



MEDIACIÓN INTERPERSONAL

MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

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

© 2016 Regents of the University of California



© Gregorio Billikopf, Cophue Blanco, Fundo Barros Negros, San Javier, VII Región, Chile, diciembre de 2010

Este libro está dedicado a aquellos que fomentan la paz

GREGORIO BILLIKOPF

Contacto en Chile: +56 9 94559913
Llanquihue, Región de los Lagos, Chile

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/>
gebillikopf@ucdavis.edu
bielikov2@yahoo.cl
Skype: GregorioBillikopf
WhatsApp: +56 9 94559913

Ventas (3^{ra} edición):

<https://ucce.ucdavis.edu/survey/survey.cfm?surveynumber=443&back=none>

Universidad de California
3800 Cornucopia Way #A
Modesto, CA 95358-9492
(209) 525-6800



MEDIACIÓN INTERPERSONAL
FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES
(5ª Edición)

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA
UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

University of California
Agriculture and Natural Resources



MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

© 2004, 2005, 2009, 2011, 2013, 2014, 2016 *The Regents of the University of California*

Agricultural and Natural Resources

UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

Todos los derechos reservados

Primera edición en inglés, *Helping Others Resolve Differences: Empowering Stakeholders*, 2004

Primera edición en castellano, *Mediación interpersonal: Empoderamiento del individuo*, 2005

Segunda edición en inglés, *Party-Directed Mediation: Helping Others Resolve Differences*, 2009

Segunda edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2011

Tercera edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2013

Tercera edición en inglés, *Party-Directed Mediation: Facilitating Dialogue between Individuals*, 2013

Cuarta edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2014

Quinta edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2016

Diseño de la tapa por Harrison Aquino, de la República Dominicana. La foto de la tapa fue tomada por Judy House.

Edición electrónica. Mediadores, facilitadores, facultad, abogados, psicólogos o cualquier interesado que desee adoptar *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes* como un texto para sus cursos o seminarios —o para entregarlo a sus clientes— puede obtener permiso (sin costo alguno) para imprimir o distribuir la edición electrónica siempre que (1) descarguen el libro completo o capítulos de interés de la página <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/>; (2) el autor y la Universidad de California sean citados; (3) no se haga ningún cambio al texto o materiales asociados, incluyendo fotos y gráficos; (4) se incluyan estos derechos reservados; y (5) no se cobre a los estudiantes, participantes o clientes por estos materiales (más allá del costo de reproducción). Los individuos que descarguen el libro para su uso personal —de dicho sitio electrónico— no tienen por qué solicitar permiso. Si tiene preguntas adicionales, puede contactar a Gregorio Billikopf Encina, gebillikopf@ucdavis.edu o bielikov2@yahoo.cl.

La Universidad de California prohíbe la discriminación o el hostigamiento, contra cualquier persona y en cualquiera de sus programas o actividades, por razones de raza, color, origen nacional, religión, sexo, identidad en función del género, embarazo (inclusive parto y condiciones médicas relacionadas con el embarazo o el parto), incapacidad física o mental, estado de salud (casos de cáncer o de características genéticas), ascendencia, estado civil, edad, preferencia sexual, ciudadanía o por haber prestado servicio militar (según lo define la Ley de Derechos a Contratación y Recontratación de los Servicios Uniformados de 1994: Servicio en el servicio militar incluye: membresía, solicitud de membresía, desempeño de servicio, solicitud de servicio u obligación de servicio en los servicios uniformados). La política de la Universidad también prohíbe represalias contra cualquier empleado o persona que busque empleo y que haya presentado una queja por discriminación o acoso sexual o por haber participado en la investigación o usado el proceso de resolución de dicha queja. La política de la Universidad se propone concordar con las disposiciones de las leyes federales y estatales procedentes. Las preguntas sobre la política antidiscriminatoria de la Universidad pueden dirigirse a: Linda Marie Manton, Affirmative Action Contact, University of California, Davis, Agriculture and Natural Resources, One Shields Avenue, Davis, CA (530) 752-0495.

TABLA DE MATERIAS

Prólogo vi

Menciones xvi

Parte I – Mediación entre pares 1

Capítulo 1 – Visión general de la *Mediación dirigida por los individuos* 3

Parte II – La reunión preliminar 11

Capítulo 2 – La escucha empática 13

Capítulo 3 – Preparativos adicionales para la sesión conjunta 53

Capítulo 4 – Negociación interpersonal 79

Parte III – La sesión Conjunta 151

Capítulo 5 – Mediación de la sesión conjunta 153

Parte IV – Estudio de caso de mediación 169

Capítulo 6 – Presentamos a Nora y a Rebeca 171

Capítulo 7 – La reunión preliminar de Rebeca 177

Capítulo 8 – La reunión preliminar de Nora 187

Capítulo 9 – La segunda reunión preliminar de Rebeca 199

Capítulo 10 – La segunda reunión preliminar de Nora 211

Capítulo 11 – Finalmente, la sesión conjunta 221

Parte V – Mediación entre supervisor y subalterno 263

Capítulo 12 – La *Evaluación de desempeño negociada* 265

Capítulo 13 – Extractos de casos de la EDN 311

Capítulo 14 – Extractos de casos de la EDN 351

Apéndices 393

I. ¿Diferencias culturales? 395

II. MDI: Otro avance hacia la mediación no directiva 415

PRÓLOGO

Vivimos en tiempos difíciles, con conflictos que estallan por doquier. Asuntos de índole interpersonal juegan un papel importante en muchos conflictos.

Este libro está dirigido principalmente a mediadores, facilitadores y terceros que cumplen funciones de asistencia o apoyo hacia personas que están lidiando con conflictos interpersonales arraigados. Los conceptos explayados también serán útiles a los que buscan comprender y resolver sus propias diferencias interpersonales. Algunos de sus principios claves, además, podrán aplicarse a la facilitación de conflictos grupales.

El tercero escucha y prepara a cada una de las partes en forma separada durante una reunión preliminar —tanto en la MDI como en la EDN— antes de que lleguen a la sesión conjunta.



Introducimos dos *modelos originales* para facilitar el diálogo entre las partes —después de ponerlos a prueba con gran éxito en Chile, África y los Estados Unidos desde los años 90— con la esperanza que queden al alcance de mediadores, abogados, facilitadores y psicólogos organizacionales en todo el mundo. El primero, la *Mediación dirigida por los individuos* (MDI), es una herramienta ideal para la resolución de conflictos entre *pares*. El segundo, la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), ofrece una importante alternativa en cuanto al manejo de conflictos entre *supervisores y subalternos* —además de ser una excelente herramienta para mejorar la comunicación entre los mismos.

Ambos modelos fueron desarrollados en el agro, pero sus enseñanzas fácilmente son transferibles a todos los sectores de la economía. Se me ha instado a presentarlos en una forma más amplia, sin enfocarme en algún rubro específico.

El enfoque MDI es simple: (1) el tercero escucha y prepara a cada una de las partes en forma separada durante una *reunión preliminar* antes de juntarlos; y eventualmente, (2) cuando ambos involucrados se reúnan en una *sesión conjunta*, ellos se dirigen la palabra entre sí (y no por intermedio del tercero). El peso de resolver el conflicto permanece con aquellos que son los más aptos para hacerlo: los contrincantes.

Los individuos obtienen las habilidades para resolver contiendas futuras sin un tercero. Aún es más, el proceso MDI está diseñado para permitirles a los involucrados a que preserven su dignidad (conceptos de *kao* y *mentsu* en japonés y *mien-tzu* en chino) —algo que no es tan fácil usando métodos de mediación más tradicionales. Algunas etnias y culturas (tales como las orientales e hispanas) le otorgan gran valor al permitir que ambos lados puedan preservar su dignidad y no pasar vergüenza. Por lo tanto, la MDI se presta bien al manejo de conflictos multiculturales. La necesidad de preservar la dignidad, por supuesto, es algo universal.

Por lo dicho anteriormente podemos apreciar a simple vista algunas de las diferencias con los métodos tradicionales de mediación: los terceros más tradicionales suelen iniciar el proceso con una *sesión conjunta* sin hacer uso de *reuniones preliminares*. Además las partes no se dirigen la palabra entre ellos, sino por

conducto del mediador. Varios motivos han sido propuestos para defender el método tradicional. Al respecto, se señala que la omisión de reuniones preliminares nace por un temor a que el tercero vaya a maquinarse algún arreglo privado con uno de los involucrados. Después de todo, en el método tradicional los mediadores retienen una posición de poder desde la cual pueden ejercer muchísima influencia e imponer soluciones. Muchas veces estos terceros se parecen más a *árbitros* que a *mediadores* (un árbitro escucha a ambas partes y toma una decisión que puede favorecer a una u otra de las partes; un mediador deja que las partes tomen sus propias decisiones).

En la MDI, las partes aprenden a negociar en la reunión preliminar para valerse por sí mismas durante la sesión conjunta. En ésta el papel del tercero es muy reducido, por lo que preocupaciones en cuanto a posibles complots están virtualmente eliminadas.

Algunos mediadores han comenzado a percatarse que el método tradicional está repleto de desafíos. En el libro *When Talk Works* (Cuando funciona hablar), Kenneth Kressel explica que es un “tema común en cuanto a las normas de mediación permitir que cada lado cuente su perspectiva sobre el conflicto frente al contrincante (1994, p. 25). Kressel, refiriéndose a un caso que debió atender, relata:

La Sra. Smith aceptaba con deleite mi invitación [a contar su perspectiva en cuanto a lo ocurrido], explicando que sólo estaban presentes porque el Sr. Smith era muy poco hombre e insignificante; que no le importaban para nada sus hijos o la decencia común y que la había estado vilipendiando y humillando a ella por años. Seguramente era un alcohólico y un abusador de niños... Estaba involucrada en intermediación por orden de la corte y ciertamente estaba dispuesta a hacer su parte para motivar al Sr. Smith a que llegara a ser un “padre de verdad”, pero tenía —por plantearlo así— su escepticismo. Cualquiera que fuese el beneficio tónico de esta descarga para la Sra. Smith, para el Sr. Smith y para mí, los resultados eran claramente un desastre: él se sentía provocado a una refutación apoplética y yo a una miserable contemplación en cuanto a otra carrera. Sí, exagero. Pero sólo un poquito (1994, p. 26).



© iStockphoto.com/philidate

En los métodos más tradicionales de mediación las partes se sientan mirando al tercero. Esto da la impresión de que el mediador les solucionará el desafío.

Los antagonistas, entonces, se insultan frente al mediador y ambos acaban con su amor propio herido.

Se ha dicho que “nada hay nuevo debajo del sol” (Eclesiastés 1:9 RV 1960). Desde que se publicó la primera edición en inglés, varios modelos de intermediación han llegado a mi atención que hacen buen uso de las reuniones preliminares, tal como *mediación víctima-ofensor*. Dependiendo de la severidad de los casos, la mediación víctima-ofensor puede requerir meses de reuniones preliminares, como pasos incrementales que se utilizan para preparar a los involucrados para que puedan confrontarse en una sesión conjunta. Dos libros excelentes que detallan un buen uso de la reunión preliminar son *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution* (1992) de Dudley Weeks y *Mediating Interpersonal Conflicts: A Pathway to Peace* (1995) de Mark S. Umbreit.

A través de los años ha habido importantes contribuciones hacia el estudio de la resolución de conflictos. Hemos incorporado algunos de los puntos principales en el contexto del modelo MDI. Este libro no pretende desplazar otros escritos sobre el tema, ni tampoco constituir un manual completo sobre la intermediación. Su propósito es presentar dos modelos que han logrado alcances positivos dentro del campo de mediación. Comencé a desarrollar el modelo MDI en enero de 1992 en California y el modelo EDN en mayo de 1996 en Uganda.

Quizá la contribución de la MDI sea la organización más explícita de la mediación en un contorno que incluya la reunión preliminar y la subsecuente sesión conjunta. Adicionalmente, mientras que unos pocos autores que adscriben a un enfoque que permite el uso de reuniones preliminares sugieren que los involucrados se sienten frente a frente y se dirijan la palabra, en la MDI el tercero toma un paso más drástico: se *aleja* de los contrincantes, recalcando el hecho que el mediador está presente para *facilitar la conversación entre las partes* y no para decidir quién tiene la razón.

Sin duda que preparar a los adversarios a que se valgan por sí mismos y alejarse de ellos requiere un mayor acto de fe por parte del tercero, pero es precisamente este elemento el que fortalece el proceso y no deja duda que se trata de una metodología de *mediación*, y no de arbitraje.

Otra contribución innovadora del enfoque ha sido su uso para el manejo de conflictos a *larga distancia*. Mediadores formados pueden trabajar con la ayuda de terceros menos experimentados en otros lugares. El mediador perito puede escuchar y participar a distancia ya que el trabajo más difícil —en donde la gran parte de la emoción negativa en la MDI es disipada— se lleva a cabo durante la reunión preliminar. En la MDI, en contraste con metodologías más tradicionales, los interesados suelen tratar a su contraparte en forma más cordial en la sesión conjunta.

Este mismo nivel *reducido* de contención, o de sentimientos de antagonismo, que normalmente existe entre los adversarios durante la sesión conjunta de la MDI, además, permite que terceros más inexpertos puedan participar y obtener las



Carl Rogers desarrolló los modelos de la escucha empática y la escucha activa.

habilidades requeridas más fácilmente —y bajo circunstancias menos estresantes.

Veamos ahora una breve descripción del contenido de los capítulos que conforman el libro. El Capítulo 1 provee una visión general del procedimiento MDI.

Veremos allí tanto la

filosofía como la mecánica de este enfoque. El Capítulo 2 se centra en una de las destrezas más trascendentales que necesitan tanto el mediador como los involucrados: la *escucha empática*. Muy resumidamente, es un escuchar que permite que otros puedan desahogarse y al mismo tiempo comenzar a escucharse a sí mismos. La escucha empática no es lo mismo que la más conocida *escucha activa*. En la escucha activa la persona intenta hacer eco o repetir los sentimientos y necesidades insatisfechas del que habla por medio de la reflexión empática —una herramienta especialmente útil para *responder* en vez de *reaccionar* cuando otros nos confrontan (Capítulo 4).

Aunque tengo una firme preferencia por el uso de la escucha empática —como herramienta para que los individuos en un conflicto se sientan escuchados— habrán terceros que preferirán utilizar sus propios enfoques al usar la MDI.

Ambos enfoques para la escucha están basados en el trabajo instrumental de Carl Rogers. La *escucha empática* fue descrita por Rogers en su conocido libro publicado en 1951, *Client-Centered Therapy* (Terapia centrada en el cliente). Una gran parte de lo publicado sobre el tema de la *escucha activa* parece estar



© iStockphoto.com/philidate



© 2009 Gregorio Billikopf, Japan



© 2009 Gregorio Billikopf, Japan

El proceso MDI está diseñado para permitirle a los involucrados a que preserven su dignidad (conceptos de kao y mensu en japonés y mien-tzu en chino)

basado en un artículo publicado en 1957 titulado *Active listening*, escrito por Rogers y Richard Farson.

El Capítulo 3 cubre otros pasos preparativos que se llevan a cabo durante la reunión preliminar y describe un buen indicador para saber si los contrarios pueden pasar a confrontarse en forma segura en una sesión conjunta —o si requieren preparación adicional. El Capítulo 4 ofrece sugerencias que necesitarán los interesados para perfeccionar las técnicas de la negociación interpersonal. El Capítulo 5 explica las preparaciones necesarias para llevar a cabo la sesión conjunta.

Los Capítulos 6 al 11 incluyen el caso puntual de Rebeca y Nora, basado en una transcripción de video de sus reuniones preliminares y sesión conjunta usando la MDI. Nora y Rebeca

Algunas etnias y culturas le otorgan gran valor al permitir que ambos lados puedan preservar su dignidad y no pasar vergüenza. Por lo tanto, la MDI se presta bien al manejo de conflictos étnicos y multiculturales.



son compañeras de trabajo que han estado involucradas en una disputa que ha abarcado más de dos décadas.

El Capítulo 12 cubre el modelo de la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), una potente herramienta para mejorar la comunicación interpersonal entre supervisor y subalterno y que también sirve para evitar la contención. El enfoque EDN fomenta el hablar sobre temas que normalmente se evaden. La metodología expuesta también se utiliza para la intermediación de conflictos entre supervisores y subalternos y por lo tanto constituye una parte fundamental de este libro. El Capítulo 13 contiene transcripciones de porciones de varias EDN. La mayoría de las habilidades requeridas para la MDI son transferibles a la facilitación de la EDN.

El proceso EDN se lleva a cabo en el contexto de ayudarle al subalterno a triunfar en su trabajo, mientras que al mismo tiempo supervisor y subalternos pueden examinar sus propios puntos ciegos. Una gran parte de la responsabilidad para mejorar el desempeño de los evaluados recae en ellos mismos. El modelo EDN se apoya fuertemente en la MDI, ya que preserva los dos pilares del mismo: la reunión preliminar y la sesión conjunta. Veremos detalladamente cómo utilizar esta herramienta, tanto como simple instrumento para mejorar la comunicación y productividad como para resolver conflictos arraigados entre supervisores y subalternos. El papel del tercero (ya sea de facilitador o de mediador) fluctúa dependiendo de las habilidades de los involucrados y la existencia de sentimientos de antagonismo entre los mismos. El facilitador prepara a las partes durante las reuniones preliminares, por medio de ciertas preguntas claves. Cada pregunta tiene un fundamento psicológico. También entra fuertemente el proceso de la escucha empática, especialmente en caso de haber un conflicto entre las partes.

Esta edición contiene un capítulo nuevo, el Capítulo 14, “La reunión preliminar en una EDN mediada”. Vemos una sesión preliminar con el enfoque en la escucha empática en el contexto de un conflicto entre una subalterna y su jefa. También está incluido un nuevo apéndice, Apéndice II, “Mediación Dirigida por los Individuos: Otro avance hacia la mediación no directiva”, *Revista de Mediación* (2014). Finalmente, queremos mencionar

que hemos descubierto que la “Media EDN” o MEDN, puede ser una gran herramienta de *coaching* hacia ya sea un supervisor o un subalterno. En la MEDN, un coach se reúne con sólo una de las partes y los ayuda a mejorar su desempeño. Eventualmente puede llevarse a cabo una sesión conjunta entre supervisor y subalterno, pero no necesariamente.

Esta obra está respaldada por estudios que he realizado como académico de la Universidad de California y de la Universidad de Chile. Dos artículos importantes que fueron publicados por medio de referato o revisión científica son “*Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation*” (2002) y “*The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication & Conflict Resolution*” (2010) y el artículo publicado en la *Revista de Mediación* (2014) que ya mencionamos. Además, he tenido la oportunidad de presentar ambos temas, la MDI y la EDN, en los Congresos de la Asociación Internacional para la Resolución de Conflictos (*International Association for Conflict Management, IACM*) en Sevilla, España (2005) y Kyoto, Japón (2009).

Ha sido muy gratificante saber que varios artículos y escritos que he publicado sobre estos modelos han sido difundidos ampliamente. Un gran interés sobre los mismos ha ido surgiendo no sólo dentro de la comunidad académica (para impartir cursos relacionados al comportamiento de organizaciones, manejo de conflictos y manejo de recursos humanos) sino que también en otros ámbitos, tales como organismos de atención para mujeres, esferas judiciales, instituciones religiosas, relaciones entre cónyuges, lugares de trabajo y centros de intermediación.

Nuestra página de Internet (<http://www.cnr.berkeley.edu/cce50/agro-laboral/7conflicto/>) también incluirá materiales didácticos y seminarios virtuales —y el libro en formato electrónico PDF para descarga sin costo— para aquellos que deseen ofrecerlo a sus clientes, estudiantes u otros interesados (ver p. vi). También se puede descargar este libro (y la edición en inglés, *Party-Directed Mediation*) de *Internet Archive* en otros formatos además de PDF. Este es un servicio público de la Universidad de California.

MENCIONES

Esta edición del libro no hubiera sido posible sin el apoyo recibido de parte de un *sinnúmero* de personas que ayudaron con las ediciones anteriores, tanto en español como en inglés.

Deseo agradecer a todas aquellas personas que a través de los años me han permitido mediar sus disputas interpersonales, facilitar sus evaluaciones de desempeño negociadas, prestar un oído empático a sus desahogos y compartir asuntos en mis talleres. Estoy especialmente agradecido del aporte de todos aquellos que me han permitido grabar y analizar estas sesiones —tanto directamente como a través de mis alumnos y colegas. Las grabaciones constituyen una gran contribución al tema.

También deseo agradecer a todas las personas que me permitieron sacarle fotos para ilustrar el libro. Ninguno de ellos estaba involucrado en los conflictos mencionados en el texto.

Finalmente, estoy sumamente agradecido que la Universidad de California me haya permitido desempeñarme en un trabajo con oportunidades tan creativas y por el gran apoyo que he recibido de parte de la Universidad de Chile. La gran parte de esta obra está basada en la segunda edición del libro, labor que realicé durante mi tercer año sabático, el que se llevó a cabo en Llanquihue, Región de los Lagos, Chile, en los años 2010-2011.

Gregorio Billikopf Encina
1-IV-2016
Llanquihue, Región de los Lagos
Chile



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