

# MEDIACIÓN INTERPERSONAL FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

Gregorio Billikopf Encina



*Un estudio basado en los aportes del agro*

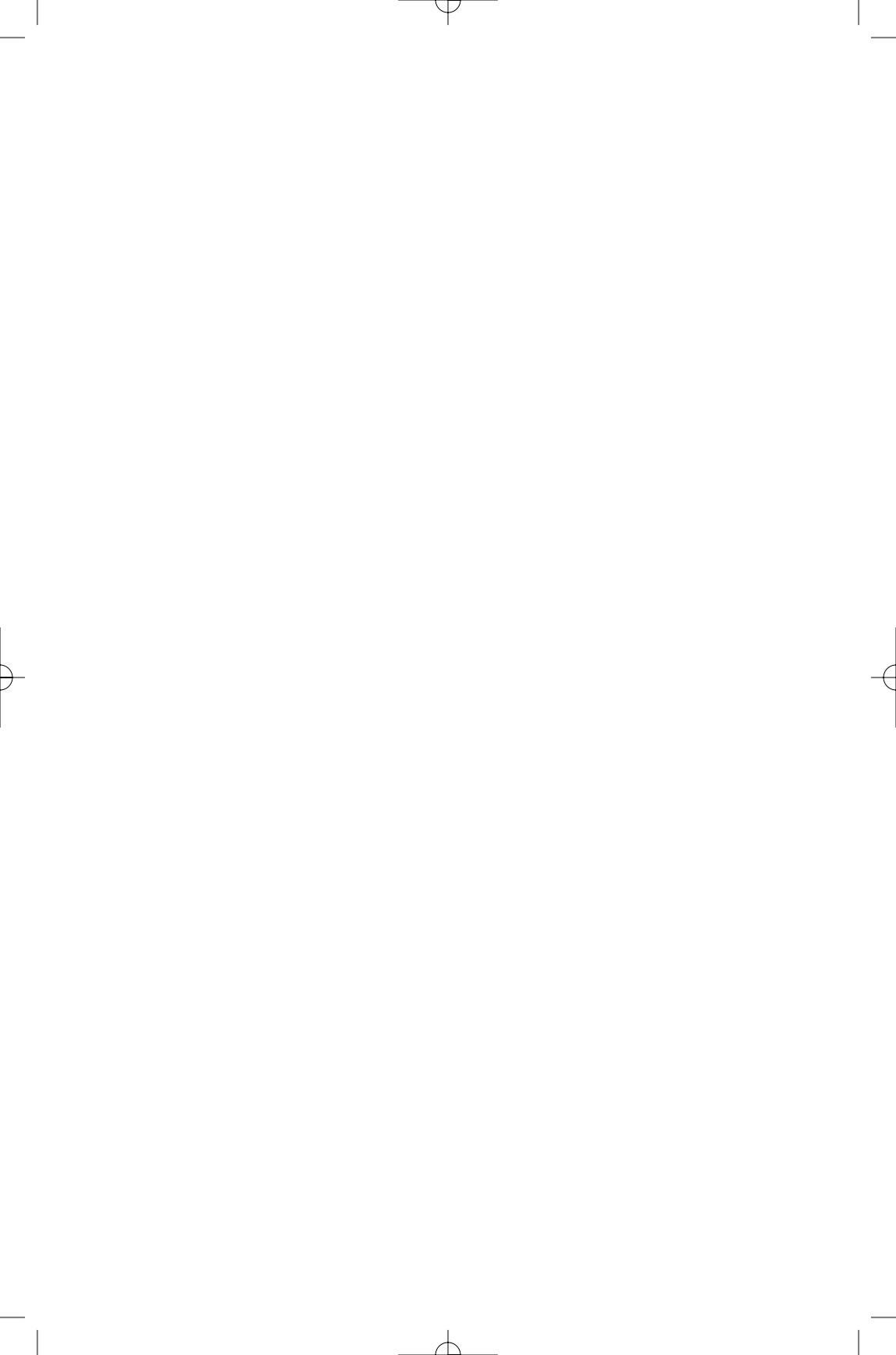


Ministerio de  
Agricultura

Gobierno de Chile

University of California  
Agriculture and Natural Resources

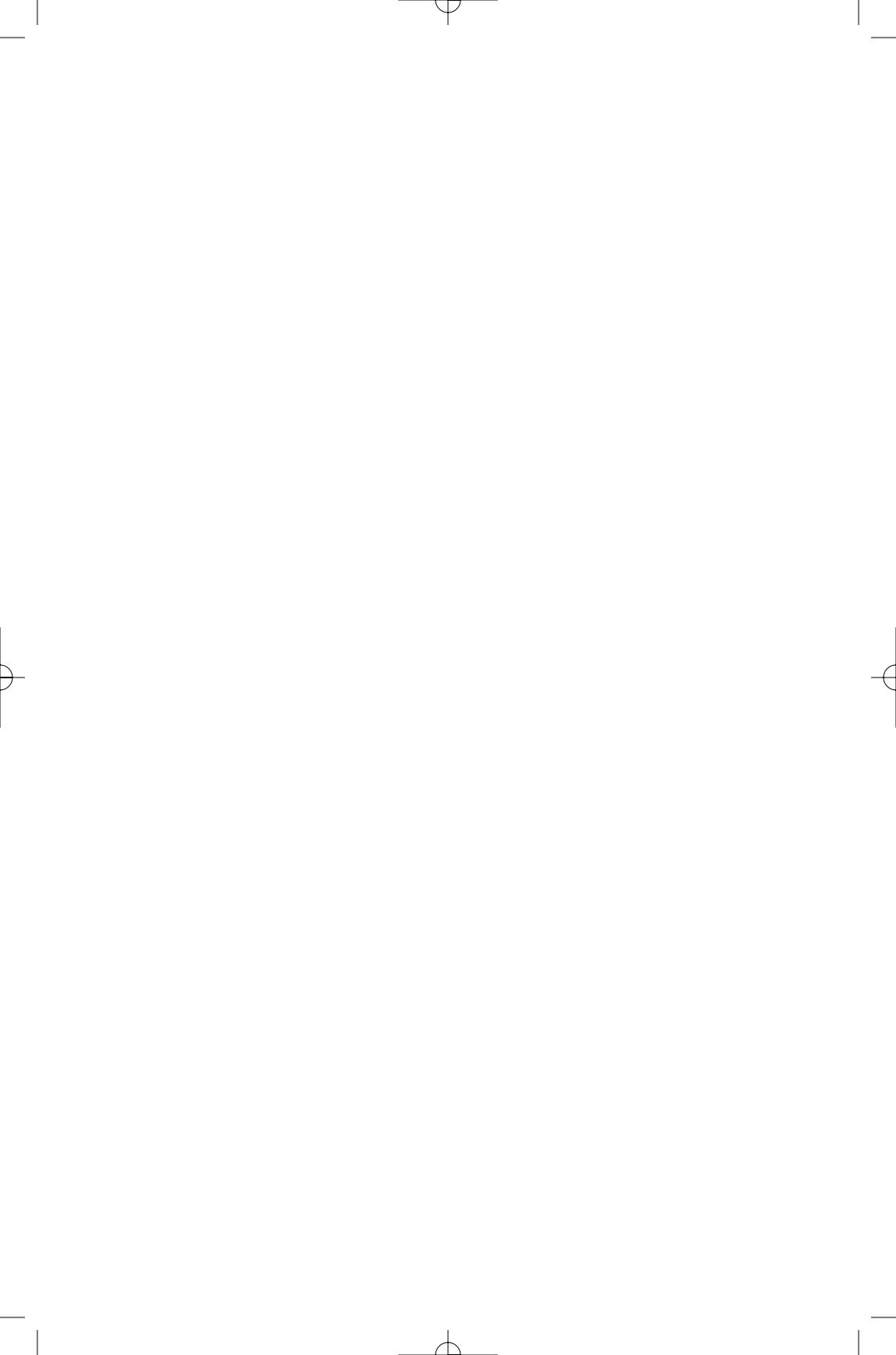






---

*Este libro presenta dos modelos originales de mediación y facilitación que fomentan la comunicación y repercuten positivamente en la productividad. Fueron desarrollados en el agro, pero sus enseñanzas fácilmente son transferibles a todos los sectores de la economía.*



Judy House, Judy House Photography, 2010



## MEDIACIÓN INTERPERSONAL



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

Este libro está dedicado a los terceros que  
*fomentan la paz* en las relaciones interpersonales.  
*...y les revelaré abundancia de paz y de verdad*  
—Jeremías 33:6

## GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

---

Universidad de California  
3800 Cornucopia Way #A  
Modesto, CA 95358-9492  
(209) 525-6800  
Celular en Chile: 85 92 72 10

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/>  
gebillikopf@ucdavis.edu  
Skype: GregorioBillikopf

**University of California**  
Agriculture and Natural Resources



© Gregorio Billikopf



# MEDIACIÓN INTERPERSONAL

## FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

(2ª Edición)

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA  
UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

*Un estudio basado en los aportes del agro.*



University of California  
Agriculture and Natural Resources



## MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

---

© 2004, 2005, 2009, 2011 *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

*Impreso en Chile, enero 2011*

Diseño de la tapa por Alan Sanhueza de Publisiga S.A., Santiago, Chile, basado en el diseño de la edición de 2009, por Harrison Aquino, de la República Dominicana. La foto de la tapa delantera fue tomada por Judy House de *Judy House Photography*, en California. La foto de la tapa trasera fue provista por [iStockphoto.com/twohumans](http://iStockphoto.com/twohumans). La publicación de este libro ha sido posible por el generoso apoyo de Fundación Chile y del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

**Edición electrónica.** Esta es la versión 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 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; (5) no se cobre a los estudiantes, participantes o clientes por estos materiales (más allá del costo de reproducción); y (6) le solicite permiso al autor (puede escribirle a [gebillikopf@ucdavis.edu](mailto:gebillikopf@ucdavis.edu)) e incluya (a) su nombre y apellido, (b) organización, (c) nombre del curso o seminario (u otro propósito). En caso de apuro, puede utilizar el libro bajo estas normas ya estipuladas e informarle al autor dentro de 48 horas por medio de un correo electrónico. Los individuos que descarguen el libro para su uso personal —de dicho sitio electrónico— no tienen por qué solicitar permiso.

**Copia impresa.** La edición impresa en Chile *no* puede ser reproducida o distribuida en parte o en forma completa —incluyendo cualquiera de sus elementos, tal como texto, fotos o gráficos— en forma alguna ni por cualquier medio, ni puede ser respaldada en una base de datos u otro sistema electrónico. Sólo se permite hacer copias de la *edición electrónica* (ver arriba). Si desea publicar la edición en alta calidad en su país, contacte al autor para recibir los PDF correspondientes. Este es un servicio público de la Universidad de California.

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 precedentes. Las preguntas sobre la política antidiscriminatoria de la Universidad pueden dirigirse a: The Affirmative Action/Equal Opportunity Director, University of California, Agriculture and Natural Resources, 1111 Franklin Street, 6th Floor, Oakland, CA 94607, (510) 987-0096.

## TABLA DE MATERIAS

---

Prólogo **viii**

Menciones **xvii**

### **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 **51**

Capítulo 4 – Negociación interpersonal **73**

### **Parte III – La sesión Conjunta 133**

Capítulo 5 – Mediación de la sesión conjunta **135**

### **Parte IV – Estudio de caso de mediación 151**

Capítulo 6 – Presentamos a Nora y a Rebeca **153**

Capítulo 7 – La reunión preliminar de Rebeca **159**

Capítulo 8 – La reunión preliminar de Nora **169**

Capítulo 9 – La segunda reunión preliminar de Rebeca **183**

Capítulo 10 – La segunda reunión preliminar de Nora **195**

Capítulo 11 – Finalmente, la sesión conjunta **205**

### **Parte V – Mediación entre supervisor y subalterno 245**

Capítulo 12 – La *Evaluación de desempeño negociada* **247**

Capítulo 13 – Extractos de casos de la EDN **287**

### **Apéndice 327**

¿Diferencias culturales? **329**

## 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 exployados también serán útiles a los que buscan comprender y resolver sus propias diferencias interpersonales. Algunos de sus principios claves, además, podrán aplicarse al manejo 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, 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 maquinar 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 desaffos. 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 mediación 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).



© Microsoft Clip Art

---

*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 mediación 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 mediación. 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 arbitración.

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

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. 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 todavía no están

---

*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 multiculturales.*

---





© Microsoft Clip Art

---

*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) —algo que no es tan fácil usando métodos de mediación más tradicionales.*

listos. 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 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 evitar la contención. El enfoque EDN fomenta el hablar sobre temas que normalmente se evaden. La metodología expuesta también se utiliza para la mediación de conflictos entre supervisores y subalternos y por lo tanto constituye una parte fundamental de este libro. El Capítulo 13 contiene transcritos 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 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). 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). La segunda edición en inglés se publicó bajo el título, *Party-Directed Mediation: Helping Parties Resolve Differences*, en 2009. Esta segunda edición en castellano está aún más actualizada e incluye nuevos antecedentes que hemos descubierto desde 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 mediación.

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). Este es un servicio público de la Universidad de California.

Gregorio Billikopf Encina  
Vista Tres Volcanes, Fundo Llanquihue  
Llanquihue, Región de Los Lagos, Chile  
15-I-2011

## MENCIONES

Deseo agradecer a todas aquellas personas que me han permitido mediar sus disputas interpersonales, facilitar sus evaluaciones de desempeño negociadas y prestar un oído empático a sus desahogos a través de los años. 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. Todas estas grabaciones constituyen una gran contribución al tema, por ser casos reales.

Linda Marsing, mi esposa, ofreció sugerencias para organizar las grabaciones y diálogos y mejorar la lógica general dentro de los capítulos en la primera edición en inglés. Los redactores de la segunda edición en inglés, Robin Mizell y Rick Huard, brindaron asimismo un sinnúmero de sugerencias para mejorar la lógica y presentación del texto.

Un mes después que se publicó la primera edición en inglés, me contactó la Licenciada mexicana, Elvira R. Daza Hernández, preguntándome si me podía ayudar a traducir algunos de mis escritos.

Su amable y cariñosa oferta no pudo haber llegado en un momento más oportuno. El proceso de traducción requiere un tremendo esfuerzo y estoy muy agradecido por el desempeño que ha llevado a cabo Daza. Vale destacar que sin su generosidad, la primera edición en castellano no hubiera salido por años. Un



© Gregorio Billikopf, paso cordillerano, Chile, octubre de 2010

colega J. Rodrigo López U., director de Agrocap en Chile, con mucho cariño ayudó a revisar esa primera edición en español.

Agradezco muy especialmente a mis colegas María Macarena Pons y a J. Rodrigo López U, especialistas chilenos en administración laboral, que compartieron conmigo las grabaciones de evaluaciones de desempeño que aparecen en el Capítulo 13. También agradezco a los supervisores y subalternos que tan amablemente permitieron que se grabaran estas sesiones.

Estoy sumamente agradecido, además, de la Universidad de California por permitirme un trabajo con oportunidades tan creativas. Este viene siendo mi tercer año sabático que me ha otorgado la Universidad en mi carrera —y este último muy especial ya que pude pasar el Bicentenario de la Independencia de Chile en mi patria. El enfoque de este año sabático ha sido la



© Gregorio Billikopt, Volcán Osorno, septiembre de 2010

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



traducción al castellano de la segunda edición en inglés y la actualización y ampliación de la misma. Originalmente, el plan que teníamos con mi señora era alojarnos en Barros Negros, el fundo de mi madre, María Encina, en San Javier, en la VII Región de Chile. Fue en ese paraíso que escribí el libro *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*, durante mi último sabático. El terremoto de 8,8 grado Richter del 27 de febrero de 2010 acabó con ese sueño. Pero hay veces en que la vida ofrece otros sueños.

Con mucho cariño deseo agradecer al Dr. Howard Hamilton, *El Huaso*, y Karleen Hamilton, *La Huasita*, quienes nos invitaron a quedarnos en su hogar en Llanquihue mientras ellos sirven una misión en Osorno. Este ha sido un lugar idílico, perfecto para escribir —entre queltehues y bandurrias— y con una vista espectacular al lago Llanquihue y a los volcanes Puntagudo, Osorno y Calbuco —una verdadera ventana a la belleza de la

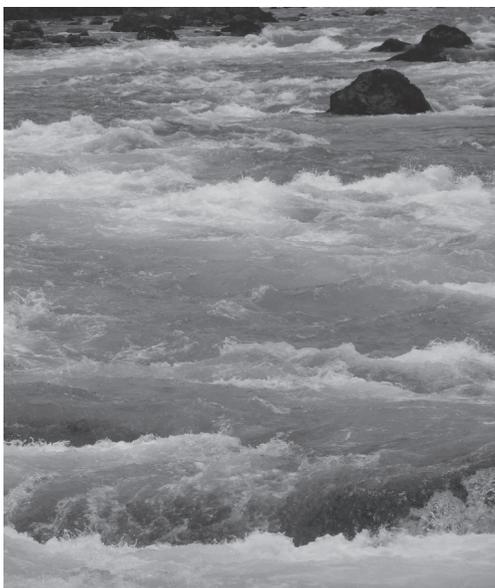
Región de Los Lagos en el sur de Chile.

Óscar Quezada, sociólogo y especialista en asuntos laborales, y Berta Rojas, Directora Ejecutiva del OTEC Interfases, llegaron justo cuando los necesitaba y se ofrecieron corregir esta segunda edición. Me faltan las palabras para

saber agradecer este gesto. Ambos tienen sus propios trabajos y preocupaciones y el esfuerzo que han hecho para ayudarme en las tardes y fines de semana permitirá que el libro sea mucho más claro y entendible.

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.

A principios de octubre del presente, me vinieron a ver dos viejos amigos, Flavio Araya y Gabriel Leyton, de Fundación Chile. Ellos aportaron lo que faltaba, la oferta de publicar el libro y la ayuda técnica para algunos asuntos de redacción, traducción y diseño que carecía el libro. Fue un gran placer volver a trabajar con Óscar Aedo Inostroza, quien en mi último año sabático en 2002 llevó a cabo la corrección de *Administración laboral agrícola*. Alan Sanhueza de Publisiga S.A. ayudó con el diseño de la tapa y la Figura 12-1. La publicación de este libro ha sido posible por la generosidad de Fundación Chile y por el Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.



© Gregorio Billikopf, Río Petrohué, Región de los Lagos, Chile, 2010