

“...nunca se debe subestimar la fidelidad que cada quien le guarda a sus viejos dolores.” [Laura Restrepo, *La multitud errante*]

Maria Percaz Four-Pome

(Cataluña). Mediadora. Se ha especializado en prácticas innovadoras de paradigmas de comunicación y transformación de conflictos. Consultora en desarrollo organizacional y formación de empresas, universidades y otras entidades.

He observado que en algunos procesos de mediación había un momento en que uno de los *mediadores*¹ expresó una resistencia evidente a seguir con las sesiones y a trabajar para buscar salidas, si antes no se hablaba de un tema que hasta ese momento no se había verbalizado.²

En este artículo presentaré con más detalle una de las tres situaciones en las que probé –y lo que es más importante: aprendí– los beneficios del uso de las disculpas en mediación.

Historia del alejamiento de dos amigas

Beatriz e Isabel llegaron a mi mesa de diálogo por intermedio de una amiga, trabajadora social, que les sugirió recurrir a mediación.³ Ambas se habían distanciado y querían recuperar su relación, por eso decidieron empezar un proceso de mediación. Isabel aclaró que como tenía un estilo más agresivo, temía herir a Beatriz. No se sentía segura si llevaba ella sola el encuentro. También manifestó que le estaba haciendo daño el distanciamiento, que su relación había cambiado

¹ Tomo prestado el término *mediadores* de Jean-François Six. Con él, el autor hace referencia a los “...primeros actores de una mediación [...]” (*Dinámica de la Mediación*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1997:180). Creo que con este neologismo, Six rescata a las tradicionalmente llamadas “partes” de la pasividad de ser “mediadas” y las eleva a una actitud proactiva. Así, con esta nueva manera de nombrar a los integrantes del proceso se enfatiza su corresponsabilidad en el proceso. Con esto también quita protagonismo al mediador y se establece la posibilidad de una circularidad más participativa en la tríada del proceso.

² Me refiero a la experiencia de tres hermanos que solicitaron mediación para poder discutir, de forma civilizada, la decisión sobre cómo repartirse equitativamente el cuidado de su madre anciana; un conflicto entre vecinos por la humedad que afectaba una pared medianera de sus casas y la situación de las dos amigas que presento en este artículo.

³ [Pregunté por qué no lo habían tratado en terapia y la persona derivadora me advirtió que había una de ellas que era reticente a una ayuda psicológica]

revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos para mal. Beatriz, por su parte, expresó que había notado tirantez en la manera que Isabel la trataba. Pero que le gustaría intentar algo para recomponer la relación con Isabel. A mi pregunta de qué significaba recomponer dijo: *“volver a sentirme cómoda como antes”*.

Beatriz dijo que cuando intentaba acercamientos notaba que Isabel tiraba balones fuera y se mantenía amable pero distante. Isabel expresó que no quería dañar más la relación y que por su manera de ser -insistió en su “pronto”- si no tenía un profesional especializado en conducir la conversación y ayudar a que el diálogo llegase a buen puerto, le daba miedo que todo se fuera al garete.

Exploré la historia común y las posibilidades de futuro mediante las siguientes preguntas:

- *¿Cómo os gustaría que fuera vuestra relación de aquí en adelante?*
- *¿Qué cosas de las vividas os gustaría recuperar?*
- *¿Qué cosas nuevas os gustaría añadir?*

A medida que las planteaba notaba cómo Isabel se retraía. Al mismo tiempo parecía un fuelle resoplando en sordina. Cuando la invité a expresar lo que sentía, dijo:

-No se puede hablar del futuro si no se sanan cosas que han pasado, hay heridas y no se puede dar un salto alegremente como si nada hubiese pasado.

La invité a explicar más para entender mejor. Con expresiones de rabia y de dolor, Isabel recriminó a Beatriz que se hubiera desaparecido, literalmente, cuando su padre estuvo internado y toda su familia vivió una situación tan difícil. Ella había esperado que Beatriz la apoyase. *“Pero pasó olímpicamente”*.

La mirada incrédula de Beatriz al escuchar a Isabel se fue volviendo más y más dura. Había otro fuelle a punto de explotar. Agradecí a Isabel su sinceridad y a Beatriz su capacidad de escucha, y anuncié que ahora era su turno. Expresó que se había distanciado de Isabel porque sus centros de interés ya no eran los mismos. Antes habían estado muy cerca con cuestiones feministas y de espiritualidad y mientras Isabel persistía en lo mismo, ella había cambiado sus perspectivas y *“volver a enfrascarme en esos temas, me resultaba pesado y hasta aburrido”*.

Respecto de la queja que había presentado Isabel sobre no estar presente y acompañándola, Beatriz dijo que, en realidad, ella durante ese tiempo había estado muy ocupada con cuestiones académicas y que cada vez que intentaba explicarlas y confiarse en Isabel, ésta no se la tomaba en serio. *“Me daba la sensación de que ella era la única que tenía problemas y me resultaba pesado su victimismo”*.

Fue entonces cuando Isabel, manifiestamente enfadada, dijo que para seguir adelante con la relación, necesitaba recibir “*disculpas a fondo*” de Beatriz.

Una bisagra entre el pasado y el futuro

En esta mediación (como en las otras a las que he hecho referencia) se hizo evidente que había una o varias cuestiones que era necesario tratar antes de que rediseñasen su relación de cara al futuro.

En cada una de estas experiencias había una cuestión del pasado que se alzaba como un muro, como un estorbo que cegaba el camino para la renovación y la recuperación de los vínculos. En las tres, noté silencios, palabras que se comenzaban a formar y de inmediato se ahogaban. Sólo las miradas y los movimientos del cuerpo hablaban en la mudez empecinada que seguía a ese intento frustrado.

¿Cómo podía abordar esta cuestión? Era consciente de que no bastaba con voluntarismo para, como en un salto con pértiga, situar a Beatriz e Isabel en condiciones de hablar y reorganizar su “de aquí en adelante”.

El freno en la comunicación, el diálogo a trompicones, la sensación de que a pesar de que decían sí, con la cabeza, pero no, con el corazón,⁴ inundaba el ambiente.

Sólo cuando -como una tromba- Isabel, manifiestamente irritada, dijo que para seguir adelante con la relación, necesitaba recibir “*disculpas a fondo*” de Beatriz, vi que era necesario dar un espacio a las disculpas. Claro, conciso y desde las entrañas, el pedido de Isabel era insoslayable.

Como facilitadora del diálogo decidí que podía ofrecerles un instrumento adecuado para sanear su relación y transitar hacia un futuro libre de lastres.⁵ Abundé en la percepción de Isabel de que mientras el pasado tocaba a la puerta y no se le hiciese caso, se colaría por la ventana. Ya que estábamos en una mesa de mediación propuse trabajar las disculpas. Y si ellas estaban de acuerdo les proponía hacerlo en la siguiente sesión a partir de un material que, previamente, les haría llegar por correo electrónico.⁶ Ambas aceptaron de buen grado.

Como había observado en otras mediaciones, cuando el presente de una relación está estancado -porque una mordaza sella los labios e impide hablar del

⁴ Justo lo contrario del personaje del poema de Jacques Prévert, *El mal alumno*, que decía no con la cabeza y sí con el corazón. (Jacques Prévert, *Paroles*, Paris, Gallimard, 1972)

⁵ Aprendí de Claude Steiner la importancia de las disculpas: “Cuando una cosa no va bien entre usted y otra persona, cada uno de vosotros debe definir el problema, admitir sus errores, presentar excusas y decidir la manera de cómo lo vais a gestionar. Y llegado el caso, hay que convenir los cambios.” (Claude Steiner y Paul Perry, *L'ABC des émotions*, Paris, InterEditions, 2000:65)

⁶ El material que les envié está recogido en este artículo en forma de cuadros.

¿Cuándo conviene trabajar las disculpas en mediación?

1. Cuando una de las partes (o ambas) no puede seguir adelante y vislumbrar un futuro a la relación, si antes no queda “aclarada y limpia” una cuestión (actitud, suceso) que, desde su punto de vista, es irrenunciable
2. Cuando una de las partes o mediores reconoce que antes de continuar la mediación, necesita detenerse en un hecho que le ha producido una herida emocional (resentimiento).

Algo más que decir “lo siento”

En nuestras convenciones sociales de buenas costumbres, en los manuales de de urbanidad y en la práctica cotidiana existe una cultura de las disculpas.

Las disculpas se presentan y son recibidas. Se piden disculpas, se dan disculpas. Pero la mayoría de las veces, este trasiego de disculparse y de disculpar a quien las presenta, no es un diálogo en profundidad. Para que de verdad las disculpas sean asertivas, se necesita un *continuum* de comunicación bidireccional; y esto supone un proceso, un tiempo y no poco esfuerzo.

Los resentimientos provienen de que determinados hechos han quedado incrustados en la conciencia de uno de los interlocutores (o de ambos), de manera que su recuerdo se re-edita en las sucesivas interacciones con la/s persona/s a la/s que se le/s responsabiliza del agravio, del motivo del malestar o de la injusticia, o de cualquiera que sea el calificativo que la persona le atribuye.

En mediación, trabajar con las disculpas es abrir un microproceso al interior de otro que está en curso. El trabajo con las disculpas exige tiempo para que los mediores se explayen, expliquen lo que han sentido ante una acción o una palabra del otro. Sólo avanzamos si reconocemos y expresamos aquello que nos ha hecho daño. Expresar y franquearse sobre aquello que nos ha afectado es muy importante.

⁷ Como dicen Busch y Folger: “Es típico que las partes en disputa estén conmovidas, confundidas, temerosas, desorganizadas e inseguras acerca de lo que deben hacer. En consecuencia se sienten vulnerables y excedidas por la situación. Las partes se ven fortalecidas en la mediación cuando superan esta debilidad relativa, recuperan la calma y la claridad, adquieren confianza, capacidad organizativa y poder de decisión y, por consiguiente, obtienen o recobran cierto sentido de su fuerza como para asumir el control de la circunstancia”

También es importante que la persona a la que pedimos y de la que esperamos las disculpas, nos escuche con atención. Dado que Isabel y Beatriz contaban con una guía para saber dar y recibir disculpas, fue fácil marcar los tiempos de hablar y escuchar. Además ellas fueron unas excelentes interlocutoras ya que interiorizaron muy bien cómo debía llevarse a cabo este proceso.

Mi propuesta de trabajo contenía las siguientes premisas o condiciones:

- No es posible disculparse sin antes haber entendido cuál es la percepción de la otra persona sobre nuestra manera de actuar. Si sólo se atiende a la propia percepción es posible que la disculpa sea parcial, ya que estaremos disculpándonos por lo que pensamos que nuestro acto le ha supuesto a la otra persona y no por las vivencias que con ese acto ella ha experimentado. Sólo así pasamos a la comprensión y nuestra disculpa será abarcadora de los daños causados.
- Para ir al fondo se necesita tiempo y capacidad para entender. Es imprescindible ser empático para tomar prestada la mirada del otro sobre nuestro propio accionar y a asumir que, aún sin quererlo y sin que hubiera sido nuestra intención, nuestro acto le ha causado perjuicios.
- En un primer momento, la disculpa puede ser unidireccional e inespecífica. Es como la antesala a la verdadera disculpa (que presentaremos cuando hayamos entendido por qué nuestro interlocutor está molesto). *“Noto que algo de lo que he hecho te ha molestado y quiero disculparme por el daño que te he causado. Me gustaría que me explicases qué te molestó y cómo te sentiste. Sólo si capto tu punto de vista estaré en condiciones de hacer algo para llevar nuestra relación de una manera más satisfactoria para ambos.”*
- En un segundo momento, hay que disculparse por las consecuencias que nuestro interlocutor atribuye a nuestro acto. Y eso, sólo puede hacerse después de una charla e indagación sobre las consecuencias que nuestro acto le ha representado.

Pasos para disculparse

- 1. Pedir disculpas iniciales y mostrar disposición para escuchar las**

⁸ No se trata de dirimir quién tiene la razón. Las emociones no son racionales.

explicaciones del interlocutor sobre la conducta que ha causado las molestias

2. Escuchar y entender el alcance que nuestra acción ha causado en la vida de nuestro(s) interlocutor(es)

3. Percibir el error, el fallo cometido. (Fallo/error en la percepción del interlocutor independientemente de si nosotros lo catalogamos así y a pesar de que nuestra intención no hubiese sido cometerlo)

4. Admitirlo ante la (s) otra (s) persona(s)

5. Sentir y expresar nuestro pesar sincero por el malestar que esa acción le(s) ha causado

6. Asegurarse de entender el punto de vista de la otra persona. Explorar los cambios posibles

7. Establecer el alcance del compromiso para cambiar el comportamiento y, si cabe, reparar el daño.

Isabel se sincera y Beatriz escucha

Cuando Beatriz escuchó las explicaciones de Isabel manifestó incredulidad primero e irritación, después. Pero, cuando le recordé los pasos y actitudes que convenía en el proceso de disculparse, reconoció que aunque ella no lo veía así se trataba de la percepción de Isabel, de sus sentimientos. Fue entendiendo lo que ese silencio había representado para su amiga. Reconoció que mirado desde esa perspectiva, entendía que Isabel estuviese dolida. De manera que le pidió disculpas y esta vez se aseguró de que lo estaba haciendo bien.

Tampoco basta un “de acuerdo, te perdono”

Isabel había hecho los deberes y siguió firmemente los pasos de la guía que les había facilitado. Su compromiso con el proceso de mediación era grande y por tanto, exprimió al máximo los beneficios de seguir paso a paso el proceso de una manera atenta y responsable. Quería asegurarse de no zanjar la cuestión en falso: con prisas y de manera formal. Por eso, exploró a conciencia si Beatriz había entendido cuál era su perspectiva y trazó líneas de comportamiento para el futuro.

¿Cómo atender a un pedido de disculpas?

1. Escuchar con atención, sin interrumpir.
2. No contestar “educadamente” a una “educada” disculpa.
3. Darse tiempo para reflexionar y decidir si se acepta o rechaza la disculpa.
4. Comunicar la aceptación o rechazo de las disculpas.

5. Establecer un nuevo marco de la relación a partir de ahora.

Sin concesiones

El miniproceso ocupó dos sesiones. Haberle dedicado tiempo y esfuerzos fue fundamental para avanzar en la mediación.

En un momento, al estirar el hilo de la madeja, una de ellas dijo:

- *Creo que me tengo que disculpar por lo que hice en un momento tan especial para ti. Sinceramente lo siento.*

- *No me queda claro a qué viene eso, exactamente ¿a qué te refieres? Si es respecto de X y X, creo que ya te has disculpado y yo te he entendido y aceptado tus disculpas, pero esto que me dices... no sé de qué te estás disculpando...*

Una de las mediadoras estaba aprovechando el proceso al máximo y quería asegurarse de dejar las cosas lo más claras posibles. Apostaba por re-establecer el vínculo sobre bases diferentes a las que originariamente sostenían la relación. Por eso practicó el derecho a no aceptar disculpas indefinidas, vagas, las disculpas “en aerosol”, que por inespecíficas no se dirigen a ningún comportamiento en particular y actúan como cortina de humo.

Un derecho asertivo: No aceptar disculpas

Podemos reconocer la disculpa pero No aceptarla, cuando:

1. No estamos seguros de su sinceridad

-Valoro que me presentes disculpas, pero tengo la impresión de que no son sinceras. ¿De verdad, lamentas haberme gritado en la reunión?

2. No son concretas

-Te pido disculpas por lo que ha pasado

-¿Qué quieres decir? ¿Por qué, exactamente, pides disculpas?

La disculpa asertiva: un recurso útil para la mediación

Con mirada retrospectiva creo que en ninguna de las tres experiencias de mediación a las que he hecho referencia, hubiese podido facilitar el diálogo sin incluir el proceso de disculparse.

Me di cuenta de que reconducir cómo se quiere llevar una relación en el futuro y dotarla de buenas bases para su consecución -sin atender a las heridas del pasado- es un desatino.

En cambio, recurrir a las disculpas posibilitó una actualización de la relación. Los participantes pudieron conocer y reconocer las perspectivas propias y ajenas. Así, sus propios relatos, tejidos y encabalgados, inauguraron una nueva visión. Y con este conocimiento mutuo redefinieron en qué términos iban a continuar su relación.

El uso de las disculpas evitó que, como dice un refrán camboyano: “Los pequeños vientos se acumulan y forman un huracán”. En todo caso, gracias a las disculpas asertivas el clima de la mediación mejoró y potenció nuevas formas de comprometerse con el porvenir.