forma en que me he expresado! Hay un cierto nivel de frustración con.... [Más calmada.] Estoy tratando de ver... [Ahora más suave, más lento y en forma medida.] No puedo... imaginar... el correcto... y perfecto... acercamiento hacia ti. [Pausa, tratando de encontrar las palabras para continuar.]

NORA.—Rebeca, ¿no sé si escuchaste lo que dije?

REBECA.—Te sientes disgustada porque te he estado bombardeando.

NORA.—Me gustaría tomar esta oportunidad... para pedir tu comprensión cuando yo me frustró.

REBECA.—[Intensamente, todavía frustrada.] Ciertamente haré eso. [Calmadamente.] Pero, ¿puedo acotar algo? [Pausa] Cuando fui al laboratorio para hablarte, dijiste: «¿Qué es lo que te da el derecho de venir aquí y decirme lo que debo hacer?». Considero que eso es algo diferente que expresar frustración. Aunque no debiera haberlo hecho... es algo diferente que tratar de...

NORA.—[Suspira.]

REBECA.—[Intensamente] Para mí es diferente cuando alguien dice: «¿Quién eres tú para venir aquí a decirme lo que debo hacer?». Considero que esas son palabras combatientes. Me ves como una persona desafiante, una persona frustrante... y siento como si quisiera... quisiera golpear mi cabeza con un martillo... porque simplemente no capto. [Apretando y moviendo sus puños.] No se me ocurre cómo puedo arreglar esta cosa.

NORA.—Inostrosa te dio una asignación, por lo tanto ahora tienes la autoridad de decirle a todos lo que deben hacer. Nunca se me explicó ese mecanismo. No sabía que eras mi jefa en ese contexto.



© Microsoft Clip Art

---

*Cuando alguien ha sido lastimado, esta persona frecuentemente tiene la necesidad de expresar ese dolor.*

REBECA.—[Suavemente.] Nora, no soy tu *jefa*.

NORA.—Pero cuando me asignas una tarea y me cuentas que Inostrosa te dio esta responsabilidad, entonces, tú eres mi *jefa* en ese contexto.

REBECA.—¿No puedes confiar en mí... que no quería mandarte?

NORA.—En la ausencia de una relación cordial... eso es difícil para mí.

REBECA.—¿Por qué querría...?

NORA.—Bueno, no hagas una pregunta si no deseas obtener la respuesta [Riendo.]

REBECA.—Me gustaría...

NORA.—Hay muchas personas en mi vida quienes...

REBECA.—Quiero saber del caso mío, ¿Por qué quería...?

NORA.—¿Por qué motivo lo han hecho las demás personas en mi vida? [Alza sus manos y ríe.]

REBECA.—¿Pero yo?

NORA.—Siento que estoy siendo arrinconada en una esquina en la que no quiero estar. [Pausa.] Siento que es algo dictatorial... eso es difícil para mí.

REBECA.—¿Es quizá, algo relacionado con la autoridad? ¿Estás pasando por una etapa de rebeldía?

NORA.—Aun si el mismo Inostrosa o el dueño del laboratorio llegara en su avión, de alguna forma todo esto debe de poder llevarse a cabo en un día. Creo que realmente tengo resentimiento hacia cualquiera persona que invada mi área del laboratorio...

REBECA.—¿*Invada*?

NORA.—No estoy hablando de ti.

REBECA.—Ah.

NORA.—En cualquier relación, sin importar quién sea, que me dé una lista de asignaciones, o me diga, «¡Tú vas a hacer esto!», no importa quién sea. Tengo que pararle el carro. No puedo... tienes que pedir que incluya los asuntos en mi lista, pero por favor déjame saber cómo puedo encajarlas dentro del resto de los trabajos con los que debo cumplir. Rebeca, tienes que comprender, no eres tú. Me gustaría que

comprendieras que mi vida en este momento... En este instante hay muchas personas que están molestas conmigo y me gustaría poder invitarlos a todos a una sala de conferencia y pedirles que entre ellos se pongan de acuerdo y me digan con cuál tarea debo cumplir primero. Ya que cuando una persona se presenta y me añade una tarea más, es difícil poder hacerla encajar. No le daré la bienvenida con los brazos abiertos.

REBECA.—[Mira hacia abajo a la mesa.]

NORA.—¿Me comprendes?

REBECA.—[Silencio.]

NORA.—Inostrosa es fabuloso en el sentido que me permite vociferar y encolerizarme por unos minutos y después lo añado a mi listado.

REBECA.—[Desanimada.] Está bien. Sólo estoy tratando de ayudar a Inostrosa.

NORA.—Entonces déjame sentir que estoy ayudándole a Inostrosa y no a ti. No es que no quiera ayudarte.

Este último comentario de parte de Nora pudo haber sido ofensivo, pero Rebeca no lo ha tomado así. En cambio, Rebeca parece haberse rendido y está exhausta. El tercero comprende que Rebeca está enfrentando un reto muy difícil.

MEDIADOR.—Nora, usted dijo que aun si Sergio Inostrosa, o el dueño del laboratorio, le pidiese ayuda, quizá no podría proveerla porque está muy ocupada. Déjeme plantearle un escenario. ¿Preferiría, por decir, que Rebeca termine lo que ella pueda del informe y que se lo regrese a Inostrosa y que le diga, «Sergio, aquí está el informe. Está completo, excepto le falta la porción de Nora. Traté de obtenerlo, pero no pude obtener su porción. Si lo quiere, obténgalo usted mismo». ¿Cómo se sentiría si Rebeca optara por ese acercamiento?

NORA.—Si resulta necesario... resulta necesario.

MEDIADOR.—Déjeme reaccionar, como un espectador independiente, ¿le parece? Voy a extrapolar un poquito, por favor perdónenme si no utilizo las palabras exactas. Oigo a Rebeca decir que ella quiere completar su tarea. Pero eso le está costando una cuota emocional, aunque ella no lo dijo, también está requiriendo una gran parte de su tiempo. Rebeca explicó que sentía que usted consideraba su trabajo más importante que el de ella. En efecto, aunque las palabras son diferentes, el contexto ahora me hace sentir que usted le está diciendo a Rebeca que su programa es más importante que el de ella, ya que a no ser que Inostrosa venga y le pida algo, no lo hará.

NORA.—[Nora ha escuchado en silencio hasta este punto, pero ahora, extremadamente molesta, interrumpe, agitando sus manos y moviendo su silla hacia atrás y hablando con un tono de voz elevado.] ¿Sabe qué? ¡No, lo siento! Siento que me están encasillando equívocamente. Ya hice el trabajo de moledera, ¿ya?

MEDIADOR.—Nora...

NORA.—Lo que estamos tratando aquí... es algo de relaciones... [Ahora calmadamente.] Pensé que estábamos hablando acerca de cómo tratar con cosas en un futuro, sin dificultades relacionales, pensé que esto era de lo que estábamos hablando.

MEDIADOR.—Mmm. Sólo estoy diciendo, desde mi esquina, y podría estar equivocado, estoy sintiendo que usted piensa que ayudar a Rebeca a completar el informe no es suficiente razón para... aunque Inostrosa delegó...

NORA.—[Agitada y moviendo su mano.] No, no...

MEDIADOR.—Ah, lo siento, ¿La malentendí completamente?

NORA.—Completamente.

MEDIADOR.—No he comprendido, entonces, así es que ¿por qué no se lo explica a Rebeca?

NORA.—[Ahora mirando a Rebeca] Entiendo que estás ayudándole a Inostrosa, no tenías que separar mi parte y tomar tiempo extra para...

- REBECA.—El fondo del asunto real aquí es... hay algo... no sé cómo extraerlo... ¿Cuál es el asunto real aquí...? ¿Cuál es el fondo del asunto?
- NORA.—El asunto real... el verdadero asunto es cómo te diriges a mí. Y... o... quizá debería decirlo en una forma diferente... cómo yo percibo que te diriges a mí.
- REBECA.—[Calmadamente] ¡No! hay un resentimiento de que te di un listado de cosas que hacer en calidad de... es un resentimiento...
- NORA.—Si vas a ser mi jefa en esta área...
- REBECA.—[Suspira y con un tono de dolor y apenas audible] Yo soy...
- NORA.—Primero que nada, necesito ser clara en eso. Que en ese contexto tú eres mi jefa.
- REBECA.—¡No soy *tu jefa*! [Suspira.]
- NORA.—[Intensamente, moviendo de un lado para otro sus manos] Bien, entonces... ¡estás actuando como mi jefa!

Nora continúa usando la palabra *jefa* repetidamente e insistiendo en que Rebeca es su jefa en esta área, si la asignación proviene de Sergio Inostrosa.

- REBECA.—[Irritada.] ¿Qué pasaría si la situación fuese invertida y tú estuvieras a cago del informe? ¿Piensas que tú serías la jefa de todos, ordenándoles?
- NORA.—En ese contexto...
- REBECA.—[Irritada.] ¿Es eso lo que tú estarías haciendo con la gente del laboratorio, ordenándoles? Siendo la gran jefa, anotando cosas... [Aquí Rebeca hincha su pecho y mueve sus manos como si estuviera escribiendo.] ¿Es eso lo que pensarías?
- NORA.—[Intensamente.] Si tiene que hacerse en ese tipo de contexto... no comprendo...
- MEDIADOR.—Déjenme aportar...
- REBECA.—[Suspira, habla suavemente] Hasta aquí llegué... se terminó.

NORA.—No comprendo.

REBECA.—Tampoco yo.

MEDIADOR.—Yo... Yo pienso comprender lo que Rebeca está diciendo, la palabra *jefa* es un poquito fuerte. Más que fuerte... ya que ella no es su jefa...

REBECA.—Es una connotación...

MEDIADOR.—Es un poquito fuerte... me parece...

NORA.—Pero yo siento que lo que ella está diciéndome es bastante fuerte. Que cuando ella se me acerca con algo que Inostrosa le ha dado, no es una petición, es un requisito.

MEDIADOR.—La pregunta es, ¿Puede que un requerimiento provenga de un colega que actúa en nombre de alguien más sin...?

NORA.—Si llega actuando como un colega... [Voz quebrándose, casi llorando.] Mi interpretación de un jefe es alguien quien te da directivas y que puede o no tener alguna consideración sobre cómo las llevarás a cabo.

REBECA.—[Altamente irritada, gritando.] ¡Bien, está bien, basta!  
¡No es siquiera un informe que le importe a nadie!  
¡Comprendo que es una pequeñez, un trabajo estúpido! ¡Ya lo entiendo! [Suspira.]

NORA.—Bien... yo...

REBECA.—[Sumamente irritada, gritando, no a Nora, pero en general.] ¡Y *lamento* que provoqué a la gente al hacer una petición de manera tan directa!  
¡Cambiaré... lo intentaré con más esfuerzo!  
¡Buscaré la forma para encontrar una manera más eficiente para todos, en cuanto a cómo lidiar con un trabajo *estúpido* que requiere tiempo extra que nunca veo que me beneficie, o a mi trabajo, o en mi sueldo! ¡Eso me frustra... porque es estúpido!  
[Pausa] ¡No lo necesito! Inostrosa lo necesita, él lo necesita [Eleva su mano por sobre su cabeza.] ¡Lo siento hasta la *coronilla*! ¿Has visto cómo se *ve*? Se



ve más viejo, ya dejó de ser divertido estar con él. [Suspira y después prosigue de una forma intensa, pero más calmada.] Pero yo puedo hacer un mejor trabajo al comunicar estos asuntos... yo sinceramente digo que lo haré... porque lo llevaré a cabo en forma más eficiente... y después no tendré que tratar con ello. Eso es bueno... esa es una buena resolución.

Cuando la situación no podía verse más difícil, Nora nos vuelve a sorprender.

NORA.—[Amablemente.] Bien Rebeca, ¿Puedo ayudarte con eso?

REBECA.—¿Quieres hacerte responsable del informe?

NORA.—¡No, no, no, no, no!

REBECA.—[Calmadamente.] Seguro, no eres una tonta. No vas a hacer nada tan inútil, por lo que no obtengas crédito alguno por hacerlo.

Nora no se dejó ofender por el comentario bastante duro de su contrincante. Durante la mediación hemos visto este tipo de proceder varias veces, de parte de ambas interesadas.

NORA.—[Riendo.] Sí, sí... ¿El zorro va a vigilar el gallinero? No, no, no. Pero, puedo ver algunas maneras en las que pudiéramos trabajar juntas en ello. Dividir y vencer. Conuerdo que Inostrosa no debería tener que hacerlo todo, pero tú tampoco deberías tener que hacerlo todo. Es una asignación extremadamente grande.

REBECA.—Esto se ha tornado en algo un poquito más intenso...

NORA.—Esto se ha tornado en un monstruo y demasiado para que una sola persona tenga que lidiar con ello. Estoy diciendo, ¿por qué no lo compartimos? Para que no tengas la carga de todo el asunto... la presión no debería caer sólo sobre ti. Tu trabajo y tu vida son tan complicados como la mía.

REBECA.—Está bien, agradezco esos comentarios... son reflexivos de cómo me siento.

Nora y Rebeca negocian los detalles del acuerdo, para que este informe sea un trabajo compartido que no le cause más problemas a Sergio Inostrosa. El plan involucra la cooperación de todos los empleados profesionales del laboratorio. Rebeca admite que los otros profesionales son casi tan incumplidores como lo ha sido Nora. Rebeca se desahoga y Nora se muestra comprensiva. En un momento dado, Rebeca exclama con gran sinceridad, «¡Estoy tan contenta que me estarás ayudando!». Llegan a un momento jovial en las que se comparten bromas y existe la descompresión. El tema está concluido.

Enseguida, el mediador le pide a Nora a que profundice en cuanto a su deseo de ser una parte más integral del grupo de amistad entre las profesionales del laboratorio. No ha habido una resolución específica sobre ese asunto.

REBECA.—[Calmadamente.] Bien, y ¿puedo acotar sólo una cosa más, antes de que finalicemos el otro tema?  
[Dirigiéndose al mediador.] Nora me ha pedido que le describa toda la situación. Desdichadamente, le pinté todo el panorama en tonos muy *categóricos*. Nora ha comprendido el asunto y está dispuesta a darme una mano. Y he aprendido mucho de ello, [Ahora mirando a Nora.] y sólo quise decir que lo agradezco... Lo he captado.

### **El ser parte del grupo de amistad de las mujeres.**

REBECA.—En todo caso, ¿cuál es la pregunta? ¿Acerca de la amistad entre las mujeres?

MEDIADOR.—Me gustaría invitar a Nora a que explique lo que nos contaba en cuanto a su deseo de ser parte del grupo de mujeres en el laboratorio. Adelante, Nora.

NORA.—Y aludí a ello. Eso es algo que realmente... no lo consideraba tan importante en el pasado como lo considero ahora, porque ahora estoy entendiendo...

REBECA.—[En voz baja.] ¡Ah, eso es fantástico!

NORA.—Me gustaría sentir una amistad, por lo menos entre las mujeres [Con humor.], ya que no podemos hacer mucho para ayudarle a los hombres. [Mira al tercero y sonrío.] Ninguna ofensa...

REBECA.—[También se ríe y mira al tercero.] Ninguna ofensa...

NORA.—En todo caso, me gustaría ser parte del comadreo entre las mujeres.

REBECA.—Bueno, Nora, lo que se requiere, es que tengas interés en sus vidas, los deportes de Verónica, el mochileo de Teresa, o un interés en sus hijos. Toma tiempo establecer una relación.

NORA.—Rebeca, eso lo comprendo. .

REBECA.—Ah, estoy sobresimplificando.

NORA.—Bueno, no...

REBECA.—Bueno, ponle empeño. ¡Puedes lograrlo!

NORA.—Estoy tratando, pero lo que estoy pidiendo, que si hay dos o tres personas hablando y me aproximo, que por favor no cambien el tema o se vayan y me ignoren. Que reconozcan que estoy tratando de hacer un esfuerzo.

REBECA.—Bueno, yo no estaba consciente... ¿crees que es algo que pasa?

NORA.—Claro que sí.

REBECA.—¿Y es una cosa consciente?

NORA.—No sé si es algo consciente o no, pero estoy segura que lo siento.

REBECA.—Bueno entonces, ese es un problema.

NORA.—*No* me siento terriblemente rechazada. Sólo me siento frustrada.

REBECA.—Entonces, lo único que puedo sugerir es justo lo que he dicho. Darte el tiempo, buscar gente...

NORA.—Y yo...

REBECA.—Eso es lo que yo hago... me gusta hablar con las mujeres. Ellas son un gran apoyo en mi vida. Teresa me llama cuando su auto se descompone, Francisca me ha llamado cuando su esposo está fuera de la ciudad y necesita a alguien para conseguir alguna

medicina para su bebé enfermo... es una relación, me nutre.

NORA.—Bien, yo estoy disponible para esas cosas, también.

REBECA.—Entonces ven y sé parte natural de ello.

NORA.—Estoy tratando, me siento como...

REBECA.—No sientas entonces, pon esos sentimientos a un lado, no te compliques la situación tú misma, no...

NORA.—Déjame concluir la frase.

REBECA.—Está bien.

NORA.—Ha habido ocasiones en las que he intentado hacer eso y me he sentido excluida. Estoy solicitando ayuda, ¿puedes hacer un esfuerzo para incluirme? No estoy diciendo, «¡Yo no voy a hacer un esfuerzo!».

REBECA.—*Está bien* [Prolongando las palabras].

NORA.—De hecho, he estado haciendo un esfuerzo y estoy segura que nadie lo ha notado o está consciente... pero cuando han estado platicando sobre una caminata, o algún asunto interesante que concierne a alguien me he acercado para unirme a la conversación y la conversación termina.

REBECA.—Eso sería extremadamente incómodo, por no decir otra cosa peor.

NORA.—Y no me hace sentir, «¡Ah, pobrecita de mí!»), pero estoy pidiéndote ayuda para que eso no suceda. [Pausa] Porque estoy haciendo un esfuerzo.

REBECA.—Al decir eso... piensas que de alguna manera yo soy responsable de las dinámicas...

NORA.—No, no, sólo estoy pidiendo...

REBECA.—Está bien, sólo estoy tratando de aclararlo.

NORA.—Sólo estoy pidiendo tu ayuda, ya que tú comprendes lo que estoy tratando de lograr. Necesito tu ayuda. No estoy diciendo que has hecho algo equivocado en el pasado. No estoy diciendo eso en absoluto.

REBECA.—Pero, percibo un sentimiento de correr, correr, correr, correr y... Lo que estoy diciendo es que te percibo como una persona tan ocupada que no apreciaría si yo pasara a decirte, «Intenté hacer mermelada de

moras». Me preocupa que llegues a pensar, «¿Qué necia, por qué piensa que me interesa?».

NORA.—¿Por qué no lo intentas?

REBECA.—Y lo he hecho.

NORA.—Algunas veces tengo verdaderos plazos que cumplir.

REBECA.—Por supuesto.

NORA.—No asumas que no estoy interesada.

REBECA.—Eso sería perjudicarte. Está bien. Correcto.

NORA.—Así es que yo sólo...

REBECA.—¡Bien, pienso que es grandioso! Sólo es que, después de veinte y tantos años [Riendo.] no he pensado que sea algo relevante, tú sabes... algunas veces pienso que la gente piensa que soy una clase de persona frívola. No quiero pasar por esta vida y no saber nada acerca de los otros. Cuando mueras, ¿qué vas a dejar atrás? Las conexiones y... la gente enriquecen la vida. Tenemos más que nos une que lo que nos separa, muchas cosas en común. Pero no me siento cómoda... pero tú me estás diciendo que sí puedo pasar a verte aunque sea sólo para decir «¡Hola!».

NORA.—Sí, siempre lo ha sido... ¿Está bien si hago eso contigo?

REBECA.—Sí [Riendo.] ¡Todos los demás lo hacen! Nunca percibí ese sentimiento de tu parte pero estás más que bienvenida a hacerlo.

NORA.—Lo siento, porque siempre lo he sentido de esa manera. Realmente la he embarrado en este asunto.

REBECA.—Entonces ha sido una pérdida para ambas...

NORA.—Realmente no he hecho bien en este asunto...

REBECA.—Una pérdida para ambas. Ha sido un malentendido de ambas partes y ambas perdimos.

NORA.—Y sí, estoy muy disponible para ayudar a la gente con cualquier apuro en el que puedan estar... y con frecuencia yo misma necesito ayuda.

REBECA.—Al iniciar, lo dijo el facilitador, yo siempre he dicho y siempre he sabido que tienes buenas intenciones y un buen corazón. Yo sé eso. Pero algunas veces eres un poquito brusca y eso es desagradable.

NORA.—Lo siento.

REBECA.—Está bien, sólo te estoy diciendo porque... el factor del acercamiento no es tan cómodo. Porque no quiero sentir que me estoy entrometiendo...

NORA.—Trataré de no hacerte sentir...

REBECA.—No estamos hablando de una sesión diaria de tres horas de plática.

NORA.—No podemos.

REBECA.—No, simplemente pasa a saludarme cuando puedas. Sería muy bien recibido de mi parte.

NORA.—Está bien.

REBECA.—Así es que... eso sería una cosa positiva. Si ese tipo de interacciones positivas ocurren, entonces estas otras cosas no serán un problema.

Nora. —Por eso... esa es una razón por la que yo realmente quise cambiar mi... siempre he sido una persona muy entregada en su trabajo y esa es una de las razones por las que... además del hecho de que realmente me importan ustedes... me interesa la gente.

REBECA.—Capto eso... siempre lo he sabido...

NORA.—Algunas veces me he aislado yo misma porque había algunas cosas que estaban sucediendo en mi vida... y no quería desangrarme delante de todas.

REBECA.—Y es algo de sobrevivencia. Pero los amigos necesitan hacer eso y turnarse.

NORA.—Pero necesitas tener esas relaciones establecidas... y yo no las tenía... estoy en un lugar diferente ahora.

REBECA.—Eso es algo bueno. Yo soy un poco emocional, pero decente.

NORA.—Por supuesto, eso está en mi lista de cosas positivas sobre ti. Y siempre he admirado la manera en que tú siempre pones a la gente primero. Has sido mi ejemplo. Realmente admiro eso.

Esta validación mutua prosigue, con bellos sentimientos compartidos entre las interesadas. Nora y Rebeca han compartido libremente estos aspectos positivos sin ser incitadas a ello.

## EPÍLOGO

Un mes después de la mediación recibí la siguiente nota de Rebeca: “Sólo quería contarle cuánto nos ha ayudado a Nora y a mí. Ahora nosotras estamos conversando regularmente y estoy disfrutando el contacto inmensamente. ¡Toda la negatividad que había surgido a través de los años ha desaparecido y siento que he

perdido cuarenta kilos!

El proceso fue duro, pero los resultados valieron la pena”.

Medio año después, pude ponerme al corriente sobre lo que pasaba con Nora y Rebeca, quienes habían cimentado su relación positiva. Habían salido juntas al cine y estaban



© Gregorio Billikopf, Rodeo Puerto Varas, Dieciocho de Setiembre de 2010

---

*En las amansas modernas el jinete no lucha contra el caballo pero aun así no sabe con certeza que evitará los corcoveos. Similarmente, sólo después que los interesados pasan a la sesión conjunta se sabe que los preparativos fueron adecuados.*

planeando un viaje para acampar juntas con sus familias en una de las playas cercanas.

Después de que se publicó la primera edición del libro, le di una copia a cada una. Ambas me lo agradecieron muy amablemente pero se disculparon diciendo que estarían muy ocupadas para poder leerlo. Cuál sería mi sorpresa, al día siguiente, cuando Nora y Rebeca se presentaron en mi oficina, con una sonrisa en sus caras, apuntando la una a la otra y diciendo al unísono, «¡La favoreciste a *ella!*!».

Según Nora y Rebeca, más que la mediación en sí, el leer el diálogo que se llevó a cabo les ayudó a ver sus comportamientos disfuncionales. Una confesó, «Luego de leer el libro no quise salir de mi oficina en el laboratorio por temor a que la gente me viera tan desnuda o expuesta, y entonces llegué a la convicción de que toda la gente alrededor mío ya me había visto desnuda y expuesta, sólo yo no me había percatado de ello».

Sería interesante llevar a cabo alguna investigación sobre las condiciones específicas que favorecen el compartir la transcripción de la mediación con las partes. Tal estudio agregaría a nuestro conocimiento sobre la mediación.

Más de seis años han transcurrido desde que se publicó la primera edición del libro y Nora y Rebeca siguen siendo buenas amigas. Cada vez que leo esta transcripción, veo este conflicto y mediación de un ángulo diferente. Hace poco desperté a media noche reflexionando, «La verdad es que Nora y Rebeca resolvieron su disputa *¡sin la ayuda del mediador!*» y como para responderle a mi propia queja, antes de volver a quedarme dormido pensé satisfecho, «¡Justamente, de eso se trata en la MDI!».

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