

MÉTODO EMPÁTICO O HUMANISTA DE MEDIACIÓN



LUÍS BODOQUE GÓMEZ

GENERALIDADES SOBRE EL MÉTODO EMPÁTICO O HUMANISTA DE MEDIACIÓN

Nos hallamos inmersos en un trascendental momento histórico caracterizado por convulsos cambios, que inciden, de manera significativa, en nuestras relaciones interpersonales. Así, en todo ámbito de actividad humana se van notando sus efectos y esa colisión sedimentaria de modelos, propia de toda transición, genera desajustes, roces y, como no, conflicto. Sea por el incremento real o aparentemente, retroalimentado, a veces, por el sensacionalismo periodístico; sea por cierto cambio de mirada, consecuente con el desplome del nivel de tolerancia permitido o, tal vez, por ambos, lo cierto es que el conflicto empieza a ser percibido como una cuestión a gestionar o resolver y no como algo con lo que pacientemente convivir o, con resignación, padecer.

Por otro lado, con la vocación inicial de descongestionar la ya saturada vía judicial, se han ido desarrollando, en fechas recientes, las denominadas técnicas alternativas de resolución de conflictos. Entre ellas podemos encontrar el arbitraje, la conciliación, la negociación y la mediación. Sin embargo, las particularidades que presenta esta última, tales como incorporar el principio de voluntariedad como condición, que, consecuentemente, nos obliga a derivar toda la responsabilidad del cierre hacia los propios protagonistas y, sobre todo, ese genuino carácter no adversarial que la distingue claramente frente a otras metodologías, le confieren una capacidad específica para producir revolucionarias transformaciones, dado que la cultura asociada a esta práctica, porta, de manera implícita, la semilla de un nuevo modelo de sociedad.

Sin embargo, en los fundamentos teóricos y filosóficos que, actualmente, dan soporte a la práctica de la mediación existe, al igual que ocurre en otras disciplinas, una fuerte tendencia a tomar el análisis como metodología fundamental y prácticamente exclusiva, abstrayendo e idealizando objetos de estudios, aislándolos, a su vez, de sus respectivos ámbitos de relación con otros elementos, complicando, sin necesidad alguna, cualquier aproximación

cognitiva. Las concepciones más influyentes que vertebran, hoy en día, la epistemología de la mediación se estructuran fundamentalmente a partir de la teoría de las tres P's de Lederach que define posteriormente los distintos estilos de mediación establecidos (Tradicional, Narrativo o Transformativo) en función del elemento (Problema Proceso o Personas) sobre el que coloquemos el foco en nuestro quehacer mediador. Por consiguiente, es a partir de constituyentes arbitrarios y extremadamente variables, tomados a modo de coordenadas esenciales, como se establece, en la actualidad cualquier clasificación de todas las situaciones conflictivas. De ese modo, cualquier conflicto posee, según este enfoque, un marcado carácter específico, lo que nos conduce a actuar, como mediadores, siempre de una manera muy particular y concreta dependiendo de la situación que se nos presente. Eso, lógicamente, exige altas dosis de improvisada adaptación a tales circunstancias singulares que requieren de una gran pericia, por parte del mediador responsable, e imprimen, a su vez, una fuerte tendencia a la especialización.

Si el horizonte de la mediación se aplanan en exceso y, tal y como en principio fue concebida, no se plantea, con ella, ir más allá de resolver meros conflictos concretos de una manera cualificada con la finalidad última de no saturar otras vías tradicionales de gestión, lo desarrollado teóricamente hasta ahora, bastará. Sin embargo, en el supuesto caso, más ambicioso, de concebir la mediación, como una posible herramienta útil al objeto de producir importantes cambios en el seno de nuestras sociedades, capaces de ir paulatinamente desplazando el actual paradigma instalado, basado en la confrontación dialéctica, por otro diferente, más paradójico, auspiciado por el diálogo, nos veremos obligados a estudiar más detenidamente tal metodología, intentando establecer un marco conceptual más genérico que nos permita simplificar procedimientos, haciéndola accesible a amplios sectores de población carentes de una formación demasiado exhaustiva sobre el tema en cuestión.

A tal efecto, desde "Grupo Ágora" (Mundo sin Guerras y sin Violencia) hemos elaborado un protocolo de mediación compacto y sistemático cuya agilidad y sencillez hace posible su desarrollo incluso por personas con escasa

experiencia al respecto y cuya esencia resulta útil, incluso, para ser empleada en situaciones conflictivas cotidianas sin necesidad de la asistencia cualificada de terceros, porque, en definitiva, si uno no es capaz de superar sus propios conflictos cotidianos, poco o nada podrá hacer para ayudar a los demás a superar los suyos.

A partir de establecer que la sintomatología esencial de cualquier situación de carácter conflictivo se caracteriza por cierta tensión, acompañada, o no, de desbordes emocionales, la existencia de perspectivas divergentes en grado ya próximo a la contradicción y la profusión de estereotipos recíprocos entre los protagonistas, fuimos profundizando en tales manifestaciones al objeto de desvelar qué ocultaban exactamente y, a partir de ahí, establecer lo que constituiría la estructura esencial del conflicto, para, en este momento, precisar cuál sería la mejor estrategia para proceder a su desarticulación. Descubrimos que esa tensión consustancial a todo conflicto se hallaba vinculada, a su vez, a una actitud competitiva que, en la actualidad, impregna todo el quehacer humano, dado que el paradigma social, político y económico imperante descansaba precisamente sobre ese principio.

Aprendimos, también, que la diversidad de enfoques no genera conflicto en sí misma, sino a través del acto frecuente de imponer cualquiera de esos puntos de vista particulares, elevándolo a la categoría de indiscutible realidad, mediante un proceso mental que hemos denominado “espejismo de la objetividad”.

Por último, advertimos que, detrás de todo conflicto existía, también, un intento, consciente o no, de utilizar o usar y/o menospreciar al otro, con el propósito de usurpar su voluntad y que, congruentemente, eso exigía un peaje previo, por nuestra parte, que consistía en deshumanizar o cosificar al prójimo, evidenciado tal acto, con cierta sutileza, por la elaboración de estereotipos, tendentes a reducir al otro a un especie de personaje literario.

Por consiguiente, una vez determinada la arquitectura básica de cualquier conflicto, la primera conclusión que podemos extraer, al respecto, es que,

precisamente, esa es la manera habitual en la que todos nosotros solemos emplazarnos en el mundo cotidianamente. Es decir, vivimos siempre al borde mismo del conflicto... Es como si fuésemos por ahí, inconscientemente, con la escopeta cargada apuntando al otro aguardando a ver si se mueve para dispararle... Como si portásemos un chaleco explosivo y fuésemos a lo largo del día con el dedo puesto en el detonador.

Por consiguiente, antes que nada, deberíamos observar detenidamente todos estos procesos en nosotros mismos y comenzar por ubicarnos personalmente como el ejemplo vivo de aquello que deseamos transformar. La segunda y no menos importante síntesis que cabe establecer, a tenor de lo observado, se refiere a la manera más eficaz de desarticular esa estructura. Ya adelantamos la solidez de la componente competitiva cimentada como está por todo un sistema social, político y económico que, de no ser reemplazado, difícilmente podremos luego modificar del todo. Con respecto a la confusión frecuente entre punto de vista y realidad, la alternativa de implantar, de manera generalizada, un lenguaje de carácter subjetivo y la posibilidad de ir fijando el consenso como referente en cualquier dinámica colectiva de manera progresiva podría propiciar cierto avance en la dirección propuesta. Aún así, el intentar discernir entre lo que es un enfoque estrictamente personal, de lo que es una afirmación de carácter universal, resulta extremadamente complicado cuando se posee una sola perspectiva y eso es muy común en el caso de las situaciones conflictivas. Por consiguiente, la única grieta o "punto débil" que hallamos en la compacta estructura del conflicto se encuentra en el bloqueo empático, que se manifiesta mediante la tipificación mutua propia de tales contingencias. Sólo desatascando ese canal lograremos poner en contacto a las partes con una perspectiva alternativa, la ajena, que permitirá una percepción intersubjetiva de lo sucedido, trascendiendo así el sesgo de las solipsistas interpretaciones personales de la situación, impidiendo, además, que esa típica tendencia deshumanizante, ya mencionada, termine por considerar al otro como un contrincante o un competidor, amplificando esa actitud competitiva que todos, en principio, poseemos.

Por consiguiente, desarrollar un método de mediación pautado y preciso resulta posible gracias al carácter integrador del enfoque empleado que nos permite articular toda la estrategia, tendente a lograr la resolución del conflicto, estructurándola en torno a la idea de restablecer la conexión empática entre las partes. A este método lo hemos denominado, por sus singulares características, “empático o humanista”.

La dificultad estriba en que el otro, en principio, es percibido por nosotros siempre de un modo parcial o incompleto y así recibimos, como información directa, únicamente la capa más periférica de su quehacer, permaneciendo el resto cautivo en su fuero interno, con la ventana de Johari¹ correspondiente completamente entornada. Por consiguiente, en una primera instancia, la interioridad ajena constituye para nosotros una incógnita a despejar.

Desde ahí percibimos la voluntad ajena, no como una característica que nos equipara y acerca, sino como una velada amenaza a nuestros particulares intereses, malinterpretando, de ese modo, su propósito que es lo que, en numerosas ocasiones, origina toda controversia, más allá de lo que el otro hace o deja de hacer. Sin esa pieza esencial, nuestra comprensión de su conducta, en términos de intención, se torna excesivamente especulativa y sujeta al establecimiento de simplistas estereotipos que se entroncan más con la literatura que con la compleja realidad humana, dibujando, así, una grotesca caricatura del otro, que constituye el germen, a su vez, de motes y apodos. Es decir, sin esa componente fundamental, tendemos a reducir al otro a un mero “personaje” deshumanizándolo. Entonces pasa de ser Jorge, nuestro amigo de toda la vida, a Jorge “el enterado”, “el falso”, “el manipulador”... Etc. Desde ahí, la humanidad entera quedará, a su vez, tipificada bajo el epígrafe genérico de “la gente”... La gente dice... La gente hace...

¹ La Ventana de Johari es un esquema desarrollado por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham para exponer los procesos de interacción humana. Este modelo se utiliza generalmente en grupos de autoayuda y en ejercicios corporativos de dinámica de grupo. Consta de una matriz que combina las características: conocer o desconocer y otros o yo generando así cuatro regiones o zonas.

Sin embargo, sabemos que nuestra capacidad de estirar el presente y convertirlo en un elástico futuro nos brinda la libertad de elegir o decidir entre opciones diferentes y, por consiguiente, de recrearnos a nosotros mismos de múltiples maneras posibles, tal y como sucede en el noble arte de la representación teatral, con sus respectivas subjetividades consecuentes de las que, sin embargo, a diferencia de lo que me ocurre con el otro, sí poseo registro inmediato.

Por lo tanto, si soy perfectamente capaz, en términos de actitud, de emplazarme, respecto a mi futuro inminente, apuntando con una tendencia idéntica a la que el otro deja entrever, mi propia subjetividad derivada de la intencionalidad correspondiente a tal reubicación coincidirá necesariamente con la del otro. Esto es así debido a que el funcionar de cualquier conciencia es, en esencia, similar, con independencia de la diversidad de los fenómenos. En definitiva, las barreras impuestas por un aparente relativismo, derivado de un planteamiento estrictamente fenomenológico, caben ser derribadas gracias, precisamente, a esa intersubjetividad que propicia la posibilidad de la conexión empática.

No obstante, yo puedo tener mínimamente claro que he de dirigirme al otro con una actitud empática y seguramente pensaré en ello como una prioridad cuando le tenga delante. Sin embargo, si he de reparar en ello será porque no surge en mí, en todo momento, de un modo espontáneo y, por consiguiente, he de adoptar alguna táctica para lograr establecer en mí tal conducta... He de operar conmigo mismo de alguna manera para conseguir situarme de ese modo y eso no se consigue pensando simplemente en dicha necesidad sin más. Yo puedo, por ejemplo, pensar en ubicarme frente al otro con empatía, pero eso no es empatizar.

Diccionario en mano, el concepto de empatía suele aludir a esa característica capacidad de “ponerse en el lugar del otro” pero, cuando aludimos al “lugar” del otro: ¿Qué deberíamos entender concretamente al respecto?... Lo más apropiado sería emplazarse de un modo lo más similar posible a la ubicación del otro. Desde ahí, mi subjetividad y la ajena serán

básicamente equivalentes y así podremos asimilarla de un modo directo ya que, a partir de la percepción sensorial del otro, tal objetivo no parece quedar a nuestro alcance. Sin embargo: ¿Cómo saber el modo en que el otro está colocado para así situarme yo igual? Básicamente, es la actitud del otro; su comportamiento derivado del particular albedrío que posee a la hora de decidir cómo actuar frente a esa situación, lo que necesitamos averiguar para, a partir de ahí, establecer nuestro “alter ego” con respecto a él. Precisamente, tal emplazamiento se expresa externamente a través del estereotipo percibido, dado que se vincula estructuralmente con él. Tal vez, en ese sentido, merecería la pena redefinir el término empatía aclarando que no se trata tanto de “ponerse en el lugar del otro” como de “reconocerme yo en el otro gracias a recordar en mí su conducta”.

Por consiguiente, lo más recomendable, en tales casos, será hurgar un poco en los baúles de nuestra memoria y, manteniéndola en copresencia, rememorar una situación biográfica personal en la que actuamos de una manera, lo más similar posible, y en la que experimentamos, probablemente, algo parecido, que es justamente lo que necesitamos aislar para comprender en profundidad el comportamiento en cuestión. Precisamente el “yo” del recuerdo tampoco es el “yo” que evoca, sin embargo, poseo acceso directo a la subjetividad de ese otro “yo” pretérito, ya que se registró también en su momento, siendo ese íntimo elemento la pieza que precisamos para completar el puzzle y establecer así una adecuada conexión empática.

Es definitiva, estamos sugiriendo una sencilla argucia, basada en el concepto de "empatía", que, tal vez, nos podría permitir resolver situaciones conflictivas personales. Porque si, recíprocamente, insistiésemos siempre en mantener esa agónica discusión inicial, advertiríamos que la disputa original se iría transformando progresivamente en un conflicto de mayor dimensión y, en ese bloqueo emocional recíproco consecuente, mi igual se transformará en mi enemigo y comenzará, así, a malograrse la relación, al ir mis necesidades adquiriendo paulatinamente una mayor importancia en detrimento de todo lo que le pueda ocurrir al otro conmigo, que será interesadamente extraído de la ecuación, por ambas partes, simultáneamente. De ese modo, enrocados, cada

cual, en su respectiva posición, resultará muy complicado salir bien parados de esa trampa.

Cuando, en una circunstancia determinada, advirtamos cierta tensión, molestia o incomodidad relacionada con un comportamiento ajeno, en lugar de atender por completo a lo que nos está ocurriendo a nosotros con respecto a él, normalmente adheridos, como solemos estar, a la cuestión de quién posee o no razón, intentaremos, por el contrario, averiguar lo que le está pasando al otro conmigo, empatizando, lógicamente, mediante el procedimiento descrito. Es decir, tratamos de rememorar una situación personal en la que nos comportamos de un modo lo más similar posible al otro y, desde ahí, manteniendo ese recuerdo en copresencia,, nos dirigimos a él.

Al actuar así, lograremos articular una mínima conexión emocional con el otro que nos permitirá, por un lado, expresar nuestros sentimientos de una manera agradable en vez de refugiarnos en ellos para después soltarlos con una carga emocional desmedida y, por otro, no caer en la simpleza de reducir al otro a un mero personaje deshumanizándolo.

Imagina que esperando en una cola, aguardando impaciente a ser atendido, observas que, justo cuando te toca, alguien se aproxima a la ventanilla adelantándote... ¿Cómo actuarías al respecto?....

Ahora trata de recordar algún momento en el que tú mismo te “colaste” en circunstancias parecidas... ¿Por qué actuaste de ese modo?... En el caso de que no alcances a rememorar alguna situación similar, intenta reflexionar sobre esta cuestión... ¿Qué debería suceder para que tú obrases de ese modo?... Tal vez un posible despiste por tu parte... Pretender hacer una simple pregunta al del mostrador porque te hallas desorientado y no sabes a quién preguntar... Ya habías, esperado tu turno anteriormente y, tras ser atendido en esa misma ventanilla, sólo te faltaba adjuntar a la solicitud cierto documento que te dejaste en el coche y con el que recién regresas... ¿Verdad que la manera de entender la situación cambia cuando uno la observa “desde dentro”?...

EL MÉTODO EMPÁTICO EN RELACIÓN A LOS TRES ESTILOS PRINCIPALES DE MEDIACIÓN Y SU POSICIÓN FRENTE A LOS PRINCIPIOS RECTORES QUE LA REGULAN

Considerando que nuestro protocolo mediador emplea un método de estudio de carácter estructural, la colisión con el utilitario estilo tradicional o de Harvard resulta ya del todo inevitable, dado que su enfoque nítidamente lineal, ya de entrada, nos aleja profundamente de tal concepción. Por otro lado, cuando se habla, en el modelo de Bush y Folger, de transformar la relación entre las partes, nosotros entendemos que esencialmente lo que se ha de modificar es esa actitud inicialmente competitiva por otra más solidaria y colaborativa que nos permita, así, resolver un conflicto que, sin lograr esa condición, no alcanzamos a entender cómo es posible superar definitivamente. Sin embargo, el resultado de operar al estilo tradicional, plantea siempre serias dificultades a la hora de recomponer la relación previa existente ya que, impidiendo la complementación de enfoques, imprescindible para un compromiso consensuado, tal acuerdo se fragua, sin embargo, a partir de actitudes respectivas de carácter competitivo, sostenidas en el tiempo, y su resultado, más forzado por las eventuales coyunturas, que libremente consentido, no supone estrictamente un beneficio para ambas partes, más allá de esquivar posibles situaciones de consecuencias aún más perjudiciales para ambos. Se trataría, por consiguiente, de un proceso, en realidad, de negociación asistida y, todo ello, nos conduce a la polémica disyuntiva de establecer si un proceso de tales características, en determinadas circunstancias, cabe ser circunscrito, o no, dentro de la ortodoxia que debería suponer una mediación. Algunos autores intentando sortear tal dificultad, distinguen entre negociaciones distributivas y otras llamadas integrativas, en las que sí se adopta supuestamente una actitud cooperativa entre las partes. Desde ahí concluyen que, en la práctica, las situaciones quedan definidas mediante dinámicos términos intermedios situados entre ambos extremos y proponen una esquizofrénica alternancia de regateo duro, que bordea a veces la extorsión, y otro blando que, se presupone, persigue no medrar más aún en el vínculo interpersonal, ya de por sí, bastante deteriorado. Otros teóricos del asunto, integrados también en la escuela de Harvard, han intentado trascender

dicha dicotomía diseñado, a su vez, una denominada negociación basada en principios que supuestamente propicia lo que ellos denominan “consensos graduales”, como si un paliativo compromiso parcial constituyese una especie de aproximación a un utópico acuerdo plenamente satisfactorio. Para su consecución se procede estableciendo criterios supuestamente “objetivos” por lo que, coherentes con nuestra concepción intersubjetiva de la “realidad”, no podemos sino dudar de que tales elementos existan en verdad. En nuestra opinión, dicha estrategia trata de enmascarar lo que, en realidad, constituye un mero pulso persuasivo sutil, basado en la “fuerza” del poder de convicción que empuja a las partes a un pacto de mínimos frente a la posibilidad de que, el naufragio mediador y la deriva jurídica posterior, les acarree aún un peor desenlace. Conformarse no es lo mismo que quedar por entero satisfecho y el coste emocional consecuente no ayuda precisamente a restablecer las relaciones entre las partes, por lo que, más que una resolución plena del conflicto, nos encontramos ante una especie de paliativa gestión que nos evita males mayores, propósito, por otro lado, muy característico de otras metodologías diferentes a la mediación tales como el arbitraje o la conciliación. El hecho, para nosotros decisivo, de que el modelo tradicional se desentienda del tipo de relación que mantienen los mediados a lo largo de todo el proceso, nos lleva a suponer que la actitud confrontativa inicial, inherente a todo conflicto, no varía durante la intervención por lo que, en realidad, aunque, supuestamente voluntario, con los matices expuestos, nos hallamos en presencia de una especie de regateo, impropio de una mediación que se precie de serlo.

Este pragmático estilo de mediación se halla impregnado de esa filosofía de la funcionalidad y coquetea, a su vez, con planteamientos propios del “pensamiento único”, tratando de objetivar lo que manifiestamente es intencional y subjetivo. Tal estratagema responde al propósito de convencer al otro de que nuestra subjetividad resulta ser la “correcta” precisamente por ser “objetiva”, instándole a cejar en su empeño y someterse, de una manera hábilmente elegante, constituyéndose así en instrumento de nuestros particulares intereses. Foucault, precisamente, se apoya en la tesis de Nietzsche: «No hay hechos, hay interpretaciones», para afirmar que es el poder

el que, en definitiva, crea “la verdad”, dado que dispone de los medios necesarios para imponer su interesada interpretación, cuando en realidad, toda posición parte de una subjetiva e interesada percepción.

Todas las alternativas de resolución de conflictos derivan de la primigenia vía judicial y es comprensible que incorporen implícitamente muchos de sus conceptos que afloran, como es lógico, desde emplazamientos contundentemente adversariales. De hecho, la mayor parte de los mediadores proceden del ámbito de la abogacía y sus cabezas han sido amuebladas, lógicamente, de esa forma. No obstante, entendemos también que, en una estricta mediación, se ha de plantear un enfoque absolutamente diferente a la hora de encarar la problemática asociada al conflicto asumiendo un firme compromiso por desarrollar, mediante su ejercicio, una cultura del diálogo y la colaboración, apuntando a un restablecimiento pleno de las maltrechas relaciones, zanjando definitivamente toda polémica, sin tener que consolarse con un chapucero apaño parcial.

Por consiguiente, nuestra opinión al respecto es que no se debería incluir la negociación dentro de las prácticas generales de mediación, aunque sea orientada por terceros, al considerar seriamente este importante hecho diferencial, presente en ese tipo de metodologías, al entender que, obrando de ese modo, se pierden aspectos fundamentales que desvirtúan su esencia.

En concreto, en el Libro Verde sobre las modalidades alternativas de resolución de Conflictos en el ámbito Civil y Mercantil, del 19 de abril de 2002, publicado por la Comisión de la Comunidad Europea se plantea la mediación como una forma más consensuada de pacificación social, destinada a entablar de nuevo el diálogo para encontrar una solución al enfrentamiento, en vez de encerrar a los implicados en una lógica de confrontación que sólo da lugar a un vencedor y un vencido”.

De hecho, ese característico registro de resignación, típico de cualquier epílogo negociador, podría revelar, en cierto modo, una aceptación del acuerdo obligado por las circunstancias, lo que perfectamente cabría ser considerado

como una vulneración parcial del principio de voluntariedad específico de todo proceso mediador.

Afortunadamente el ejercicio de la mediación ha evolucionado favorablemente, en los últimos años, promoviendo protocolos alternativos, tales como el circular-narrativo y el transformativo, más acordes con nuestra manera de pensar y más convergentes, también, con la metodología que estamos proponiendo. Sin embargo, debemos puntualizar que no compartimos esa idea asociada al método transformativo de que debemos anteponer “el bien común” sacrificando el personal como si ambos fuesen mutuamente excluyentes. En nuestra opinión, tal modelo esconde, al igual que el lineal, cierto intento de “objetivación” pero, en este caso, de carácter moral o ético. A nuestro entender ese maniqueísmo solamente puede producirse cuando se confunden intereses con necesidades. Si todo se orienta a partir de anhelos básicos o esenciales, aunque sean de carácter particular, y no mediante una idea preconcebida, ajena a lo que sienten los mediados, de lo que “está bien o mal”, nunca ha de colisionar lo particular y lo general entre sí. La regla de oro, por ejemplo, es un principio moral fundamental y universal, no porque su validez sea absoluta en sí, sino porque emana de un planteamiento inherentemente intersubjetivo plena y ampliamente reconocido.

Por otro lado, tras esa incapacidad transitoria de asimilación del universo emocional ajeno, propia de las situaciones conflictivas, se evidencia la existencia de parcelas ocultas de uno mismo que deben ser desveladas para un correcto desarrollo personal.

Así pues, los conflictos estimulan nuestro crecimiento como seres humanos al plantearnos nuevos retos, despertando, así, la curiosidad y movilizándolo, con ello, todo nuestro potencial creativo, colocándolo al servicio de profundizar en nuestras relaciones con los demás, abordando cuestiones que, de otra manera, se habrían ignorado por su complejidad pero que son, sin embargo, comprendidas mediante la resolución de iniciales divergencias perceptivas.

Por consiguiente, todo conflicto cabe ser interpretado como una señal inequívoca que nos advierte de la existencia de un tope en nuestras habilidades sociales. Frente a ellos hemos de considerar que algo nuevo y significativo deberemos aprender si queremos seguir adelante con nuestra vida en común porque, en definitiva, se convierten en auténticas oportunidades de avance, si somos capaces de superarlos de una manera satisfactoria.

En definitiva, vivimos en un mundo plural, la diversidad y la diferencia, hasta ahora menospreciadas al ser consideradas fuente de divergencias y desacuerdos, han de ser asumidas, sin embargo, como valores a mantener mediante la cooperación y la solidaridad. Sólo entrando en conflicto con estructuras sociales injustas, personas que las sustentan y comportamientos que lo permiten, podemos avanzar hacia modelos sociales más humanos. El aprendizaje de las herramientas y métodos de gestión de los conflictos nos brinda la oportunidad de aprender a analizarlos, e intervenir obteniendo resultados más satisfactorios. Lo que sin duda, nos capacita y nos empodera para resolver problemas futuros.

Sin embargo, pese a coincidir con el modelo transformativo, a la hora de valorar significativamente la vertiente pedagógica, que todo conflicto posee, y, también, en la necesidad ineludible de transformación personal, por parte de los mediados, cara a la consecución de cualquier acuerdo firme, no estamos de acuerdo, sin embargo, con la estrategia de intentar comenzar por ahí, para desarticular un conflicto. En nuestra opinión, eso se logrará, de manera más asequible, asumiéndolo meramente como un efecto colateral ineludible, consecuencia directa de conducir a “buen puerto” todo proceso mediador. Como ya hemos señalado anteriormente, esas relaciones interpersonales, que aspiramos a cambiar, y sus respectivos comportamientos asociados, poseen un importante origen estructural y se encuentran, por ello, muy arraigados, de manera generalizada, en el psiquismo colectivo. Es precisamente a partir de lo que en dicho modelo se conceptualiza bajo el término “reconocimiento” como es posible comenzar a desmontar la estructura básica de cualquier conflicto, pero eso requiere necesariamente que el canal empático se desbloquee

previamente, superando, así, esa anestesia sentimental que habitualmente manifestamos hacia los demás.

Por otro lado, a primera vista, pareciera que el modelo empático o humanista de mediación que proponemos, al desarrollarse a partir de una concepción intencional del hecho humano, coincidiría con esa preocupación, tan genuina del método transformativo, por “revalorizar” o, como se suele expresar últimamente, “empoderar” a los mediados abriendo, en todo momento, la posibilidad de que ellos asuman, completamente, la responsabilidad del proceso.

Sin embargo, en nuestra opinión, la labor del “mediador” resulta hoy en día, de momento, imprescindible, aunque nuestra aproximación a la práctica de la mediación no se realice en un sentido estrictamente profesional y nos interese de ella, sobre todo, esa posible capacidad para operar como elemento catalizador, susceptible de generar positivas transformaciones sociales. Como ya explicamos anteriormente, los medios de comunicación interfieren de manera muy sesgada en la perspectiva social que, colectivamente, se posee y la conclusión a la que se llega entonces es que las disputas son algo terrible que acontecen siempre en tercera persona, entre individuos, asediados de problemas, incapaces de manejar según que adversas circunstancias, sin asumir que, en realidad, constituyen el fatal desenlace de una conflictividad percibida bajo un permisivo umbral de tolerancia, pésimamente gestionada con anterioridad, fruto de una consecuyente y cómplice pasividad previa. Ello nos conduce a actuar, casi siempre, en estadios muy avanzados, lo que demandará ya cierta ingerencia ajena especializada para solventar tales situaciones. Consideramos que empezar a intervenir en la problemática asociada al conflicto en fases tempranas relacionadas, incluso, con la prevención, hará que la asistencia profesional de terceros resulte ser una necesidad transitoria.

Pese a todo ello, admitir el carácter intencional de la conciencia humana nos conduce, más que nada, a cuestionar la viabilidad estricta del principio de neutralidad, instando a los mediadores responsables a asumir roles, en general, más activos, modificando ese emplazamiento discreto requerido, en

términos de distanciamiento imparcial, por uno de carácter más ecuánime y sensible. Obviamente, intentar que nuestra presencia en un proceso mediador alcance a ser completamente aséptica, a tenor de nuestra intrínseca condición subjetivamente intencional, no resultaría factible, por lo que insistir en procurar, por nuestra parte, una actitud, a toda costa, “neutral” sólo nos llevará a establecer conductas más o menos inhibitorias que, de formar parte esencial de nuestro cometido, nos remitirían, consecuentemente, a abandonarlo, dejando a los mediados al amparo de un libro de instrucciones.

Todo ello, condiciona a su vez, en gran medida, esa confusión, tan característica, que suele presentarse entre los principios de imparcialidad y neutralidad, reflejada incluso en los textos legales que intentan reglamentar el ejercicio de la mediación y que hacen alusión a ambos, en ocasiones casi indistintamente, mezclándolos. Como venimos recalcando, la estrategia de la mediación como metodología alternativa en la resolución de conflictos surge inicialmente para desbloquear cierta saturación existente en la vía judicial. Por ello muchos de sus términos son heredados de ese ámbito y son arrastrados a las legislaciones que regulan profesionalmente su práctica. El concepto jurídico de neutralidad apela claramente a la necesidad de establecer posicionamientos emocionalmente fríos que impidan una supuesta “pérdida de objetividad” por parte de la judicatura responsable. Eso, trasladado a la mediación, genera la impresión de que la imparcialidad ha de pasar necesariamente por una suerte de neutralidad, interpretada en términos de gélido distanciamiento, que, en nuestra opinión, nos impide asimilar en profundidad las diferentes perspectivas que se plantean en un proceso de tales características, al promover cierta impermeabilidad emocional al respecto, reivindicando dicho proceder, cuanto menos dudoso, como una praxis pulcramente correcta.

Esta manera de pensar queda, en parte, recogida, por ejemplo, en el artículo 1077 del Anteproyecto de Ley de Mediación en asuntos civiles y mercantiles al preceptuar que las actuaciones de mediación habrán de permitir a las partes que alcancen «por sí mismas» un acuerdo, recogiendo la prohibición expresa por parte del mediador, respecto de cualquier tipo de «imposición» de solución o de medida para lograrlo. No obstante, emplear el

término “imposición” sin mencionar explícitamente “proposición” redundaría aún más en la ambigüedad legal, a la que antes aludíamos, referida a los conceptos de imparcialidad y neutralidad. De hecho, tanto este texto legal como la Directiva europea 52/2008 omiten el término neutralidad en su articulado, lo que nos permitiría, cuanto menos, establecer lo que podríamos denominar como “neutralidad activa”, que habilitaría al mediador para aportar alguna solución en momentos de estancamiento. Consideramos que el grado de inmadurez general existente en estas cuestiones obliga, de momento, a actuar con cierta flexibilidad al respecto en situaciones en las que el proceso pudiera bloquearse. Sin embargo, desarrollos legales posteriores, de diferente rango y alcance, sí que censuran expresamente el hecho de que el mediador sugiera siquiera posibles arreglos a la disputa planteada. Ello nos coloca en una disyuntiva complicada, al vernos obligados a decidir entre una actuación, no exenta de cierto paternalismo, con el consiguiente riesgo de ser percibida finalmente como un posicionamiento y desvirtuar así la mediación desplazándola peligrosamente hacia una conciliación o intentar paliar una posible cristalización del proceso promoviendo una conducta activa tendente a lograr el acercamiento entre las partes, empleando, quizás, la pregunta como herramienta, con el fin de ir señalando sutilmente el camino para que logren observar el conflicto de una manera más amplia, trascendiendo, de ese modo, sus posiciones iniciales.

Igualmente, dado que la inherente subjetividad humana, derivada de su condición intencional, nos impide atender sin prejuicio alguno, quizás resulte conveniente redefinir proactivamente el concepto mismo de imparcialidad empleando el término de “multiparcialidad”, ya mencionado por algunos teóricos de la mediación, con el consiguiente compromiso, por parte del mediador, de orientar el proceso desde un emplazamiento simétrico, equilibrado y equitativo, escuchando activamente las diferentes opiniones, enfoques, y puntos de vista, otorgando a todos un idéntico grado de legitimidad. Es decir, involucrarse igualmente con todas las posiciones en vez de intentar, probablemente en vano, no influir ni ser influido por ninguna. No será preciso esforzarnos demasiado, en ese sentido, dado que, desde el enfoque que estamos manejando, cuasirelativista, resulta absurdo pretender

enjuiciar con demasiada severidad cualquier posición, al carecer ya de un molde ideal fidedigno con el cuál contrastarla.

Finalmente, en lo que respecta al método circular-narrativo, coincidimos con él en la necesidad de que toda posible resolución de un conflicto pasa inexorablemente por modificar las perspectivas iniciales mutuas claramente divergentes, en grado ya contradictorio, tal y como hemos manifestado desde un principio. Nuestro problema con este modelo, al igual que nos ocurría con el transformativo, es de índole, más bien, táctico y es que, en nuestra opinión, alcanzar esa ansiada narración común de los hechos reformulando o reencuadrando afirmaciones, resulta mucho más complicado que si nos centramos en restablecer la conexión empática entre las partes. Tal y como venimos advirtiendo, mientras una parte no alcance a empatizar con la otra, ese alternativo enfoque ajeno resultará completamente inaccesible y, por lo tanto, únicamente contará con el suyo propio. Como ya sabemos, cuando se posee una única perspectiva, confundir ese punto de vista particular con la realidad misma, resulta, en tales circunstancias, prácticamente inevitable.

**PRÁCTICA
DEL MÉTODO DE MEDIACIÓN
EMPÁTICO O HUMANISTA**

PRIMERA SESIÓN (INDIVIDUAL) – ANÁLISIS DE SITUACIÓN

ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN CONFLICTIVA (ELEMENTOS COMPOSITIVOS)

CARENCIA: Se trata de una sensación interna de vacío u oquedad, por parte del sujeto, que impulsa y motiva su acción. Las carencias respectivas de las partes, contrariamente a lo que sucede con los intereses, no se oponen entre sí.

INTERÉS: Es el objeto que, en principio, considera el individuo que compensa la carencia equilibrándola. Se hace explícito articulándolo mediante una determinada posición. Los intereses respectivos suelen ser, a diferencia de las carencias, mutuamente excluyentes porque se suelen articular en torno a deseos personales y no a necesidades conjuntas.

SENSACIÓN: Síntesis emocional extraída de lo sucedido vinculada al interés. La diferencia entre ella, normalmente tensa, y la expectativa inicial, orientada a la distensión, genera en la persona en cuestión la carencia.

COMPORTAMIENTO: Estrategia elaborada por el sujeto para obtener el interés. Es percibido por el otro en forma de rol o estereotipo aunque en los conflictos se articula internamente en torno a la actitud.

ACTITUD: Emplazamiento del individuo frente a la situación que implica una cierta disposición previa. En los conflictos puede ser de: obligar, persuadir, menospreciar, arrebatar o impedir. Suelen ser contestados mecánicamente protestando, discutiendo, reprochando, reclamando o insistiendo respectivamente.

PERSPECTIVA: Interpretación por parte del sujeto de la situación en función del interés planteado.

Cuestionario 1:

- ***¿Qué es lo que ha sucedido?***

- ***¿Qué ha hecho el/ella que tanto te ha molestado?***

- ***¿Qué pensaste cuando el/ella comenzó a actuar de esa manera?...
¿Por qué crees que está actuando de ese modo?... ¿Qué crees que pretende obrando así?***

- ***¿Cómo te sientes?***

- ***¿Qué hiciste al respecto?***

- ***¿Qué te gustaría que hiciese él/ella al respecto?***

- ***¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?***

Cuestionario 1: (Explicación)

¿Qué es lo que ha sucedido entre vosotros? (*Relato extenso subjetivo*)

¿Qué ha hecho él/ella que tanto te ha molestado?

Con ello pretendemos separar el problema en sí de la persona.

¿Qué pensaste cuando él/ella hizo eso?... ¿Por qué crees que ha actuado de ese modo?... ¿Qué crees que pretendía obrando así?

De aquí extraemos la PERSPECTIVA

¿Cómo te sientes?

Con ello precisamos la SENSACIÓN

¿Qué hiciste al respecto?

Con ello definimos su COMPORTAMIENTO

¿Qué te gustaría que hiciese él/ella al respecto?

Identificamos así el INTERÉS

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Concretamos, gracias a la respuesta, la CARENCIA

Con estas cuestiones, basadas, en el protocolo de comunicación no violenta de Marshall Rosenberg y el denominado “ejercicio de personajes” del libro “Aprende a resistir la violencia (que hay en ti y fuera de ti)” de H. Roig, D.

Tormen y M. Barberena diseccionamos la estructura básica de los posicionamientos respectivos en una situación conflictiva.

SEGUNDA SESIÓN (INDIVIDUAL) – CONEXIÓN EMPÁTICA

Cuestionario 2:

- *Si el/ella fuera un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje sería según tú?... el/ella es un...*
- *¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?*
- *¿Alguna vez te has comportado así?... ¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?... ¿Qué ocurrió entonces para que te comportases de ese modo?*
- *¿Qué has hecho que a él/ella le ha molestado?*
- *¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?*
- *¿Qué crees que podría pensar él/ella sobre tus intenciones al respecto?*
- *¿Cómo consideras que se sintió él/ella entonces?*
- *¿Qué es lo que supones que el/ella necesita en realidad para poder sentirse mejor?*
- *¿Qué crees que podrías hacer al respecto?*
- *Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para el/ella según tú?... Tú eres un/una...*

- *¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?*

Cuestionario 2: (Explicación)

Si el/ella fuera un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje sería según tú?... él/ella es un/una...

Con esta cuestión evidenciamos ese proceso de objetivación del otro.

Si existiesen dificultades a la hora de precisar el estereotipo en cuestión, a través de un rol o mediante un comportamiento determinado, se puede emplear el “juego de la cosificación” como aproximación para lograr tal propósito y que consiste en formular preguntas tales como:

Si fuese un animal... ¿Qué animal sería?

Si fuese una profesión... ¿Qué profesión sería?

Si fuese un mueble... ¿Qué mueble sería?

Si fuese una raza de perro... ¿De qué raza sería?

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

En realidad, no existen en sí defectos o virtudes sino comportamientos adecuados o no adecuados en función del propósito. Una persona tozuda o cabezota es, a la vez, tenaz y perseverante. Nuestro excesivo grado de identificación con esa personalidad propia que registramos como aparentemente estable y que confundimos con nuestro propio yo esencial, nos lleva a describir y a describirnos en términos de “yo soy...” cuando en verdad nadie es de ninguna manera y, en todo caso, sólo podríamos afirmar que habitualmente “actuamos así”. Con esta pregunta empezamos a desarmar esa simplificadora objetivación que hemos establecido del otro a partir de bloquearnos empáticamente con respecto a él.

Si se ha reducido al otro a personaje afirmando que es un “intransigente”, por ejemplo, es probable que se trate, también, de alguien con firmes convicciones y principios, fuerte, honesto, sincero, con mucha confianza en sí mismo... Etc.

¿Alguna vez te has comportado así?... ¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?

Éste es el momento crucial del proceso y, como era de esperar, el más complicado. No es interesante que admita sin más ese hecho y deberemos, por consiguiente, insistir en que rememore algún momento biográfico concreto al respecto, explicando bien qué fue lo que sucedió, dónde, con quién... Etc Si se presentan dificultades o resistencias por su parte a la hora de evocar ese recuerdo podemos reformular la pregunta del modo siguiente, omitiendo, lógicamente la última pregunta del cuestionario:

¿Qué tendría que suceder para que yo me llegase a comportar de ese modo?

Si aun así no se logra tal propósito, es recomendable entonces emplear la técnica de “experiencia guiada”² que consiste en que el mediado, relajado y con los ojos cerrados, imagine una narración, en primera persona, situándose él mismo como protagonista de la historia, mientras el mediador lee el relato estableciendo las pausas necesarias que susciten en él cierta reflexión.

Con ello pretendemos recrear mentalmente una atmósfera en la que el sujeto mediado debe emplazarse para permitir el surgimiento de determinados contenidos que, en un nivel vigílico, están siendo bloqueados intelectualmente. Para que tales racionalizaciones no impidan que dichos recuerdos afloren, distorsionamos oníricamente toda la escenografía general.

Frente a cualquier insistente objeción por parte del mediado a reconocerse en tales circunstancias, hemos de tener presente que jamás podría detectar dicha manera de obrar en otro si previamente tal cosa no se hubiese experimentado personalmente.

² Para profundizar en los fundamentos teóricos de esta técnica recomendamos la lectura del libro “Experiencias Guiadas” de Mario Luís Rodríguez Cobos y “Autoliberación” de Luís Amman en lo relativo a ejercicios transferenciales.

¿Qué ocurrió entonces para que te comportases de ese modo?

El objetivo no es generar remordimientos en el mediado que le lleven a sentirse culpable por lo que hizo. Se trata de promover una reconciliación consigo mismo para abrir la posibilidad de que se reconcilie, a su vez, con la otra parte.

EXPERIENCIA GUIADA

“Llevo varios días en una celda con una capucha en la cabeza cuando, de repente, un grupo de personas que, por su paso firme parecen soldados, abren la puerta y me conducen en custodia a otro lugar. Al retirarme la capucha, la oscuridad de la estancia, apenas me permite percibir lo que sucede a mi alrededor. Me encuentro de pie, en una sala iluminada débilmente con antorchas, frente a lo que parece ser un tribunal, de aspecto medieval, compuesto por cierto número de ancianos ataviados con negras sotanas. Siento como todos allí clavan en mí sus miradas cargadas de odio. El bullicio de la sala, repleta de gente, enfurece al supuesto juez que está situado en el centro y nervioso golpea con su estruendoso mazo diciendo: ¡En el nombre de Dios!... ¡Orden en la sala!... Luego, dirigiéndose a mí me increpa: ¡Sepa usted que se está exponiendo a una severa pena consistente en morir en la hoguera!... ¡Si responde con sinceridad, tal vez mostraríamos algo de clemencia!... ¡Sabemos que usted en esa ocasión...!()*

¿Acaso no se acuerda ya de aquello?... ¿O es que, acaso, no desea ya acordarse?... Atemorizado ante la posibilidad de morir en la hoguera o, a lo peor, que la muchedumbre me linche, hago un esfuerzo por recordar a qué momento concreto de mi vida se están refiriendo... Observo como acuden a mi mente, atropelladamente, una vivencia tras otra... ()*

¡No intente engañarnos buscando otra situación!... ¡Nos estamos refiriendo precisamente a esa! ¡Esa en la que está ahora mismo pensando! ()*

Entonces, detengo mi atención en un momento concreto acaecido hace tiempo ()*

¡De nada le servirá negarlo!... ¡Tenemos testigos!... Entonces me giro a la derecha, hacia el lugar donde señala ese supuesto juez y veo allí sentado a aquella persona con la que tuve aquel incidente. Advierto que me mira cabizbajo con tristeza y dolido ()*

En ese momento comienzo arrepentido a relatar al tribunal aquel suceso ()*

En pleno discurso me interrumpen diciendo: ¡De acuerdo!... ¡Ya hemos escuchado bastante!... ¡Guarde silencio!...

En ese momento alguien, vestido con una túnica blanca, sale de entre la muchedumbre gritando: ¿Cómo que han escuchado bastante?... ¡Han oído sólo la parte que les interesa!... ¡Aún hay más!

Al mirar hacia esa persona, alcanzo a ver su rostro y descubro con sorpresa que soy yo.

Continúo con mi alegato, acercándome al púlpito, mientras aparto a la gente de mi camino y levanto mi túnica levemente para no tropezar con ella. Mirando desafiante hacia el tribunal, señalo con el dedo hacia mí diciendo: ¿Acaso no es importante saber las particulares circunstancias por las que sintió, de alguna manera, cierta presión a obrar así?

A continuación, actuando en defensa de mi propia persona, busco eximentes o atenuantes que pudiera esgrimir respecto a aquellos lamentables hechos y prosigo explicando las razones que “le llevaron a comportarme” así, al tiempo que comprendo que, tal vez, mi inexperiencia, el dejarme llevar por la tensión del momento o por la ansiedad de resolverla cuanto antes u otras razones similares... Me jugaron una mala pasada y, por ello, cometí ese error. Caigo en cuenta de que eso no me convierte en un alguien abominable sino en un ser humano que está aprendiendo a hacerlo mejor cada día y agradezco sinceramente esa experiencia que me permitió hoy crecer como persona. ()*

Poco a poco y en silencio, comienzan a aproximarse todas las personas de la sala para estrechar sus manos con las mías. Finalmente, los ancianos integrantes del tribunal, con una sonrisa en su rostro, me felicitan para terminar acercándose, también, aquella persona de la túnica blanca, que soy yo. Al alejarse de mí, tras sentirme muy unido a ella, me doy cuenta de que se ha convertido en aquella persona a quién perjudiqué.

Quedo en soledad mientras observo como se desploman las paredes del recinto, que en realidad era un decorado. Un radiante sol ilumina cálidamente mi cara y el resto de mi cuerpo mientras siento mucho alivio porque algo muy importante he aprendido hoy.

¿Qué has podido haber hecho que a él/ella le haya molestado?

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

¿Qué crees que podría pensar él/ella sobre tus intenciones al respecto?

¿Cómo consideras que se sintió él/ella entonces?

¿Qué es lo que supones que él/ella necesita en realidad para poder sentirse mejor?

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para él/ella según tú?... Tú eres un/una...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

Terminamos la sesión sometiéndole de nuevo al cuestionario, pero, esta vez, intentando que suponga que es lo que respondería el otro respecto de él.

De ese modo, cada uno de los mediados tendrá la oportunidad de visualizar la estructura intersubjetiva completa del conflicto y no solamente la parte que corresponde a su percepción exclusivamente personal, resultando ya bastante asequible desarticularlo, desde ese nuevo emplazamiento, al constatar cuán absurdo y estéril resulta parapetarse en la propia posición a la espera de que el otro le reconozca una razón que ambos, en realidad, poseen en parte.

TERCERA SESIÓN OPTATIVA (CONJUNTA) - PSICODRAMA

Esta sesión estará indicada en los casos en los que la escalada del conflicto haya producido un deterioro significativo en la relación entre las partes. Aunque tras las primeras sesiones es de esperar que la relación se haya restablecido en gran medida, existen, no obstante, hábitos adquiridos que impiden una comunicación plenamente amable al haberse producido una excesiva carga emocional negativa en sus interacciones en los momentos previos al inicio de la mediación.

Los psicodramas consisten en una suerte de ejercicios de simulación e interpretación y son empleados, desde hace mucho tiempo, como entrenamiento en muchísimas disciplinas y profesiones. Inspirándose en la improvisación teatral, uno de sus más destacados precursores fue el psiquiatra, teórico y educador Jacob Levy Moreno quien trabajó el psicodrama como una forma de psicoterapia de juego, orientando su enfoque hacia aspectos lúdico-educativos, especialmente dirigido al trabajo con niños, a lo largo de la década de los años sesenta.

El psicodrama, más conocido tal vez por su término homólogo inglés “role playing” (juego de roles) es una dinámica grupal donde se simula una situación cotidiana en la que, cada participante representa el papel concreto habitual que le corresponde. Es decir, el conjunto representa teatralmente dicha circunstancia como si se tratara de la realidad, asumiendo individualmente cada uno su propio papel.

A través de esta técnica, afloran las decisiones adoptadas por cada individuo en dicha situación. Con ello aprenderán a reconocer sus emociones y sentimientos, así como la conducta que le caracteriza en determinadas circunstancias. De este modo, se desarrolla la empatía al mejorar la comprensión que cada participante posee respecto a sí mismo y en relación con los demás. Al mismo tiempo, nos permite mejorar la asertividad, al

modificar los roles empleados, ayudándonos así a resolver conflictos y asumir con responsabilidad la toma de decisiones, según coinciden en afirmar la mayor parte de los especialistas.

Emplearemos, por lo tanto, la técnica de psicodrama mediante cambio de roles para previamente escenificar situaciones de conflicto actual y, después, volver a plantearla intentando resolverla empleando, esta vez, una comunicación de tipo asertivo a partir de lo aprendido al respecto. Eso facilitará la asimilación plena de aquellos contenidos teóricos expuestos y obligará a reflexionar sobre como superar este tipo de situaciones de una manera creativa.

El teatro, entendido de esta manera, nos permite un aprendizaje no sólo cognitivo, en un sentido intelectual o racional, sino también psicoemocional. No hay nada más intenso que la experiencia de actuar para que cualquier situación que escenifiquemos quede registrada de una manera completamente orgánica dentro de nosotros, posibilitando así una potente fijación de nuevos comportamientos adquiridos, superando la insistente inercia de aquellos otros que deseo apartar de mí. De este modo, la técnica del psicodrama se convierte en un valioso recurso para ayudar a otros en sus procesos personales dado que con el teatro, tomado casi como un juego, podemos reconocernos de manera diferente a la par que conseguimos tomar distancia de nuestro mundo, a veces cerrado y difícil, para explorar el territorio de comportamientos ajenos prácticamente desconocidos, recreándolos previamente en forma de personajes. Actuar nos empuja, además, a desbaratar la vergüenza, el miedo y las diferentes formas con las que nos limitamos y escondemos y, a su vez, nos seduce con el reto de lo diferente traspasando los aspectos íntimos que nos inquietan y nos confinan en topes imaginarios

Aprovechando el desarrollo tecnológico actual, cabe incluso la posibilidad de grabar en video, con el móvil, cada representación y, posteriormente, actuando todos (incluido el protagonista) como una suerte de equipo reflexivo, plantear mejoras sucesivas en la calidad de la comunicación efectuada a partir de recomendaciones que deberían ser asumidas, sin discusión, por todos y

cada uno de ellos, hasta lograr la aceptación del equipo al completo.

Aplicar la técnica de dramatización ayudará mucho a internalizar correctamente las propuestas a asumir que incluyan cambios en el comportamiento con el fin de reforzarlas y contrarrestar así la inercia que todos poseemos a reaccionar mediante automatismos reiterados.

Esta dinámica va a permitir, además, rubricar emocionalmente el acuerdo final al generarse un clima desenfadado y lúdico que termine de desplazar cualquier atisbo de tensión existente entre ellos desde que llegaron al proceso de mediación. Al terminar, lógicamente, se procedería a borrar todos esos contenidos audiovisuales, si los hubiere, en aras de preservar el principio rector de confidencialidad.

Introducción teórica

Existe una cuestión fundamental que guarda relación con nuestros comportamientos habituales o cotidianos que, sin embargo, no sabemos gestionar de un modo correcto o adecuado. Ello se debe principalmente a que nadie suele adiestrarnos en ese sentido cuando somos más jóvenes y luego, de mayores, seguimos arrastrando esa carencia. Se trata del modo en que expresamos nuestros sentimientos a los demás. En general somos bastante brutos y en tales situaciones es frecuente que, en vez de manifestarlos tranquilamente con amabilidad y cortesía, se los arrojemos al otro a la cara reprochándole agresivamente aquello que nos molesta o nos incomoda de él. Basándonos en el trabajo de Marshall Rosenberg en el campo de la comunicación no violenta, podemos establecer cierto protocolo que nos ayude a la hora de comentarle al otro lo que nos está sucediendo con él. Lo primero es analizar la situación conflictiva diferenciando algunos elementos entre sí. Por un lado, determinamos los hechos tal cual, describiéndolos asépticamente y sin valoración alguna. Después atendemos a la sensación que nos producen para, a continuación, explicarle al otro lo que pensamos sobre ello y cómo nos gustaría que funcionase todo en realidad. Por último, introducir adicionalmente algún elemento de carácter empático que muestre al otro que comprendemos perfectamente su perspectiva del asunto redondeará nuestra exposición.

Por ejemplo, imaginemos que alguien trata de ser atendido antes que nosotros cuando, en realidad, hemos llegado antes que él. Normalmente le diríamos algo parecido a lo siguiente:

“¡Oiga!... ¡No se cuele!... ¡Yo he llegado antes que usted!... ¡Menuda cara se gasta!... ¡Haga el favor de aguardar a su turno y no sea tan listo!...”

En lugar de eso, obramos del modo descrito y reorganizamos los diferentes elementos de un modo, esta vez, asertivo.

“Disculpe... Imagino que no se ha dado cuenta de que yo llegué antes... Supongo que alguna vez le ha pasado y sabe lo mal que sienta cuando alguien

se intenta colar. Por eso mismo, para evitar malentendidos se lo comento para que esté más atento y así no tenga problemas ni conmigo ni con nadie”

De ese modo, lograremos una mayor comprensión por parte del otro ya que, al no ser agresivos con él, no se verá abocado a reaccionar de un modo defensivo y se hallará en mejor disposición para satisfacer nuestras posibles necesidades.

El objetivo de la presente dinámica precisamente es facilitar técnicas para ir resolviendo focos personales de tensión de un modo satisfactorio, construyendo un estilo de diálogo no violento que permita la expresión de los sentimientos evitando esa agresividad característica con la que solemos manifestarlos.

1) Se elige una situación típica cotidiana, relacionada con el conflicto, en la que, constantemente, se producen disputas.

Sin mayores explicaciones, la idea es que las partes seleccionen situaciones conflictivas que les toca vivir a diario en relación con el conflicto que les ha llevado a la mediación. Se trataría en concreto de una puesta en común improvisada que desarrollará el grupo sin previa preparación mediante el uso del diálogo.

Entendemos que para todos resulta difícil reconocer la violencia, aunque sea de baja intensidad, como propia o próxima. Suele considerarse que los violentos son los otros o que tales situaciones no tienen que ver con la propia vida.

El mediador ha de tener en cuenta que ésta es una aproximación al tema y que la mayor comprensión se obtiene, no por explicación reiterada ni forzamiento, sino sobre todo gracias a la confianza despertada en el mediado al sentir, en todo momento, que no será juzgado o criticado.

2) Preparación de una representación teatral en la que participarán los concurrentes como actores que tratarán de expresar sus respectivas situaciones problemáticas

Cada individuo reflexiona sobre cómo debe actuar según su papel habitual esforzándose por llevarlo a cabo de la mejor manera que le sea posible. A tal efecto, deberá pensar los argumentos pertinentes y acordes a la situación que le permita establecer un diálogo concreto que evidencie claramente el conflicto que se representa.

Es posible que, en tales circunstancias, algunas personas conecten con sentimientos guardados a lo largo de mucho tiempo y tengan, durante la preparación de la representación, la oportunidad de expresarlos libremente de una manera un tanto desenfadada. El mediador entenderá que se trata de meras catarsis muy positivas para el sujeto.

3) Representación teatral

Precisamente, la idea es que la representación constituya también una forma de catarsis, y no sólo de comunicación y expresión de los propios problemas.

Obviamente, este trabajo presenta dificultades para la mayoría de la gente que se suelen encubrir tras una actitud, en ocasiones, excesivamente lúdica. En tales situaciones el mediador debe insistir en que se trata de expresar la situación tal y como se la vive en la realidad.

4) Recomendación sintética del resto a cada autor

En este paso el mediador planteará que se trata de recomendaciones conjuntas, para lo cual pedirá que se vayan definiendo los consejos que, con el acuerdo de todos, se estimen convenientes para cada protagonista. El mediador puede intervenir también en esa discusión conjunta aportando opiniones al respecto y censurando, con especial delicadeza, a quienes se

alarguen en sus comentarios o se salgan de tema, siempre sin que se sientan criticados.

El mediador explica que quien recibe las recomendaciones, toma nota de ellas sin discutir ni entrar en justificaciones, sino tomándolas como una ayuda por parte de los otros participantes.

El mediador tendrá en cuenta que sus comentarios son considerados muy importantes por los mediados y pueden tomarse como juicios o valoraciones de las situaciones personales expuestas. En este caso, observaciones justas y precisas expresadas en términos de mejora o utilidad y sin valorar o prejuzgar ningún comportamiento previo sería lo deseable. A las recomendaciones expresadas, se añade una formulación asertiva de los sentimientos manifestados en cada situación.

5) Representación teatral considerando las recomendaciones del conjunto y la reformulación de las necesidades manifestadas modificando la respuesta habitual

Tras el intercambio anterior se obtienen nuevas soluciones para intervenir en el conflicto que se ha representado, considerando las nefastas consecuencias de las decisiones tomadas en un principio.

En esta ocasión se tendrán en cuenta además las propias dificultades de expresión de los problemas y los sentimientos desatados en la representación teatral efectuada anteriormente, así como las recomendaciones del conjunto y se procederá a actuar de un modo, esta vez, no agresivo.

6) Conclusiones

Una vez finalizada la representación, el mediador reúne a todos los participantes y hace una puesta en común con todos ellos analizando conjuntamente todo lo sucedido. En este punto, se trata de que cada parte defina con claridad: lo que haya comprendido que es importante modificar; se

explica que comenzar a gestionar las situaciones conflictivas que uno vive de un modo consciente y atento es un primer paso para superar esa mecanicidad con la que solemos manejarnos habitualmente y comenzar a estrechar lazos con los que nos rodean y desarrollar ámbitos cohesionados y armónicos. Finalmente se puede invitar a cerrar la sesión con la exposición, por parte de cada uno, de las conclusiones generales que extraen de su participación en ella.

CUARTA SESIÓN (CONJUNTA) – PERSPECTIVA INTERSUBJETIVA

En cualquier juicio que presenciemos, podemos constatar el hecho de que, frente a un mismo suceso, existirán probablemente tantas declaraciones diferentes como testigos haya. En el caso de un conflicto, tal diversidad descriptiva resulta aún más evidente dado que la intensidad del mismo guardará relación directa con el grado de disparidad de los respectivos enfoques. Por consiguiente, una manera interesante de avanzar en la resolución de cualquier disputa consiste en ir acercando posiciones al objeto de intentar construir una historia común de lo acontecido.

En sesiones anteriores los mediados ya nos han contado lo que ha ocurrido tal y como cada uno de ellos lo ha vivido.

Ahora se trata de abrir la perspectiva de cada cual y narrar el incidente complementando entre sí todas esas explicaciones personales a fin de establecer como vería dicha situación cualquier espectador ajeno a los hechos. A la hora de elaborar ese relato común, ampliaremos la escala de la descripción hasta un nivel mínimo que les incluya a ambas partes. Cuanto más levantemos la mirada, más sencillo resultará luego diluir las tensiones e integrar los hechos.

Una manera conveniente de abordar la cuestión sería formular la siguiente propuesta:

PÓNGANSE DE ACUERDO SOBRE LO SUCEDIDO Y EXPLIQUENMÉ CONJUNTAMENTE QUÉ FUE LO QUE OCURRIÓ, CONSIDERANDO TODO LO QUE HAN IDO DESCUBRIENDO EN SESIONES ANTERIORES E INTENTANDO TRASCENDER LAS IMPRESIONES PERSONALES QUE EXPRESARON AL PRINCIPIO DE LA MEDACIÓN. IMAGINARSE COMO OBSERVADORES DEL CONFLICTO EN VEZ DE PROTAGONISTAS DE ÉL LES AYUDARÁ A REALIZAR ESE RELATO COMÚN DE LOS HECHOS.

QUINTA SESIÓN (CONJUNTA) – LLUVIA DE IDEAS

Esta sesión se desarrollará de manera conjunta y el objetivo, obviamente, será ya perfilar a grandes rasgos lo que constituirá el acuerdo final. Para ello emplearemos, en esta sesión, la técnica basada en la denominada "lluvia o tormenta de ideas". Se trata de una dinámica de grupo muy conocida ideada en el año 1919 por Alex Faickney Osborn bajo la denominación "brainstorming", que consiste en exponer sugerencias, sin prejuicio alguno, sobre un determinado asunto, aprovechando así la capacidad conjunta creativa de la totalidad de los participantes. La clave del asunto reside en suspender toda valoración, censurando la expresión de cualquier crítica durante la fase inicial en la que brotan las ideas. Obrar de ese modo permite al grupo explorar muchas más posibilidades, resultando crucial para impulsar el pensamiento lateral colectivo que necesariamente se mueve fuera de los límites de lo habitual. Por consiguiente, las ideas "imposibles" o inimaginables son muy bien recibidas, generando, a veces, planteamientos tan disparatados que motivan la hilaridad general de los presentes. Es preciso reunir cuantas más opiniones mejor porque las que surgen primero suelen presentar escaso valor creativo al ser muy tópicas y evidentes. Por otro lado, la acumulación de enfoques diversos genera, a su vez, cierto efecto multiplicador al servir de base para disparar la imaginación del resto y el haber suspendido previamente todo juicio posibilita además que diferentes planteamientos se complementen entre sí enriqueciéndose mutuamente.

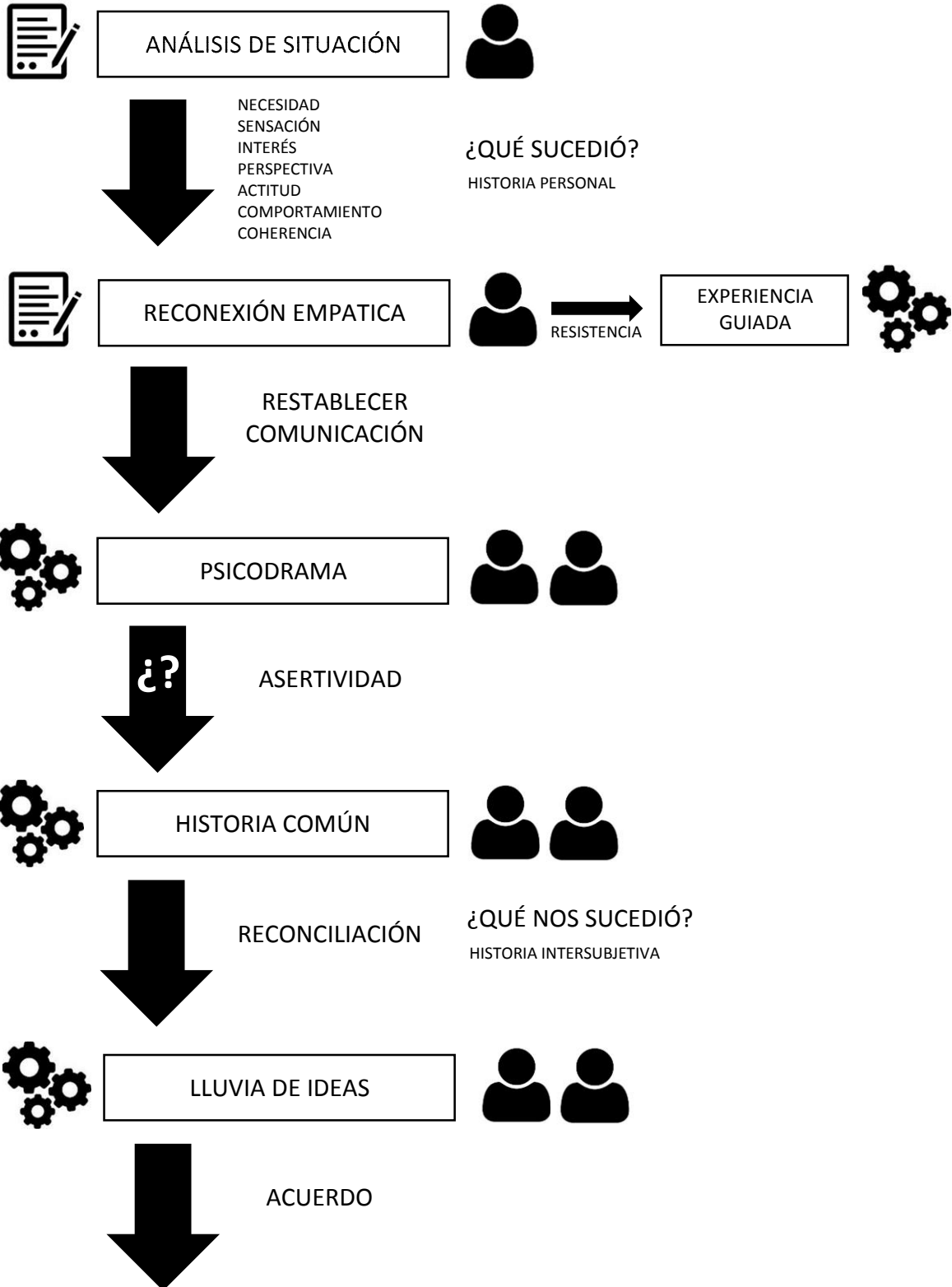
La pregunta a formular para iniciar esta "lluvia de ideas" sería:

¿QUÉ SE PODRÍA HACER PARA SUPERAR DEFINITIVAMENTE ESTA SITUACIÓN?

Posteriormente se trataría de intercambiar impresiones al respecto para, entre todos, hallar una solución satisfactoria.

ESQUEMA COMPLETO DEL PROCESO MEDIADOR

PREMEDIACIÓN



EJEMPLO PRÁCTICO DE MEDIACIÓN

SITUACIÓN CONFLICTIVA

*Bronca de un jefe a su empleado por no terminar a tiempo
una tarea que previamente le había encomendado*

PRIMERA SESIÓN (INDIVIDUAL) – ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Cuestionario 1: EMPLEADO

¿Qué es lo que ha sucedido?

Mi jefe el otro día me echó una bronca tremenda por no tener listos unos informes y, sin parar de presionarme, no me dejó siquiera que le explicase las razones por las cuales no había podido encargarme de ello... Me habló de muy mala manera y sólo le faltó insultarme.

¿Qué ha hecho tu jefe que tanto te ha molestado?

Gritarme por no haber terminado unos informes y no atender a razones cuando intenté explicarle lo que había sucedido.

¿Qué pensaste cuando comenzó a actuar de esa manera?... ¿Por qué crees que está actuando de ese modo?... ¿Qué crees que pretende obrando así?

Pensé que estaba desquiciado... Yo creo que tiene problemas personales y los paga conmigo...

¿Cómo te sientes?

Me siento avasallado, impotente y ofendido...

¿Qué hiciste al respecto?

Intentar explicarle que no fue por mi culpa el que no pudiera cumplir con la tarea y después, por temor a posibles represalias, desahogarme ante otros compañeros, reprochándole el trato recibido.

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Poder trabajar tranquilo y sin sobresaltos manteniendo una relación cortés y amable con mi jefe.

¿Qué te gustaría que hiciese tu jefe al respecto?

Una disculpa por haberse comportado como un energúmeno no vendría nada mal.

Cuestionario 1: JEFE

¿Qué es lo que ha sucedido?

El pasado jueves, me había comprometido a entregar un trabajo a unos clientes muy importantes y para eso Jiménez tenía que ultimar unos informes que necesitaba al respecto. Sin embargo, cuando le pregunté por ellos, resultó que no los había hecho aún y lo único que hacía era excusarse y justificarse por lo que no pude contenerme más y le grité.

¿Qué ha hecho tu empleado que tanto te ha molestado?

No cumplir con sus compromisos y excusarse con cualquier cosa en vez de asumir su responsabilidad...

¿Qué pensaste cuando comenzó a actuar de esa manera?... ¿Por qué crees que está actuando de ese modo?... ¿Qué crees que pretende obrando así?

Pienso que es un irresponsable y que no se toma en serio su trabajo...

¿Cómo te sientes?

Me siento decepcionado y nervioso...

¿Qué hiciste al respecto?

Apurarlo para que reaccionase y entendiese lo importante que esos informes eran para mí...

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Necesito confiar en mi plantilla y saber que puedo contar, en todo momento, con mis empleados para llevar adelante este negocio....

¿Qué te gustaría que hiciese tu empleado al respecto?

Que asuma su trabajo con mayor responsabilidad...

EMPLEADO

CARENCIA: Imposibilidad de desarrollar su actividad laboral sin presiones y sin ser tratado agresivamente con cierta vehemencia.

INTERÉS: Obtener una disculpa o al menos un reconocimiento por parte de su jefe con respecto al incorrecto trato dispensado por éste para evitar que se repita.

SENSACIÓN: Sensación de agobio, menosprecio y preocupación.

COMPORTAMIENTO: Prodigar todo tipo de justificaciones intentando hacerle entender que no fue por su culpa el que no pudiera cumplir con su compromiso y callarse, con respecto al trato recibido, por temor a posibles represalias, dada la situación de poder del jefe, desahogando luego la tensión, quejándose ante otros compañeros, por el trato recibido.

ACTITUD: Frente al intento de manipulación persuasiva y de cierto menosprecio por parte de su jefe, discutir excusándose y reprochando luego en diferido

PERSPECTIVA: Mi jefe se ha dirigido a mí, injustamente, de un modo muy agresivo exigiéndome una tarea que, por determinadas circunstancias, no me había sido posible concluir.

JEFE

CARENCIA: Falta de confianza hacia su empleado a la hora de sacar el trabajo adelante y cumplir con los objetivos previstos.

INTERÉS: Que el empleado asuma y realice las tareas encomendadas de una manera diligente y responsable.

SENSACIÓN: Decepción, apuro y preocupación.

COMPORTEAMIENTO: Presionar al empleado hablándole con un tono muy vehemente.

ACTITUD: Frente a su resistente pasividad, intentar persuadirle para que reaccione según sus exigencias, dirigiéndose a él de manera expeditiva y amenazante, menospreciándolo.

PERSPECTIVA: Mi empleado no cumple con sus compromisos y, en vez de darme soluciones, sólo me plantea excusas. Pienso que tendré que ocuparme yo mismo de los asuntos importantes.

SEGUNDA SESIÓN (INDIVIDUAL) – CONEXIÓN EMPÁTICA

Cuestionario 2: **JEFE**

Si el/ella fuera un personaje de una novela o de una película:

¿Qué personaje sería según tú?... él/ella es un/una...

Un vago irresponsable

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

Bueno... Se podría decir que es un tipo tranquilo, sereno, alegre...

¿Alguna vez te has comportado así?...

¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?

Yo soy una persona muy seria y responsable...

Pero, en fin... Nadie es perfecto y alguna vez incumplí un compromiso... Pero siempre existió una poderosa razón para ello...

¿Qué ocurrió entonces para que te comportases de ese modo?

Pues eso... Que a veces aparecen imprevistos con los que no contabas inicialmente...

¿Qué has podido haber hecho que a él/ella le haya molestado?

Es posible que el tono que empleé no fuera el más adecuado...

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

Estaba nervioso porque andábamos muy apurados con los plazos... Lo único que pretendía es que hiciese su trabajo... Para eso le pago...

¿Qué crees que podría pensar él/ella sobre tus intenciones al respecto?

Tal vez piense que soy inflexible... Que no me importan sus explicaciones... Pero es que lo que me interesa es ver cómo vamos a sacar el trabajo adelante...

¿Cómo consideras que se sintió él/ella entonces?

Supongo que presionado... Pero es que algo tengo que hacer para que reaccione... Tengo que estar siempre encima de él para que haga las cosas...

¿Qué es lo que supones que él/ella necesita en realidad para poder sentirse mejor?

Puede ser que haya sido algo duro con él... Pero es que no se pone en mi lugar... Yo soy el que finalmente tiene que “dar la cara”...

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Puedo intentar ser más amable... Pero siempre que asuma su trabajo sin necesidad de estar pendiente yo de ello...

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para él/ella según tú?... Tú eres un/una...

Imagino que me ve como una especie de “negrero”...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

Soy firme, decidido, honesto, directo, sincero...

Cuestionario 2: **EMPLEADO**

Si el/ella fuera un personaje de una novela o de una película:

¿Qué personaje sería según tú?... él/ella es un/una...

Un sargento “chusquero”

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

Es alguien muy comprometido con lo que hace... Muy responsable...

¿Alguna vez te has comportado así?...

¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?

A veces me he puesto un poco “mandón” con mis hijos...

Pero siempre fue por su bien... Para que aprendiesen a ser más responsables...

¿Qué ocurrió entonces para que te comportases de ese modo?

Son momentos en los que te “sacan de quicio”... No obedecen... No cumplen...

¿Qué has podido haber hecho que a él/ella le haya molestado?

Pues no cumplir con mi tarea a tiempo... Pero es que pude...

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

No contaba con algunas cosas que sucedieron...

¿Qué crees que podría pensar él/ella sobre tus intenciones al respecto?

Como ni siquiera me escuchó, supongo que pensará que eludo mis responsabilidades... Que no quiero trabajar...

¿Cómo consideras que se sintió él/ella entonces?

Es posible que algo decepcionado y preocupado...

¿Qué es lo que supones que él/ella necesita en realidad para poder sentirse mejor?

Naturalmente necesitará sentir que cuenta conmigo...

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Lo único que puedo hacer es planificar mejor las cosas y asumir que no todo sale siempre como uno espera e intentar poner remedio a esas situaciones... Más no me es posible...

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para él/ella según tú?... Tú eres un/una...

Un "escaqueado"...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

No me gusta agobiarme...

TERCERA SESIÓN (CONJUNTA) OPTATIVA - PSICODRAMA

La situación para escenificar se podría titular:

“¿Ha terminado ya el informe que le pedí?...”

Se escenifican los hechos tal cual sucedieron o suelen suceder con lo cuál los diálogos expresados serían:

- ¿Está por fin listo ese informe que te encargué ayer?
- No he podido aún redactarlo porque he tenido otros asuntos que atender...
- Lo necesitaba ya porque andamos atrasados con ese tema...
- ¿Qué quiere que haga?... No tengo cuatro manos...
- Así no podemos seguir...
- Me dejé tirado el coche y tuve que llamar a una grúa... ¿Tengo yo la culpa de eso?...

Tras la dramatización inicial y, después de comprobar cómo interaccionan y se retroalimentan entre sí las actitudes que conforman el binomio persuadir/discutir y menospreciar/reprochar, se realizan recomendaciones sobre cómo afrontar tal coyuntura.

Se insta al empleado a modificar su comportamiento "protestón" y justificativo para evitarle así a su jefe estados crecientes de nerviosismo, ansiedad y preocupación. En lugar de eso, se le aconseja que trate de aportar alguna solución en vez de simplemente quejarse, considerando que, con eso, no resuelve, en modo alguno, el problema y lo único que consigue así es acrecentar esa tendencia, por parte de su jefe, a presionarle.

- ¿Está por fin listo ese informe que te encargué ayer?

- No he podido aún redactarlo porque me ha surgido un imprevisto... Pero no se preocupe porque ya mismo me pongo con ello y en cuanto esté, que será lo antes posible, yo mismo se lo acerco a su mesa...

De ese modo, con un comportamiento diligente, queda desarmada esa actitud de reproche continuado que tanta tensión estaba produciendo en el empleado...

Se le sugiere, además a ambos, que traten de expresar sus respectivos sentimientos de una manera más asertiva, omitiendo todo rasgo de agresividad. Las peticiones mutuas alternativas se podrían articular del siguiente modo:

JEFE A EMPLEADO

Cuando compruebo que no ha realizado el trabajo que le pedí en el plazo acordado me siento muy nervioso ante la posibilidad de no poder cumplir con los compromisos adquiridos. Puedo entender que si no ha cumplido con su tarea será por algún imprevisto, pero sólo recibo, por su parte, explicaciones de por qué no está listo dicho encargo y, entonces, me da la impresión de que he de ocuparme yo de todo y eso me agobia bastante. En realidad, lo que necesitaría y, por consiguiente, me gustaría en tales circunstancias es que me ayude a encontrar alguna solución.

EMPLEADO A JEFE

Cuando me increpa nervioso y algo alterado porque no he podido culminar la tarea encomendada por algún desfavorable imprevisto acaecido, siento como si pensase que es porque irresponsablemente no he querido cumplir con mis obligaciones. Soy consciente de que el que no haya podido cumplir con mi responsabilidad le compromete seriamente y, por ese motivo intento explicarle las razones por las cuales no me ha sido posible concluir el trabajo

encomendado, pero me da la impresión de que su nerviosismo le impide escucharme. Comprendo su decepción y preocupación al respecto y, créame que nada me gustaría más que complacerle en todo momento, pero cuando, en ocasiones, no me es posible tal cosa, agradecería muchísimo que, pese a ello, mantuviese intacta su confianza en mí e intentase calmarse, hablándome de una manera amable.

Finalmente se vuelve a representar la situación conflictiva incorporando todas las recomendaciones efectuadas.

CUARTA SESIÓN (CONJUNTA) – PERSPECTIVA INTERSUBJETIVA

A partir de las vivencias personales sobre el incidente expresadas en las primeras sesiones, se trataría ahora de complementarlas entre sí estableciendo una historia común de los hechos acaecidos, coincidiendo con cómo la vería alguien ajeno a los mismos.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADO

Mi jefe, con su elevado tono de voz hizo que se sintiese avasallado e intimidado, siendo además muy injusto conmigo al no considerar las desafortunadas circunstancias que me impidieron cumplir con el compromiso adquirido de terminar a tiempo la tarea encomendada, tal y como intentaba explicarle.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL JEFE

Las continuas justificaciones vertidas por mi empleado, como eludiendo toda responsabilidad, en referencia a no haber cumplido con su trabajo, lejos de tranquilizarme, proporcionándome alguna solución al problema, generaron en mí tal desesperación que, nervioso, me vi, de alguna manera, forzado a elevar el volumen de mi voz para que reaccionase al respecto.

Un relato conjunto elaborado a una escala lo suficientemente amplia de la situación, daría como resultado una descripción aproximadamente como ésta:

PERSPECTIVA INTERSUBJETIVA

Las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, nos conducen a ambos a un estado de nerviosismo y de alteración permanente tal que cualquier problema de coordinación mutua hace estallar la chispa. Por otro

lado, las estructuras organizativas de carácter muy piramidal distribuyen consecuentemente las responsabilidades a afrontar y el margen individual de maniobra de una manera marcadamente diferencial. Todo ello nos obliga a aceptar, a veces, una carga laboral excesiva que no siempre es posible asumir y que, cuando no todo sale según lo calculado, aparecen circunstancias imprevistas que incrementan el nivel de estrés. En tales situaciones se pierde toda capacidad asertiva y el reproche se convierte en la manera habitual de expresar las necesidades desde el nivel jerárquico superior hacia abajo. Ello genera sentimientos de injusticia que tienden a ser compensados con justificaciones por parte del personal subalterno que son interpretadas, a su vez, como meras excusas por el superior, orientándose todo ya hacia una estéril estrategia de depuración de responsabilidades en lugar de aplicarse ambos en la búsqueda de soluciones, lo que acelera la tensión hasta el umbral conflictivo.

QUINTA SESIÓN (CONJUNTA) – LLUVIA DE IDEAS

La pregunta que deberíamos formular sería:

¿QUÉ SE PODRÍA HACER PARA SUPERAR DEFINITIVAMENTE ESTA SITUACIÓN?

- Planificar mejor las tareas contemplando posibles imprevistos
- Trabajar más en equipo evitando que importantes responsabilidades recaigan sobre una sola persona
- Promover talleres de Asertividad
- Procurar establecer un clima laboral exento de crispaciones

EMPLEADO

Yo creo que podría asumir el reto de planificar las tareas con mayor precisión incorporando protocolos alternativos de actuación en caso de imprevistos.

JEFE

Tal vez sería posible, por mi parte, ampliar los plazos de ejecución de determinados trabajos no comprometiéndome con los clientes a resolver sus cuestiones de un modo tan inmediato. También considero que debería serenarme un poco y no andar siempre metiendo presión a todos mis empleados, confiando más en ellos, tratándolos mejor y colaborando implicándome más en el trabajo.

EMPLEADO

Me pareció muy interesante aquella sesión en la que escenificamos la situación conflictiva... Por esa razón propuse lo de los talleres... ¿No se podrían

realizar talleres al respecto para todo el personal?... Creo que a todos nos vendrían muy bien...

JEFE

Se me ocurre que, tal vez, reunirnos de vez en cuando todos para tratar de estos temas y mejorar el ambiente general de trabajo sería una muy buena idea...

Recapitulando, podríamos sintetizar todo lo expuesto del siguiente modo:

- *Planificar las tareas considerando posibles imprevistos, pero ampliando, a su vez, los plazos de ejecución.*
- *Desarrollar relaciones más asertivas en el trabajo con la realización de talleres sobre gestión de conflictos y comunicación no violenta.*
- *Implementar y evaluar todo lo acordado estableciendo reuniones periódicas generales para intercambiar impresiones al respecto.*

Bueno... Sólo queda trasladar formalmente todos estos puntos a un acuerdo y firmarlo... Gracias por participar....

EJEMPLO PRÁCTICO DE MEDIACIÓN

SITUACIÓN CONFLICTIVA

Un banco intenta ejecutar una hipoteca por impago de cuotas y el inmueble esta arrendado por un hermano del propietario que se ha quedado en paro y que por ese motivo no puede abonar el alquiler, con el cual el dueño, a su vez, hacía frente al crédito.

PREAMBULO

Considerando que la metodología que planteamos se articula en torno al concepto de empatía, tal vez pudiéramos suponer erróneamente que tal estrategia es de aplicación exclusiva en conflictos con una vertiente emocional muy marcada. Por ello hemos decidido aplicarla también a un caso más propio del ámbito mercantil, en dónde las relaciones entre los protagonistas son muy superficiales, entendiéndose, no obstante, que no por eso se han de cuidar menos.

Aunque la componente personal en esta situación no sea significativa, podemos constatar, no obstante, que existe un nítido bloqueo empático inferido claramente por el establecimiento de estereotipos que, aunque explicitados a través del cuestionario, hubiesen operado, de todas formas, de un modo tácito o soterrado dado que, dicho fenómeno, tal y como venimos comprobando es inherente a cualquier conflicto sea de la naturaleza que sea. Ello demuestra que esta estrategia, basada en la reconexión emocional profunda, es aplicable también a cualquier disputa, aun cuando no existan vínculos previos entre las partes. La existencia o no de empatía no guarda relación alguna con la confianza mutua existente anterior a la polémica, sin embargo, sí que hemos de admitir que, aunque deseable, la normalización en las relaciones no actúa como un incentivo importante en conflictos de estas características, tal y como sí sucede en otro tipo de circunstancias donde constatamos las nefastas consecuencias que, en ese sentido, posee la escalada posterior, mostrando en toda su crudeza esa vertiente negativa que todo conflicto posee. Aunque en el presente caso los costes del probable distanciamiento progresivo no sean excesivamente relevantes en el plano afectivo, sí que lo son en otros aspectos que actúan, en esta ocasión como alicientes frente a su posible resolución.

PRIMERA SESIÓN (INDIVIDUAL) – ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Cuestionario 1: PROPIETARIO

¿Qué es lo que ha sucedido?

El banco intenta iniciar la ejecución de mi casa por no pagar la hipoteca pero no puedo asumir ese gasto porque se la tengo arrendada a mi hermano que lleva, a su vez, tiempo sin abonarme el alquiler porque se ha quedado en paro.

¿Qué ha hecho el banco que tanto te ha molestado?

El banco quiere quitarme la casa y dejar a mi hermano en la calle.

¿Qué pensaste cuando comenzó a actuar de esa manera?... ¿Por qué crees que está actuando de ese modo?... ¿Qué crees que pretende obrando así?

El banco “va a lo suyo” y sólo le importa el dinero y no las personas. Lo único que le preocupa es cobrar.

¿Cómo te sientes?

Sentí injusticia e impotencia en un principio y ahora, además, cierta ansiedad por preocuparme por cómo se resolverá esta situación.

¿Qué hiciste al respecto?

Para evitar la ejecución, puse en manos de mi abogado el asunto el cual me informó de ciertos derechos que poseo al respecto en relación a que dicha vivienda se halla ocupada en estos momentos por un tercero.

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Mantener la propiedad de mi casa libre de toda amenaza.

¿Qué te gustaría que hiciese el banco al respecto?

Que el banco me permitiese cierto margen de confianza para poder saldar la deuda, pero cuando las condiciones económicas lo permitan.

Cuestionario 1: **ARRENDATARIO**

¿Qué es lo que ha sucedido?

No puedo asumir el alquiler de la casa donde vivo pero de eso he de responder ante mi hermano que es quién me la arrendó y no frente a un banco con el no poseo relación alguna y que pretende desahuciarme.

¿Qué ha hecho el banco que tanto te ha molestado?

El banco pretende echarme de la casa donde vivo cuando yo no tengo nada que ver con ese banco.

Mi problema es entre mi hermano y yo.

¿Qué piensas al respecto?...

¿Por qué crees que el banco ha actuado de ese modo?... ¿Qué crees que pretendía obrando así?

Son unos usureros los del banco y sólo les preocupa cobrar su maldito dinero.

¿Cómo te sientes ahora?

Siento rabia y desesperación por no saber donde voy a vivir.

¿Qué has hecho al respecto?

No puedo hacer nada... Llevo tiempo ya buscando un trabajo pero no lo encuentro.

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Tener un sitio donde poder vivir tranquilo hasta conseguir un trabajo.

¿Qué te gustaría que hiciese el banco al respecto?

Que me “eche una mano” en vez de “ponerme una pierna encima” para así poder salir adelante en esta complicada situación.

Cuestionario 1: **BANCO**

¿Qué es lo que ha sucedido entre vosotros?

Un cliente no abona las cuotas de la hipoteca y nos hemos visto en la obligación de ejecutarla.

¿Qué ha hecho el cliente?

No responder al compromiso adquirido de pagar puntualmente las mensualidades de la hipoteca que suscribió con nosotros.

¿Qué piensa el banco sobre eso?... ¿Por qué cree que el cliente ha actuado de ese modo?... ¿Qué cree que pretendía obrando así?

Todos somos personas adultas y responsables. Nadie le obligó al contratar con nosotros un crédito y ha de atenerse a las consecuencias pactadas entonces ante al hecho de no poder hacer frente a los pagos. Si le perdonásemos a todo el mundo sus deudas, el banco quebraría. Al fin y al cabo, no somos una ONG sino un negocio tan respetable como otro cualquiera.

¿Cómo se sienten los empleados y el director de la sucursal?

Nos incomoda vernos obligados a recurrir a este tipo de medidas tan drásticas pero nuestra responsabilidad es que esta entidad bancaria sea viable económicamente.

¿Qué están haciendo al respecto?

Intentar forzar a nuestro cliente a que responda con el compromiso adquirido o, en caso contrario, poder saldar la deuda generada subastando la vivienda que forma parte de lo acordado voluntariamente aceptado por él

cuando nos solicitó la concesión del crédito y legalmente contemplado en este tipo de situaciones.

¿Qué es lo que necesitas en realidad para poder sentirte mejor?

Necesitamos que la gestión este negocio resulte ser lo más rentable posible.

¿Qué te gustaría que hiciese el cliente al respecto?

Que abone las cuotas pendientes y continúe cumpliendo con el resto de mensualidades hasta saldar definitivamente la deuda contraída.

De esta primera sesión de análisis de la situación conflictiva extraemos la siguiente información que presentamos de manera esquemática mediante la siguiente tabla:

	BANCO	PROPIETARIO	ARRENDATARIO
CARENCIA	Seguridad de que no va a perder dinero con esa operación de crédito	Seguridad de mantener la propiedad de su casa	Seguridad de tener un lugar donde poder vivir
INTERÉS	Ganar dinero en todo momento	Evitar que el banco ejecute la hipoteca	Detener el desahucio
SENSACIÓN	Incomodidad	Impotencia, injusticia, ansiedad y preocupación	Rabia y desesperación
COMPORTAMIENTO	Amenazar por La vía judicial	Aguantar a ver si su hermano lo resuelve	Justificarse con no tener trabajo
ACTITUD	Obligar	Protestar	Protestar
PERSPECTIVA	Es un irresponsable que no quiere saldar su deuda	Al banco no le interesan las personas. Sólo desea cobrar la cuota como sea	Los del banco son unos usureros sin corazón

SEGUNDA SESIÓN (INDIVIDUAL) – CONEXIÓN EMPÁTICA

Cuestionario 2: PROPIETARIO

Si el banco fuera un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje sería según tú?... él es un...

El banco es un buitre en busca de carroña

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

Del banco su firmeza y seguridad

¿Alguna vez te has comportado así?... ¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?... ¿Qué ocurrió entonces para que te comportases de ese modo?

En cierta ocasión presté un libro y, al cabo de un tiempo, apuré a mi amigo para que me lo devolviese. Me puse algo nervioso porque lo necesitaba para hacer un trabajo y lo único que me decía era que no sabía donde podría estar, sin plantear solución alguna. Entonces le amenacé con vender un disco suyo que me había dejado anteriormente para así comprarme otra vez el libro.

No recuerdo ninguna situación concreta en la que apremiase a alguien para que me devolviese un préstamo pero puedo imaginar que, podría ser capaz de actuar como el banco si existiese alguna urgente necesidad al respecto y no existiese ninguna otra posibilidad.

¿Qué has hecho que al banco le ha molestado?

Dejar de pagar las cuotas de la hipoteca tal y como habíamos acordado.

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

Yo no tengo dinero para hacer frente a esos pagos y dependía del alquiler de mi hermano para ello... Al quedarse él en paro, no he podido responder a ese compromiso...

¿Qué crees que podría pensar el banco sobre tus intenciones al respecto?

Supongo que el banco piensa poco sobre las posibles razones que existan... De hecho, no creo que conozcan las circunstancias especiales que motivan mi impago... Imagino que piensan que no pago porque no quiero...

¿Cómo consideras que se sintió él/ella entonces?

Naturalmente se sentirán preocupados por el hecho de que esa operación hipotecaria les pueda acarrear pérdidas...

¿Qué es lo que supones que el banco necesita en realidad para poder sentirse mejor?

Lógicamente volver a contar con el pago regular de las cuotas...

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Hasta que no perciba ingresos por alquiler de esa propiedad poco puedo hacer al respecto...

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para el banco según tú?... Tú eres un/una...

Me imagino que me perciben como un completo irresponsable Incapaz de cumplir con los compromisos adquiridos...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

Tengo claro que mi familia es lo primero... Sé establecer claramente mis prioridades...

Cuestionario 2: **ARRENDATARIO**

Si el banco fuera un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje sería según tú?... El banco es un...

Es un prestamista usurero, mafioso y extorsionador...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

No sé... La responsabilidad y el celo profesional tal vez...

¿Alguna vez te has comportado así?... ¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?

Nunca me he comportado así con nadie...

¿Qué tendría que suceder para que te comportases de ese modo?

No creo que fuese capaz jamás de presionar a nadie por dinero... No soy tan miserable...

Imaginemos que trabajas de comercial en una empresa y que este último mes no te han ingresado la nómina porque, según tu jefe, existen serias dificultades económicas. Por otro lado, tú posees algo de mercancía acumulada...

¿No se te pasaría por la cabeza amenazar a tu jefe con venderla para resarcir la deuda?

Pero ahí estamos hablando del pan de mis hijos...

¿Crees que los empleados de la sucursal del banco no comprometerían su futuro laboral si no actuaran como lo están

haciendo?... ¿Qué pensarían sus superiores si se negasen a ejecutar sin más la hipoteca?

No me había parado a pensar sobre eso...

¿Qué has podido haber hecho que al banco le haya molestado?

Yo con el banco no tengo nada que ver... Yo le he arrendado el piso a mi hermano y el asunto de quedarme en paro y no poder pagarle el alquiler es entre él y yo...

¿Y eso no afecta de algún modo al banco?

Naturalmente... Al yo no poder abonarle la mensualidad a mi hermano, él, a su vez, no puede hacer frente a la hipoteca...

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

No pretendo nada... Es sólo que al no trabajar carezco de ingresos y no puedo pagarle a mi hermano... Quedarme en paro no es algo que yo haya elegido...

¿Qué crees que podría pensar el banco sobre tus intenciones al respecto?

Al banco le da igual... Sólo entiende que no se están ingresando las cuotas de la hipoteca...

¿Cómo consideras que se sintió el banco entonces?

Hombre... Supongo que mucha gracia no les hace...

¿Qué es lo que supones que el banco necesita en realidad para poder sentirse mejor?

Es muy simple... Volver a percibir las cuotas de la hipoteca que tienen suscrita con mi hermano...

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Hasta que no consiga un trabajo... Nada...

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para el banco según tú?... Tú eres un...

Un ocupa...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

Me responsabilizo de mi familia...

Cuestionario 2: **BANCO**

Si el cliente fuera un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje sería según tú?... él cliente es un...

Es como la cigarra de la fábula...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de sus supuestos defectos?

Lo único positivo que le veo a esa manera de actuar es la de ser capaz de tomarse las dificultades con mucha tranquilidad...

¿Alguna vez te has comportado así?... ¿Recuerdas algún momento concreto de tu vida en el que actuaste de un modo parecido?

Que deje de ingresar la cuota de la hipoteca, trabajando en un banco... ¿Te imaginas?... Pero ahora que lo mencionas... Recuerdo que cuando era un chaval le cogí dinero a mi madre para comprar una cosa, pensando que no se daría cuenta y cuando empezó a preguntar por ese dinero, le pedí a un amigo que me lo prestase para que no me descubriese mi madre y pasó demasiado tiempo hasta que pude devolvérselo...

¿Tardaste en devolvérselo porque te resultaba más cómodo?...

Todo lo contrario... Me fastidiaba mucho tener esa deuda pendiente con él... Era sólo que tardé mucho en poder reunir ese dinero...

¿Qué has podido haber hecho que al cliente le haya molestado?

Iniciar la ejecución de la hipoteca por impago amenazando con quitarle su casa...

¿Por qué actuaste de ese modo?... ¿Qué pretendías conseguir con ello?

Presionarle para que abone sus cuotas...

¿Qué crees que podría pensar el cliente sobre tus intenciones al respecto?

Pensará seguramente que somos unos insensibles...

¿Cómo consideras que se sintió el cliente entonces?

Supongo que entiende como algo injusto el adoptar por nuestra parte una medida tan drástica

¿Qué es lo que supones que el necesita en realidad para poder sentirse mejor?

No sentirse amenazado de perder la propiedad de su casa.

¿Qué crees que podrías hacer al respecto?

Algún margen de maniobra le podríamos brindar si nos plantea un proyecto claro y veraz de cómo va a saldar su deuda...

Si fueras un personaje de una novela o de una película: ¿Qué personaje crees que serías para él según tú?... El banco eres un...

Me imagino que nos verá como una especie de Goliat que intenta injustamente aplastarle...

¿Qué virtudes podrías extraer a partir de tus supuestos defectos?

Bueno... En todo momento estamos actuando de un modo justo y honesto.

CUARTA SESIÓN (CONJUNTA) – PERSPECTIVA INTERSUBJETIVA

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL BANCO

Se ha producido un impago sucesivo de cuotas en un crédito solicitado por uno de nuestros clientes y por ello nos vemos obligados a ejecutar la hipoteca correspondiente a ese préstamo para subastar el inmueble y recuperar así, al menos, parte del dinero, tal y como se estableció en las condiciones relativas a su concesión y que nuestro cliente libremente aceptó y suscribió

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROPIETARIO

No me ha sido posible hacer frente a las últimas cuotas del préstamo que solicité porque mi hermano ha quedado en situación de desempleo y no puede abonarme el alquiler con el que habitualmente cubro ese gasto y por eso el banco quiere quitarme mi casa.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ARRENDATARIO

Viviendo de alquiler en una casa que es propiedad de mi hermano, un banco me quiere desahuciar.

HISTORIA COMÚN

Ante el hecho de que un cliente, sin explicación alguna, dejase de abonar las cuotas correspondientes a un préstamo hipotecario, el banco, siguiendo el protocolo habitual en estos casos, opta por iniciar la ejecución del inmueble, dado que constituye el único aval posee sobre el mencionado crédito. Durante ese impago reiterado de mensualidades, dicho cliente no intervino en modo

alguno en la situación suponiendo que las circunstancias que dieron origen a esa morosidad se resolverían favorablemente en un plazo breve de tiempo, al tener que ver con que su inquilino, y a la vez hermano, fue despedido súbitamente y entendiendo que pronto volvería a conseguir un trabajo. El haber planteado esa salida como única posibilidad y no obtener resultados positivos en ese sentido ha ocasionado que el problema inicial siga su curso y se agrave complicándolo todo.

QUINTA SESIÓN (CONJUNTA) – LLUVIA DE IDEAS

Se plantean las siguientes posibilidades

- Aplazar la deuda hasta que se pueda abonar
- Vender algo de cierto valor
- Alquilar alguna habitación y compartir el piso
- Pedir un adelanto de nómina
- Encontrar a alguien que necesite contratar gente
- Vender el piso y cancelar la hipoteca

El intercambio posterior podría resultar, más o menos, así:

BANCO

En calidad de director de la sucursal y actuando en representación del banco, estaríamos dispuestos a aplazar la ejecución de la hipoteca unos meses siempre y cuando se nos presente un plan solvente de cómo se va a afrontar la deuda.

ARRENDATARIO

A mí lo único que se me ocurre es subarrendar una habitación y compartir piso mientras encuentro trabajo, pero con eso no va a bastar para pagar la cuota.

PROPIETARIO

Yo podría alojarte provisionalmente en mi casa... No hay mucho sitio pero unos meses creo que podríamos aguantar. Así podríamos alquilar el piso completo y seguir pagando el préstamo.

BANCO

Pero aún quedaría pendiente por resolver la deuda que ya existe...

ARRENDATARIO

Además.... Tras esos meses, habría perdido la posibilidad de regresar a mi casa...

PROPIETARIO

No necesariamente... Podríamos establecer un alquiler vacacional.

A ver... Si no he entendido mal... Una posible solución sería que tu hermano se fuese a vivir provisionalmente a tu casa mientras encuentra un trabajo. Eso te permitiría alquilar la vivienda por cortos periodos de tiempo para que tu hermano no perdiese la posibilidad de regresar y con ese dinero saldar la actual deuda.

Se me ocurre además que, dado que el arrendar el inmueble como piso vacacional exige cierto mantenimiento del mismo, tu hermano se podría ocupar de ello compensándote así por alojarle en tu casa... ¿Os parecería bien?... ¿Y al banco?...

BANCO

Se podría estudiar esa posibilidad... Estableciendo un plazo razonable de tiempo para saldar la deuda actual y continuar abonando las cuotas... ¿Un año entero para normalizar la situación les parece adecuado?...

PROPIETARIO Y ARRENDATARIO

A nosotros nos parece bien...

BANCO

Es más... Voy a indagar por ahí... Tal vez exista alguna vacante en alguna otra sucursal y podamos contratar a tu hermano... No puedo prometer nada al respecto, pero preguntaré por ahí...

De acuerdo... Tomo nota de todo y, si os parece, redacto una especie de contrato para que todos lo firmen... Gracias por participar de esta mediación... Me alegro mucho de que hayan alcanzado un acuerdo satisfactorio.