



© georgeclerk_iStock

MEDIACIÓN INTERPERSONAL



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

*Este libro está dedicado a aquellos que fomentan la paz
al resolver un conflicto relacional a la vez*

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

WhatsApp: +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



MEDIACIÓN INTERPERSONAL
FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES
(6ª 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, 2021 *The Regents of the University of California*

Agriculture 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

Sexta edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2021

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

Edición electrónica. Se le otorga permiso a los 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 o usuarios— para ya sea imprimir o distribuir la edición electrónica siempre que (1) descarguen el libro completo o capítulos de interés sólo 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, usuarios 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— tampoco tienen qué solicitar permiso. Si tiene preguntas adicionales, puede contactar a Gregorio Billikopf Encina, gebillikopf@ucdavis.edu o bielikov2@yahoo.cl.

La División de Agricultura y Recursos Naturales de la Universidad de California (UC ANR) prohíbe la discriminación u hostigamiento de cualquier persona empleada por o en busca de empleo con la Universidad por razones de raza, color, origen nacional, religión, sexo, género, expresión de género, 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), información genética (inclusive historial médico familiar), ascendencia, estado civil, edad, preferencia sexual, ciudadanía, condición de veterano protegido o por haber prestado servicio militar (según lo define la Ley de Derechos a Contratación y Recontratación de los Servicios Uniformados de 1994 USERRA), así como servicio en el ejército estatal o en la Fuerzas Navales. La política de la Universidad prohíbe represalias contra cualquier empleado o persona en cualquiera de sus programas o actividades por presentar una queja por discriminación o acoso sexual en conformidad con esta política. Esta política también prohíbe contra una persona que ayude a alguien con una queja por discriminación o acoso sexual, o participe de cualquier manera en la investigación o resolución de una queja por discriminación o acoso sexual. La represalia incluye: amenazas, intimidación y/o acciones adversas relacionadas con el empleo o con cualquiera de sus programas o actividades. UC ANR es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades y acción afirmativa. Todos los solicitantes calificados serán considerados para empleo, sin importar la raza, color, religión, sexo, origen nacional, discapacidad, edad o condición de veterano protegido. La política de la Universidad se propone concordar con las disposiciones de las leyes estatales y federales procedentes. Las preguntas sobre las políticas de igualdad de oportunidades de empleo de UC ANR pueden dirigirse a: UCANR, Affirmative Action Compliance Officer and Title IX Officer, University of California, Agriculture and Natural Resources, 2801 Second Street, Davis, CA 95618, (530) 750-1343. . Website: http://ucanr.edu/sites/anrstaff/Diversity/Affirmative_Action/.

TABLA DE MATERIAS

Prólogo **vi**

Menciones **xix**

Parte I – Mediación entre pares 1

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

Parte II – Gestión Proactiva de Conflictos 11

Capítulo 2 – La escucha empática fluida **13**

Capítulo 3 – Preparativos adicionales **55**

Capítulo 4 – Negociación interpersonal **87**

Parte III – La sesión Conjunta 163

Capítulo 5 – Mediación de la sesión conjunta **165**

Parte IV – Estudio de caso de mediación 181

Capítulo 6 – Presentamos a Nora y a Rebeca **183**

Capítulo 7 – La reunión preliminar de Rebeca **189**

Capítulo 8 – La reunión preliminar de Nora **199**

Capítulo 9 – La segunda reunión preliminar de Rebeca **211**

Capítulo 10 – La segunda reunión preliminar de Nora **223**

Capítulo 11 – Finalmente, la sesión conjunta **233**

Parte V – Mediación entre supervisor y subalterno 275

Capítulo 12 – La *Evaluación de desempeño negociada* **277**

Capítulo 13 – Extractos de casos de la EDN **323**

Capítulo 14 – Caso Gestión Proactiva de Conflictos **363**

Apéndices 405

I. ¿Diferencias culturales? **407**

II. MDI: Otro avance hacia la mediación no directiva **427**

III. Caso de estudio de mediación entre grupos **445**

IV. Hacia la escucha empática fluida **459**

PRÓLOGO

Vivimos en tiempos difíciles, con conflictos que estallan por doquier. Asuntos de índole interpersonal juegan un papel trascendental 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 exployados también les serán útiles a los que buscan comprender y resolver sus propias disputas. Algunos de sus principios claves, además, podrán aplicarse a la facilitación de conflictos grupales o comunitarios.

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.



Presentamos dos *modelos originales* para facilitar el diálogo entre las partes —después de ponerlos a prueba con gran éxito desde los años 90— con la esperanza de que queden al alcance de mediadores, abogados, facilitadores y psicólogos organizacionales. El primero, la *Mediación dirigida por los individuos* (MDI), es una herramienta ideal para la resolución de disputas entre *pares*. El segundo, la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), está diseñado especialmente para los conflictos entre *supervisores y subalternos* —además de ser una excelente herramienta para mejorar la comunicación entre los mismos. Ambos modelos buscan algo mucho más que armarse de paciencia o saber perdonarse, sino que además *encontrar gozo* en nuestras relaciones interpersonales.

Ambos modelos fueron desarrollados en el agro, pero sus enseñanzas se han utilizado en otros sectores de la economía y en organizaciones sin fines de lucro. La MDI, además, ha sido una herramienta vital para fortalecer el matrimonio.

El enfoque MDI es simple: (1) el tercero escucha y prepara a cada una de las partes en forma separada durante una serie de *reuniones preliminares*; y posteriormente, (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.

En un principio llevaba a cabo el proceso MDI con sólo una reunión preliminar por involucrado, pero a medida que me fui especializando en desafíos arraigados, el número de sesiones preliminares han aumentado. No me basta que las partes puedan solucionar un conflicto puntual.

En esta sexta edición del libro he dejado de pedir disculpas por promover un modelo que requiere mucho más tiempo que el tradicional. En cambio, estoy celebrando el hecho de que los involucrados salen del proceso empoderados y armados con las herramientas necesarias para lidiar con casi cualquier contrariedad que les pudiera sobrevenir.

En estas reuniones preliminares pasamos por varias etapas incluyendo (1) la escucha empática fluida, (2) el proceso de contestar cuatro preguntas claves que fomentan el autoanálisis, y

finalmente, (3) la comprensión y *práctica* del uso de varias herramientas de negociación interpersonal. Difícilmente se lograrán estas metas en menos de cinco reuniones preliminares y no es atípico utilizar más de ocho por involucrado. Este alargamiento del proceso de mediación tiene la ventaja adicional de fomentar la *fermentación de sentimientos transformativos* hacia la contraparte; sentimientos que brotan naturalmente. En forma paulatina, las partes van permitiendo que vuelvan a brotar esos sentimientos de cariño hacia la otra persona. Los conflictos más arraigados suelen ser aquellos en los que las partes en algún momento sentían afecto por la otra persona.

En la MDI, los individuos aprenden a negociar durante las reuniones preliminares, para valerse por sí mismos 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. Los individuos obtienen las habilidades necesarias para resolver contiendas futuras sin un tercero.

El proceso MDI, además, 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 conservar 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 la *reunión preliminar* (o *caucus preliminar*). Inclusive, para la gran mayoría de estos terceros, la palabra *caucus* está asociada con reuniones a solas con sólo una parte a la vez, pero *después* del inicio de la sesión conjunta. Viene siendo como una pausa dentro de la reunión conjunta para hablar privadamente con una de las partes o la otra para luego volver a la sesión conjunta.

Además, las partes no se dirigen la palabra entre ellos, sino por conducto del mediador. Varios motivos han sido propuestos para



© 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.

defender el método tradicional. 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 conciliadores sostienen 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 ambos participantes y toma una decisión que puede favorecer a una u otra de las partes; un mediador permite que los involucrados tomen sus propias decisiones).

Algunos conciliadores 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).

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*. 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 han 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 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.

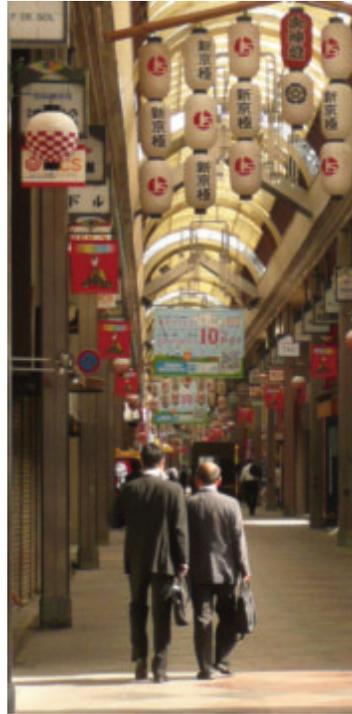


No es fácil pedir la ayuda de un mediador. Varias inquietudes entran en juego: (1) el temor a reconocer que necesitamos ayuda; (2) la desconfianza hacia el proceso de mediación; y (3) el temor a enfrentarnos con nuestra contraparte. Muchas veces (4) sólo una de las partes está presta a pedir ayuda. Un aporte importante de nuestro modelo es la Gestión proactiva de conflictos (GPC), un proceso que no necesariamente incluye la sesión conjunta.

Quizá la contribución de la MDI sea la organización más explícita de la mediación en un contorno que incluya una o varias reuniones preliminares y, subsecuentemente, una sesión conjunta. Adicionalmente, mientras que unos pocos autores que se 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, sentándose a cuatro metros de ellos, recal-



© iStockphoto.com/philidate



© 2009 Gregorio Billikopf, Japón



© 2009 Gregorio Billikopf, Japón

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

cando el hecho de que el mediador está presente para *facilitar la conversación entre las partes* y no para decidir quién tiene la razón.

Sin duda el 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 incertidumbre de 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* por medio de *videollamadas*. Conciliadores formados pueden apoyar a terceros menos experimentados. El intermediador 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

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.



cabo durante las reuniones preliminares. En la MDI, en contraste a metodologías más tradicionales, los interesados suelen tratar a su contraparte en forma más cordial en la sesión conjunta.

Este mismo nivel *reducido* de sentimientos contenciosos, o de antagonismo, que normalmente existe entre los adversarios durante la sesión conjunta de la MDI, además, permite que los terceros principiantes puedan participar y obtener las habilidades requeridas más fácilmente —y bajo circunstancias menos estresantes.

Cuando digo fácil, quizás debería aclarar que el proceso de aprendizaje es intenso. Requiere un mínimo de diez horas de trabajo semanales por un período no menor a cuatro o cinco meses. Pocos lo lograrán en menos. A numerosas personas les costará mucho más. Me gusta pensar del proceso como cirugía psicológica-emocional. Pero es fácil en el sentido de que se pueden aprender las varias herramientas fuera del proceso de mediación.

Enfoquémonos, por un instante, en la perspectiva de los usuarios, para apreciar otra contribución innovadora del modelo MDI. Las partes suelen tener temor de pedir ayuda de externos. Hay varias inquietudes que entran en juego: (1) temor a reconocer que necesitan ayuda; (2) desconfianza hacia el proceso de mediación; y (3) temor a enfrentarse con su contraparte.

Mi madre me enseñó un dicho muy propio del agro, “toros y potros, que los cuiden otros”. Para un niño creado en el campo, estos consejos fueron muy buenos, especialmente en cuanto al peligro de trabajar con toros. Nadie necesita que le digan que pedir ayuda en un conflicto es algo arriesgado. Temprano en la vida aprendemos que este tipo de ayuda trae soluciones que comúnmente nos parecen injustas.

Son pocas las personas que nos empoderan y permiten encontrar nuestras propias soluciones. En cambio, es típico que otros tomen el papel de árbitro o juez. Esta desconfianza hacia la mediación es, entonces, algo tristemente justificable. Cuando existen conflictos relacionales muchas veces sólo se solventan cuando una parte deja su amistad, trabajo, iglesia, sinagoga, mezquita o matrimonio.

Además de los temores ya mencionados, hay un cuarto factor que suele entorpecer el proceso de pedir asistencia. Muchas veces

(4) sólo una de las partes está dispuesta a pedir ayuda. Otro aporte innovador, entonces, está relacionado con la *Gestión proactiva de conflictos* (GPC), o sea, una MDI que no incluye la sesión conjunta.

La GPC suele amortiguar tres de los cuatro desafíos, ya que la persona que participa recibe ayuda de un conciliador cuyo único propósito es ayudar, apoyar y acompañar a ese individuo. Aun cuando sólo una persona participe en el proceso GPC, las relaciones interpersonales suelen mejorar. Adicionalmente, habrá personas que después de participar en la GPC obtendrán la confianza necesaria para tomar el paso adicional de interesarse en una MDI completa.

Nota: En esta edición, estaremos incluyendo enlaces para aquellos que deseen tomar los *exámenes teóricos* (lo pueden hacer cuantas veces lo deseen hasta aprobarlos) y una serie extensa de módulos y videos asociados con las prácticas descritas en el libro. Puede descargar la planilla con estos enlaces desde la página de la Universidad de California: CursoMediación. Veamos brevemente, en seguida, los contenidos del 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 del tercero: *el saber escuchar*. Uno de los motivos que impulsó esta edición fue la necesidad de corregir un error perpetrado desde hace más de una década y media en mis ediciones anteriores. Durante este tiempo yo le había atribuido a Carl Rogers el tipo de escucha que hoy llamo la *escucha empática fluida* (EEF). Lo que ocurrió fue un feliz malentendido de los escritos de ese conocido psicoterapeuta (ver **Apéndice IV**).

En esencia, el que escucha por medio de la EEF lo hace *sin interrumpir*, por medio (1) de un rostro que invita a que el usuario se desahogue, y (2) del *respeto* del *hablar pausado* y de *las pausas* —por largas que sean. Los resultados son parecidos a los de Carl Rogers, pero las técnicas son muy diferentes. Rogers muestra empatía por medio de sus *interrupciones reflexivas*; la escucha empática fluida lo hace al permitir que el usuario guie tanto la di-

rección, la velocidad y la profundidad de su narrativa al *no ser interrumpido*.

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



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

El **Capítulo 3** cubre otros pasos preparativos que se llevan a cabo durante la reunión preliminar, los que junto con la escucha empática forman parte de la *Gestión proactiva de conflictos* que ya mencionamos. El proceso GPC es virtualmente idéntico cuando se lleva a cabo ya sea como preparación para la MDI y su sesión conjunta frente al conciliador, o en contraste, cuando el usuario aprenderá a dialogar y pondrá en práctica lo aprendido —pero en la ausencia del mediador. En ambas situaciones los involucrados aprenden a dialogar en una forma más efectiva sin que sus contrapartes tomen actitudes defensivas.

El **Capítulo 4** ofrece sugerencias que necesitarán nuestros usuarios para perfeccionar las técnicas de la negociación interpersonal. Está dirigido a los que están involucrados en un conflicto y se puede compartir con ellos. Hacia el fin del capítulo tendremos la oportunidad de practicar mucho de lo aprendido al estudiar dos herramientas de gran valor: la primera, *siete palabras*, se emplea cuando nosotros iniciamos una conversación. La segunda, *la reflexión empática*, nos permite *responder* en vez de *reaccionar*, cuando nos sentimos atacados por otro. Como mediadores deberíamos ser los primeros en utilizar estos instrumentos en nuestras

vidas. Eso nos da la autoridad moral para poder enseñar estos principios.

El **Capítulo 5** cubre las preparaciones necesarias para llevar a cabo la sesión conjunta, ya sea en forma presencial o por medio de una videollamada. Veremos técnicas innovativas para que las partes puedan mantener control del proceso.

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 son compañeras de trabajo que han estado involucradas en una disputa que ha abarcado más de dos décadas. Desde que llevamos a cabo esta mediación hemos aprendido mucho y podemos darnos cuenta de varias cosas que pudiéramos haber hecho mejor. A pesar de éstas, es impresionante ver lo bien que funcionó el modelo aún antes de que comprendiéramos la importancia de utilizar más reuniones preliminares y de detenernos, de vez en cuando, para celebrar los logros y acuerdos.

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 los sentimientos contenciosos. El enfoque EDN fomenta el hablar sobre temas que normalmente se evaden. La metodología expuesta también se utiliza para la intermediación de conflictos de una naturaleza jerárquica y por lo tanto constituye una parte fundamental de este libro.

El proceso EDN se lleva a cabo en el contexto de ayudarle al subalterno a triunfar en su trabajo, mientras que al mismo tiempo el supervisor y los 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: las reuniones preliminares 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 conciliador) fluctúa dependiendo de la inteligencia emocional y

habilidades de los involucrados y de 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 fluida en aquellas circunstancias en las que existe un conflicto entre las partes.

También veremos otro proceso abreviado, este relacionado con la EDN. La *Gestión proactiva de superación* (GPS) se utiliza cuando no existen conflictos y se utiliza como un tipo de *coaching*, ya sea en su trabajo o vida personal. El usuario que participa en una GPS generalmente responderá a cuatro preguntas claves que le permitirán un profundo autoanálisis. Además, recibirá ayuda para manejar ciertas herramientas de negociación interpersonal que le permitirán lograr sus metas. Cuando existe un conflicto jerárquico, en cambio, el proceso abreviado que se utiliza es el de la GPC.

El **Capítulo 13** contiene transcripciones de algunas de estas EDN sin conflictos. En el **Capítulo 14** estudiaremos una GPC en una desavenencia jerárquica muy arraigada. Lo veremos por parte de la subalterna y nos enfocaremos en la escucha empática fluida.

El **Apéndice I** nos permite reflejar sobre las diferencias culturales. El **Apéndice II**, “Mediación Dirigida por los Individuos: Otro avance hacia la mediación no directiva”, fue publicado originalmente por la *Revista de Mediación* (2014).

El **Apéndice III** es una traducción del inglés, sobre un conflicto que involucró dos grupos de personas, y en el que se utilizó la MDI junto con otras técnicas aplicables para resolver una disputa comunitaria.

El **Apéndice IV** detalla las diferencias entre la escucha rogeriana y la escucha empática fluida, la que fue publicada por la *Revista de Mediación* (2020).

Este libro está respaldado por estudios que he realizado como académico de la Universidad de California y de la Universidad de Chile y por la práctica tanto mía como la de mis alumnos desde los años 90.

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 los artículos publicados en la *Revista de Mediación* (2014, 2020). Además, he tenido la oportunidad de presentar los modelos MDI y 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 la última edición del libro en formato electrónico PDF que se puede descargar sin costo— para aquellos que deseen ofrecerlo a sus usuarios, estudiantes u otros interesados (ver p. vi). También 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 sexta edición del libro no hubiera sido posible sin el apoyo recibido de parte de un sinnúmero de individuos 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 y grabar sus disputas interpersonales, facilitar sus evaluaciones de desempeño negociadas, prestar un oído empático a sus desahogos y compartir sus observaciones y opiniones en mis talleres.

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.

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 también he recibido de parte de la Universidad de Chile.

En cuanto a esta última edición, deseo agradecer especialmente a la *Fundación Creo Familia*, que me ofreció la oportunidad de dictar cursos en línea a nivel nacional e internacional y en la que hemos puesto a prueba estos procesos para fortalecer a los matrimonios y a las familias. No puedo impartir un curso sin sentir que soy yo el que está aprendiendo más de los participantes que ellos de mí. Desde el 2014, cuando me jubilé, hasta mediados del 2020, había estado teniendo sueños tristes. Sólo la felicidad de poder volver a mi patria me permitió jubilarme. Seguí dando talleres ocasionales pero extrañaba la intensidad de mi trabajo.

Desde mediados de 2020 la *Fundación Creo Familia* me ha obsequiado esta gran oportunidad de ayudar a traer un poquito de paz al “deshacer las cargas de opresión, y dejar ir libres a los quebrantados” (Isaías 58:6 RV09/60) por los conflictos interpersonales. No he vuelto a experimentar esos tristes sueños.

Gregorio Billikopf Encina
8 de enero de 2021
Llanquihue, Los Lagos, Chile

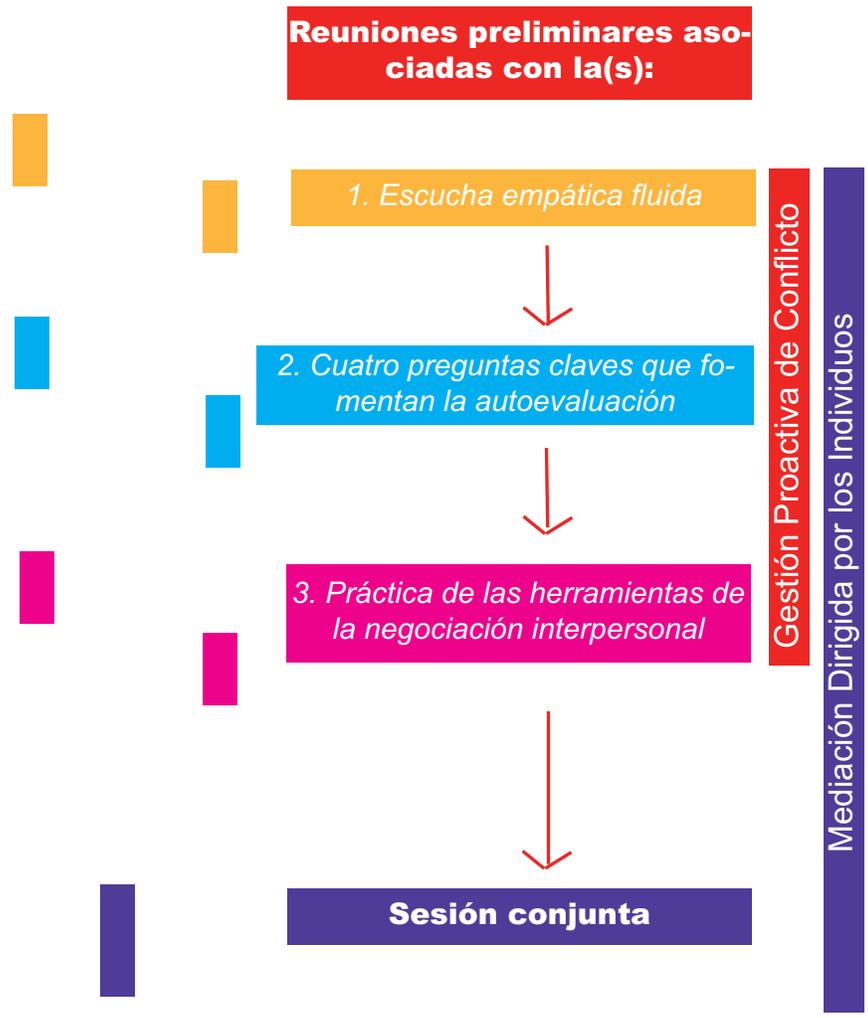


Queremos agradecer el apoyo
de la Fundación Creo Familia en
la preparación de esta edición.



Gregorio Billikopf Encina, Llanquihue, Los Lagos, Chile, 2010

Esquema general de la mediación dirigida por los individuos



Modelos asociados con la MDI

