



7

La reunión preliminar de Rebeca

El conciliador empieza por compartir una visión general de la mecánica y la filosofía de la MDI.

MEDIADOR.—Rebeca, es un placer tener la oportunidad de trabajar con usted. La semana pasada le envié algunos materiales para que los revisara. Antes de comenzar, me gustaría compartir algunos puntos esenciales y darle la oportunidad de hacer cualquier pregunta. Me reuniré primero con usted. Trataré de comprender cómo le ha afectado el conflicto desde su perspectiva. [El mediador sonríe frecuentemente y habla en un tono tranquilizador y mantiene una actitud de escucha empática fluida permanente.]

REBECA.—Está bien. [Rebeca interviene con varios «está bien» mientras que el conciliador habla y finaliza cada concepto. El tono de cada injerencia es de cooperación, comprensión y acuerdo.]

MEDIADOR.—El primer paso es que pueda comprenderla cómo le gustaría ser comprendida. En seguida, una de mis tareas será prepararla para que se reúna con Nora, cuando se sienta lista para ello. Quiero recalcar que no estoy aquí para juzgar o decidir quién tiene la razón. Veo mi papel como uno en el que les puedo ayudar a ambas con algunas herramientas de negociación interpersonal. Estas le permitirán presentar su

propio punto de vista en su mejor luz, escucharse mutuamente y ojalá resolver la disputa. Estaré tomando notas, ya que quiero asegurarme que la estoy comprendiendo correctamente. Si necesita tomar un descanso en cualquier momento, por favor hágamelo saber. ¿Tiene alguna consulta antes de comenzar?

REBECA.—Ninguna por el momento, gracias.

En búsqueda del problema

MEDIADOR.—Bien, estamos listos para comenzar. Así es que, cuénteme, desde su perspectiva... ¿qué ha sucedido...?

REBECA.—Obviamente, yo sólo puedo hablar desde mi perspectiva.

Rebeca desea parecer cooperadora. Muestra perspicacia al dejar saber que cada reto tiene por lo menos dos perspectivas. Este tipo de cooperación surge naturalmente por medio de la reunión preliminar.

MEDIADOR.—Correcto, exactamente.

REBECA.—¿Desea que más o menos resuma el problema?

MEDIADOR.—Me parece. Empiece por ahí y después podemos ver los detalles a medida que sea necesario.

REBECA.—Sergio Inostrosa, el gerente del laboratorio analítico, me delegó la tarea de cumplir con un informe de fin de año. Cada profesional del laboratorio tenía que hacer su parte, pero era mi trabajo recopilar toda esa información y editarla para llegar a tener un documento coherente. [Rebeca sonríe y habla calmadamente y ríe de vez en cuando a medida que comparte los detalles. Parece satisfecha de poder comunicar su punto de vista.]

MEDIADOR.—Mmm. [Mientras Rebeca habla, el conciliador utiliza *afirmaciones positivas concisas* que la dejan saber que él está escuchando.]

REBECA.—Nora tenía un técnico de laboratorios a su disposición, a quien le había delegado su contribución al informe. Yo no había recibido su reporte, así que le hablé a ella, le dejé un par de mensajes pegados a su puerta, le envié mensajes por correo electrónico, con una copia para Inostrosa y mencioné el tema durante nuestra conferencia mensual. Así es que siento que le he dado aviso de sobra de que esto debe completarse. Todos tenemos que hacer nuestra parte. He pasado varios días trabajando en esto y sentí que esta era una petición razonable. Así es que.... ese es el asunto.

MEDIADOR.—[El conciliador termina de tomar algunos apuntes.]
¿No se ha hecho nada aún?

REBECA.—No

MEDIADOR.—Mmm.

REBECA.—Y esto lleva... fácilmente un par de meses a la fecha.

MEDIADOR.—¿Es este un caso aislado o hay otros?

REBECA.—Hubo otro caso donde necesité su cooperación. Cuando le hablé, ella prácticamente me gritó y se molestó. Y yo me molesté también, porque tenía este trabajo secundario en apoyo a Inostrosa... ¡Chis! ¡No mates al mensajero! Sentí que su actitud fue poco profesional y que yo no la merecía. Sólo quería tacharlo de mi listado de tareas. Tuve que devolverle el asunto a Inostrosa para que él se preocupara del problema. La verdad es que nadie le da gran prioridad al reporte y quizá es por eso que no se ha completado. Inostrosa tiene tanto que hacer. Sólo quise ayudarle para que él no tuviera que preocuparse de esto también.

En sólo doce minutos hemos llegado a comprender, en términos generales, la perspectiva de Rebeca. Cuando los terceros permiten que los interesados se desahoguen, usualmente hablan detenidamente por un largo rato. Varios factores pueden haber contribuido a la reticencia de Rebeca: la presencia inhibidora de la videocámara; o un tercero que —a pesar de su carisma y grandes cualidades interpersonales— tenía una comprensión limitada de la escucha empática y de la MDI.

Pero, volviendo a la reunión preliminar, una forma provechosa de tantear las aguas y ver si los individuos se han quitado parte de los sentimientos contenciosos es el de pedirles que compartan las cualidades positivas del otro. Estas preguntas generalmente se hacen hacia el término de la reunión preliminar, después de que la persona se siente escuchada y comprendida por el tercero. Ya que Rebeca parece haber concluido con su narrativa, el tercero piensa que es un buen momento para abordar el tema.

Características admirables del contrario

MEDIADOR.—Para que podamos ver el lado positivo también, ¿cuáles son algunas de las características positivas que usted admira en Nora?

REBECA.—[Su rostro muestra algo de sorpresa.] ¿No estoy segura qué tiene que ver eso con el asunto o con la solución de un problema? Hablamos de un dilema específico con un inicio y, ojalá en algún momento, un final. No comprendo cómo se relacionan los sentimientos positivos o negativos que yo pueda tener hacia Nora con ello.

Rebeca señala que este asunto es estrictamente sustancial y no emotivo. Tales comentarios podrían ser una pista para el tercero, que a pesar de la forma calmada en que Rebeca ha compartido su narrativa, ella está lejos de poder reunirse con Nora.

MEDIADOR.—En preparación para reunir las a las dos, lo cual es una de las metas del proceso, pensamos que ayuda resaltar las cualidades positivas de ambas.

REBECA.—Entonces, ¿es como, una técnica que está probando...?

MEDIADOR.—Podría ayudar a...

REBECA.—Pero, desde mi perspectiva, siento... he hecho lo posible por hacer mi trabajo. [Desanimada.] He hecho lo que puedo. Pienso que Nora no responderá.

MEDIADOR.—Al tenerlas a ambas en una misma reunión, no ahora, sino cuando estén listas, algunos de estos puntos pod-

rían sacarse a colación y ser discutidos. Quizá no lleguemos a una solución. Pero quizá, sí. El considerar los atributos positivos de cada una podría ayudarnos a alcanzar una resolución positiva.

Rebeca escucha atentamente. Parece absorta en pensamientos profundos y no muy segura de cómo responder. El conciliador intenta resolver algunas de sus dudas. En vez de suponer que Rebeca no tiene nada positivo que acotar, el tercero considera que quizá ella no se ha dado permiso para ver a Nora bajo una luz positiva.

MEDIADOR.—[Ríe amablemente]

REBECA.—Está bien, eso podría suceder. [Rebeca habla en un tono alegre, para corresponder a la risa del tercero]

MEDIADOR.—Entonces, ¿hay alguna cualidad positiva que admire en Nora?

REBECA.—Eh, realmente no conozco muy bien a Nora, personalmente. La conozco como colega en el laboratorio. Así es que no puedo hacer ninguna clase de comentarios personales, ya que no estoy realmente consciente de ellos. Nuestros asuntos laborales no nos conectan mucho. Realmente no interactúo con ella en forma directa, así es que las únicas cosas donde lo hago están relacionadas con el uso del mismo equipo, o la de compartir el mismo espacio y ese tipo de cosas. Estoy presumiendo que ella se desempeña... lo suficientemente bien. Ella ha estado aquí por mucho tiempo y tiene mucha experiencia y hace un buen trabajo al ayudar a su clientela.

Si no lo estaba seguro antes, el tercero se percata que Rebeca no está lista para pensar sobre las características positivas de Nora. Mientras que Rebeca declara no conocer a Nora muy bien, más tarde veremos justamente lo contrario. Un comentario como «estoy presumiendo», ciertamente, no constituye una reflexión positiva sobre su contrincante. Tales comentarios podrían causar bastante daño en una sesión conjunta.



© iStockphoto.com/shorrock

En la MDI se utilizan algunas técnicas de la diplomacia itinerante, con el objetivo de compartir temas en forma anticipada y preparar a las partes para el diálogo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta.

Todo esto le indica al conciliador que hay mucho más escondido tras la narrativa de Rebeca que lo que hemos detectado en los breves momentos junto a ella. Rebeca no está preparada para validar a Nora.

El mediador invita a que Rebeca siga reflexionando sobre el conflicto. Logra *cebar la bomba* al repetir algo que ella había dicho anteriormente.

REBECA.—Bien, como ya dije... tenemos mucho menos personal de apoyo... y ahora hay responsabilidades que han recaído sobre el personal profesional, tal como la limpieza del laboratorio, ya que compartimos... y ese es un problema... si es que una persona no lo ve como parte de su responsabilidad... Son asuntos tan importantes como nuestras tareas profesionales.

Aunque el tercero ha intentado ayudarle a Rebeca a que comparta más sentimientos sobre la disputa, no es mucho lo que ha logrado. La falta de comentarios positivos hacia Nora debería alertar al tercero que las cosas no marchan tan bien como parecen. Es demasiado prematuro tratar de llevar a cabo una sesión conjunta.

Preparación de la interesada para la sesión conjunta.

MEDIADOR.—Está bien, también me estaré reuniendo con Nora individualmente y después la meta será reunir las a las dos.

REBECA.—[Asintiendo] Sí.

MEDIADOR.—Ambas estarán sentadas como usted y yo lo estamos ahora, frente a frente, donde puedan tener contacto visual. Yo me desplazaré hacia el fin de la mesa, ya que la meta es que se reúnan y conversen entre las dos. Sería bueno, cuando se hablen, si se dirigieran la palabra llamándose por nombre.

REBECA.—No tengo problema con ello.

MEDIADOR.—El utilizar el nombre de la otra persona y el contacto visual que podrán establecer entre las dos les ayudará. Algunas veces, cuando hay diferencias de opinión, una o ambas podrían buscar el apoyo del

tercero en vez del de la otra interesada. Ya que nuestra meta será la de que ustedes se reúnan en una sesión conjunta, las estaremos invitando a que piensen sobre algunas características positivas sobre la otra. Parece que para usted, en resumen, el asunto es uno simple: desea que Nora le provea con la parte del informe que le corresponde a ella para poder finalizarlo y posteriormente entregárselo a Sergio Inostrosa. Quizá el asunto sea de poca importancia para Nora —quizá no quiere que la molesten con el tema del informe— o podría haber otros motivos por entremedio. Cuando ella venga a la mesa a negociar, una cosa que debemos mantener en mente es cómo va a responder ella, o cómo siente ella que necesita responder. Hablamos acerca de cómo ayudar a alguien a sentir que no se está desprestigiando o cómo salvar apariencias. Si Nora llega a la mesa sintiendo que tiene que hacer su parte del informe y no lo ha hecho, podría sentir que tiene que venir y decir, «Estaba equivocada». Esto podría parecer simple pero para algunas personas no lo es. O sea, el asunto puede resultar menos simple de lo que parece.

REBECA.—Está bien [Durante toda la explicación, Rebeca ha estado asintiendo, dejándole saber al mediador que está comprendiendo.]

Rebeca necesita considerar la posibilidad de que para Nora el asunto es más profundo. El tercero está invitando a Rebeca a que mantenga la mente abierta y lo hace por medio de un desafío leve.

EPÍLOGO

Después de que la videocámara se apagó, se comprobó que Rebeca tenía otros asuntos relacionados al conflicto que la estaban afectando profundamente. El conciliador la escuchó por un largo rato. El hecho que Rebeca estuviera titubeando al tratar el asunto de los aspectos positivos de Nora confirmó que, a pesar de la apar-



© iStockphoto.com/matzaball

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

ente simplicidad de la situación, ella no estaba lista para reunirse con Nora en una sesión conjunta. Surgieron otros puntos sobre las relaciones interpersonales, además del asunto sobre los informes no concluidos.

Comenzando con la próxima reunión preliminar, el tercero les pide permiso a Nora y a Rebeca para poder compartir algunas cosas que han dicho sobre la otra. Si bien es cierto que se están utilizando algunas técnicas de la *diplomacia itinerante* (en inglés, *shuttle diplomacy*), hay diferencias marcadas entre ese enfoque y la MDI. Hay estilos de negociación basadas en la diplomacia itinerante en las que el tercero le ayuda a las partes a resolver la disputa sin necesariamente verse en persona. El mediador toma la propuesta de un individuo, la comparte con el otro interesado y logra volver con una contrapropuesta. Eventualmente les ayuda a encontrar una solución que les agrade a ambas partes sin que tengan que negociar en persona.

En la MDI y EDN, el objetivo de compartir estos temas en forma anticipada es más bien preparar a las partes para el diálogo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta. Esto podría ser especialmente útil cuando uno u otro de los contrarios tiene una baja autoestima. O cuando existen puntos ciegos que deberían prepararse de antemano. En todo caso, parte del elemento de sorpresa se elimina. Los terceros pueden decidir cuándo vale la pena usar esta metodología dentro del marco de la MDI o EDN.

Eventualmente, cuando llegue el momento de la sesión conjunta, las interesadas estarán tratando casi todos los asuntos ya mencionados en la reunión preliminar. Pero en algunos casos vale la pena preparar a las partes anticipadamente. Para esto, es necesario solicitar permiso para compartir estos asuntos con la otra persona. El elemento sorpresa no es de mucha utilidad y puede de hecho ser contraproducente. En esta sesión el conciliador no pidió permiso para compartir lo que había dicho Rebeca, sino que lo hizo por primera vez comenzando con la reunión que tuvo con Nora, la que vemos a continuación.