

Apéndice II

MDI: Otro avance hacia la mediación no directiva

Casi veinticinco años atrás tuve la oportunidad de mediar por primera vez. Como muchos mediadores de esa época, no había obtenido capacitación formal. Era un joven profesional, académico de la Universidad de California. Pienso que mi falta de conocimiento de cómo se hacían las cosas me llevó a descubrir una metodología bastante controversial pero muy útil para conflictos arraigados de índole relacional (comunicación, inteligencia emocional, negociación), más que, por ejemplo, sobre objetos, posesiones, asuntos pecuniarios, territorios y fronteras u otros asuntos materiales.

He desarrollado dos modelos para lidiar con los conflictos interpersonales (o relacionales): *La Mediación Dirigida por los Individuos* (MDI) y la *Evaluación de Desempeño Negociada* (EDN). Las dos técnicas controversiales de la MDI son (1) las reuniones preliminares (*precaucusing* o *premediaton*) dentro de la categoría de reuniones individuales y (2) la distancia a la que el mediador se sienta de los involucrados durante la sesión conjunta.

La metodología MDI, en un principio, se utilizó principalmente para resolver conflictos arraigados de índole relacional entre pares en la agroindustria; tal como entre dos hermanos dueños de un viñedo, dos ordeñadores en una lechería, dos gerentes, o dos mecánicos agrícolas. De esta metodología nació un segundo modelo desarrollado en Uganda, la *Evaluación de Desempeño Negociada* (EDN). En un principio fue utilizado principalmente en

Chile y en California, para la mejora de la comunicación entre supervisores y subalternos y para la resolución de conflictos jerárquicos. El interés sobre estos modelos se ha ampliado a múltiples situaciones fuera del agro y a través del mundo.

El factor relacional afecta una gran parte de nuestros conflictos. Cuando juegan un papel mínimo, habrá otras metodologías más convenientes. Pero aun en estos casos, veremos algunas contribuciones importantes que podría aportar la metodología MDI.

Vale agregar, además, que estos dos modelos intentan incorporar lo mejor de las herramientas de mediación, según lo exija el contexto y las habilidades del mediador. Ya sean aportadas por los modelos de Harvard, transformador, narrativo, circular narrativo u otros modelos emergentes. Lo que distingue a los modelos MDI y EDN, como veremos, no es el uso de estas varias herramientas, sino que más bien la mecánica del proceso.

Muchos conflictos tienen elementos que involucran competencias relacionales a pesar de que los conflictos supuestamente tratan con asuntos materiales. Frenkel y Stark (2012), por ejemplo, presentan su destacado libro como uno que no está enfocado en los asuntos relacionales. A pesar de eso, dan múltiples ejemplos de cómo la falta de competencias relacionales afectan el éxito de las mediaciones. No ocurre así en el trabajo de Freund (2012), otro apreciable mediador, a quien volveremos a citar como una excepción notoria.

LA REUNIÓN PRELIMINAR A EXAMEN. ADVERTENCIA EN CONTRA DE LAS REUNIONES PRELIMINARES Y REUNIONES INDIVIDUALES

En la literatura histórica (Billikopf, 2002b), vemos una preocupación por el daño que pueden hacer las reuniones preliminares (*pre-caucusing* o *premediation*) y reuniones individuales (*caucusing*). El recelo en contra de estas reuniones incluyen, en esta lista parcial, la posibilidad de (1) colusión o complicidad con el mediador —o por lo menos que el mediador llegue a favorecer a una de las partes (Blades, 1984; Engram y Markowitz, 1985; Moore, 1987; Moore, 1996; Pruit et al., 1989; Volkema, 1988; Welton,

Pruitt y McGillicuddy, 1988); (2) que los involucrados aprovechen a ser menos honestos cuando la otra parte no esté presente para contradecirlos (Pruitt et al., 1989; Volkema, 1988; Welton et al., 1988); (3) que el mediador use estas reuniones para fomentar sus propias soluciones o ser más directivo (Blades, 1984; Folger, Poole y Stutman, 1997; Keltner, 1965, Moore, 1987; Moore, 1996; Pruitt et al., 1989; Volkema, 1988; Welton et al., 1988); y (4) que los mediadores no sepan respetar asuntos confidenciales (Blades, 1984; Moore, 1987; 1996).

Una vez ya iniciada la sesión conjunta, las reuniones individuales (*caucusing*) pueden además considerarse dañinas (5) cuando significan una interrupción al avance positivo que se estaba logrando (Moore, 1996; Welton, 1988; Frenkel y Stark, 2012). Se ha sugerido que los mediadores con menos experiencia tienden a estas reuniones individuales en forma prematura (Frenkel y Stark, 2012; Moore, 1987). Pero otros mediadores piensan que las reuniones individuales no tienen nada de malo en sí (Bush y Folger, 1996). Estos últimos emplean la *reunión individual* en una forma parecida a como se utiliza la *reunión preliminar* en el proceso de la MDI.

En vez de tachar a todas estas quejas y preocupaciones sobre las reuniones individuales como un mito de décadas pasadas, reconocemos que estos desafíos pueden ser demasiado reales y preocupantes bajo ciertas circunstancias. No existe tal cosa como un mediador completamente imparcial. Por lo menos en lo que concierne las opiniones privadas que puedan tener. Como alguien me dijo recientemente, «soy un simple humano». Asuntos de transferencia y contra-transferencia hacen que los mediadores favorezcan un punto de vista u otro. No existe la imparcialidad completa. Lo importante es que a pesar del prejuicio que el mediador pueda sentir, que el proceso de mediación permita que sean las partes las que dirijan la conversación y tomen las decisiones sin interferencia innecesaria de parte del tercero.

Veamos la visión de los mediadores respecto al uso o no de estas sesiones preliminares. Por conveniencia, vamos a agrupar los diferentes modelos de mediación en sólo tres, pero cortaremos la misma naranja desde otro ángulo: (1) la mediación tradicional; (2) la mediación menos directiva; y (3) la Mediación Dirigida por los

Individuos (MDI). También veremos, una vez presentadas estas diferencias a largos rasgos, el uso específico de la MDI para resolver los conflictos jerárquicos por medio de su modelo compañero, la EDN. Tendremos que generalizar bastante, sabiendo que hay un sinnúmero de variaciones.

Mediación tradicional

En la mediación tradicional el tercero se reúne de inmediato con las partes afectadas, sin uso de las reuniones preliminares; pero muchas veces sí usan las reuniones individuales —*caucus*— una vez iniciada la sesión conjunta. Ambas partes se apoyan en las habilidades del mediador para encontrar una solución. El tercero tiende a ser más o menos directivo y puede llegar a funcionar como un cuasi árbitro (Bush y Folger, 1994; Folger, Poole y Stutman, 1997; Lewicki, Litterer, Minton, y Saunders, 1994). Las partes y el mediador suelen sentarse en forma de triángulo. El tercero toma la cabeza del triángulo y las partes se sientan a su derecha e izquierda, ambos mirando al mediador. En esta sesión conjunta, generalmente el tercero le pide a una de las partes que escuche y tome notas mientras que la otra parte expone su punto de vista y después se cambian los papeles. Pueden llegar a surgir grandes desafíos en estas sesiones conjuntas, cuando existen elementos relacionales importantes. Muchas veces las partes tratan de incriminarse y buscar el apoyo del tercero.

«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 mi-

serable contemplación en cuanto a otra carrera. Sí, exagero. Pero sólo un poquito.» (Kressel, 1994, p. 26).

Hoy existen grandes números de mediadores que usan el sistema tradicional en la que no existen las reuniones preliminares. En el 2013, me tocó dar una presentación sobre el tema en el congreso de abogados, American Bar Association 15th Annual Section of Dispute Resolution, en Chicago, en la cual vimos que las mediaciones tradicionales siguen vigentes aún. Hace no muchas décadas las reuniones preliminares se consideraban un tabú, pero esto ha ido cambiando paulatinamente. Encuentro curioso que entre estudiantes novatos de mediación, aquellos que no han sido expuestos a la literatura, la gran mayoría de ellos (95%, sondeo informal) prefiere comenzar con una reunión preliminar.

Algunos mediadores que rechazan las reuniones preliminares argumentan que es parte normal de la mediación que las partes tengan altercaciones entre sí —como la de Mr. y Mrs. Smith— durante el proceso de mediación. Pero es todo lo contrario, la pérdida de control de parte del mediador difunde inseguridad en las partes y una falta de confianza en el proceso (Moore, 1987; Billikopf, 2002a; Billikopf, 2002b).

Mediación menos directiva

El mediador menos directivo, como podría serlo un mediador transformativo, le presta más importancia a la interacción entre las partes que a buscar una solución (Bush y Folger, 1996). El mediador tiene más confianza en la habilidad de las partes a que éstas encuentren sus propias soluciones. Muchas veces los mediadores emplean la *escucha activa* durante el proceso (a diferencia de la *escucha empática*). También pueden usar las reuniones preliminares para proveer capacitación o *coaching*.

Algunos mediadores menos directivos hacen uso de las reuniones preliminares. Otros se separan en reuniones individuales muy pronto una vez iniciada la sesión conjunta y la ocupan, como veremos, en una forma parecida a la reunión preliminar. Entre los primeros mediadores que hicieron público su uso de la reunión preliminar están Weeks (1992), Umbreit (1995), Volkema (1988), Winslade y Monk (2000), y Billikopf (2002b).

Cuando llegan a la sesión conjunta, las partes se sientan ya sea usando el formato de triángulo que ya hemos mencionado, o mirando a su contrincante. Otros progresan del triángulo —en el cual en un principio le dirigen la palabra al mediador— a después sentarse cara a cara y dirigirse la palabra entre ellos. En todo caso el tercero sigue sentado cerca de las partes a través el proceso y son sólo las partes las que mueven sus sillas del formato triángulo al formato en que se ven y hablan cara a cara.

Lo que es notable dentro de la mediación menos directiva, es que entre sus más conocidos exponentes que usan la *reunión preliminar* (Winslade y Monk, 2000) como aquellos que utilizan la *reunión individual* (Bush y Folger, 1994), una vez que se encuentran en la sesión conjunta, las partes le dirigen la palabra directamente al mediador en vez de a su contraparte. O sea, *no toman máxima ventaja* de las herramientas menos directivas.

MEDIACIÓN DIRIGIDA POR LOS INDIVIDUOS (MDI)

La MDI siempre usa la reunión preliminar, en la cual el mediador se reúne de forma separada con las partes. Tal como en la mediación menos directiva, las reuniones preliminares se usan para permitir que las partes se desahoguen y también para proveer algún tipo de coaching en el que los contrincantes se preparan para la sesión conjunta. Y, al igual que en el proceso menos directivo, el mediador toma una parte activa en el proceso del coaching, pero no directiva en cuanto a buscar soluciones. En vez de la escucha activa, los mediadores suelen usar la *escucha empática*. Iremos viendo algunos de estos detalles a lo largo del artículo.

Una vez en la sesión conjunta —cuando las partes estén listas— los involucrados se sientan frente a frente y el mediador se retira de las mismas a una distancia de unos cuatro metros. Son pocas las veces que se hace uso de las reuniones individuales una vez iniciada la sesión conjunta. No porque el modelo no las permita, sino porque generalmente la preparación previa disminuye la necesidad para éstas.

REUNIÓN PRELIMINAR (*PRE-CAUCUS*)

La reunión preliminar está dividida en dos fases principales: la escucha empática y la preparación adicional para llegar a la sesión conjunta.

Escucha empática

Un gran número de mediadores han sido expuestos a lo que se llama la *escucha activa* (Rogers y Farson, 1987) pero muy pocos a su hermana la *escucha empática* (Rogers, 1951). Ambas metodologías fueron desarrolladas por el psicólogo Carl Rogers. En la escucha activa, como lo sugiere la palabra, el que escucha fomenta el hablar de las partes por medio de observaciones, análisis y preguntas relacionadas con lo que se ha dicho. En cambio, en la escucha empática, el mediador escucha sin hacer preguntas ni comentarios. El arte de la escucha empática es en mostrarse interesado sin tener que interrumpir (Rogers, 1951; Billikopf, 2014a; 2014b).

Es la persona afectada la que decide hablar o callar, seguir con el mismo tema o cambiarlo, y qué rumbo darle a la conversación. Es el que habla el que plenamente lleva las riendas del asunto, no el que escucha.

Una persona agobiada con el peso de sus problemas o de sentimientos contenciosos causados por la disputa generalmente comienza hablando en forma muy rápida pero de a poco, a medida que se va desahogando, habla en una forma más tranquila, aumentando el número y duración de las pausas, hasta que éstas pueden llegar a ser bastante prolongadas y durar minutos. Para muchas personas que encontraban difícil escuchar sin interrumpir — cuando la persona hablaba normalmente— las pausas de cuatro a once segundos al principio parecen una eternidad. Pero el permitir esta exposición tan lenta tiene un propósito. Estas pausas le permiten a la persona que se desahoga poder examinar asuntos más profundos y comenzar a ver más claramente. A medida que los mediadores adquieren mayores habilidades, permiten pausas mucho más largas, medidas en minutos y no en segundos.

El papel del mediador es el de dejarle saber al interlocutor, sin interrumpir, que se le está escuchando con gran interés. La escucha empática es tan potente que las personas, sin que el mediador lo sugiera, comienzan a ver cómo ellos mismos pueden haber contribuido al conflicto. En casos de disputas muy arraigadas, es posible que varias reuniones preliminares sean necesarias. Al sentirse comprendidas, las partes se van suavizando y preparándose para ver en su contrincante la humanidad de una persona y no al enemigo.

La persona agobiada por un conflicto arraigado, cuando se encuentra frente a un tercero que realmente esté atento e interesado, en un principio se suelta a hablar con mucha emoción y alivio. Inclusive, he visto a hombres —tradicionalmente resistentes a expresar ciertas emociones que tildan de debilidad— que, al ser escuchados con tanta empatía en la reunión preliminar, llegan a llorar. La acumulación de contrariedades durante tiempos prolongados puede ejercer una fuerza muy negativa en la vida de los involucrados. Estas emociones que las partes muestran tan abiertamente en las reuniones preliminares no serían las mismas que mostrarían ante su contrincante. Al contrario, en vez de las lágrimas que se derraman en estas reuniones preliminares — cuando las partes han tenido la oportunidad de desahogarse y de ser comprendidas— en una mediación más tradicional estos mismos individuos son más aptos a arranques de cólera durante la sesión conjunta.

La falta de intervención no significa que el mediador esté ausente o distraído. Al contrario, el tercero está tan enfocado en las necesidades y sentimientos del contrincante, que le entrega confianza para hablar y desahogarse. El escuchado eventualmente suele decirnos que quizás tenga parte de la culpa, o que puede ver cómo ha contribuido al conflicto. De a poco permite que su contrincante deje de ser su enemigo y le permite un grado de humanidad.

Preparación adicional

Una vez que la persona se sienta escuchada el tercero puede tomar los próximos pasos. Estos incluyen preparar una lista de



© iStockphoto.com/Yuri_Arcurs

Siento la necesidad de ser menos tímido al aconsejar la reunión preliminar, siempre y cuando se trate de una mediación no-directiva.

temas por discutir en la sesión conjunta, suavemente desafiar los puntos ciegos, y permitirle a las partes a que se alejen aún más de los sentimientos antagonistas. Además, el mediador le ayuda a las partes a prepararse para la sesión conjunta por medio de la simulación y la comprensión de las herramientas relacionadas con la *negociación interpersonal*. O sea, como lidiar con diferencias de opinión sin tomar una actitud defensiva. Esto incluye el saber modular el tono y la velocidad de lo que dice, hablar en forma más tentativa, evitar ciertas expresiones (tal como decirle a su contrincente que está equivocado en vez de saber escucharle y presentar su punto de vista posteriormente).

Los que favorecen las reuniones individuales (*caucusing*), mencionan que algunas ventajas de tales reuniones incluyen, entre otras, la posibilidad que las partes se desahoguen (Blades, 1984; Emery y Jackson, 1989; Hobbs, 1999; Pruitt et al., 1989; Welton et al., 1988); poder proveerles coaching a las partes sobre comunicación, o habilidades de negociación interpersonal (Hobbs, 1999; Moore, 1987; Moore, 1996; Volkema, 1988) y en el caso de las reuniones preliminares, decidir si es factible pasar a la sesión conjunta (Moore, 1987; Moore, 1996; Billikopf, 2002a). Para una lista más completa de motivos que aparecen en la literatura que favorecen estas reuniones individuales, ver a Billikopf (2002b).

De las mismas simulaciones nacen oportunidades para un coaching más efectivo, ya que el tercero puede percatarse si la persona está preparada para dialogar directamente con su contraparte, o nota que todavía existen fugas peligrosas que podrían estallar en la sesión conjunta.

El mediador puede escucharle a cada parte con tal empatía, que pareciera que es la única opinión que exista. El tercero no tiene por qué aparecer como un neutral sin sentimientos. El mediador le deja saber a ambas partes que en la sesión conjunta estarán dialogando con su contraparte con mínima interferencia. El acomodo de las sillas, tal como la hemos descrito, también recalca este mensaje aún más. Engram y Markowitz (1985) sugieren que las personas que han participado en reuniones individuales pueden llegar a sentir, si el proceso está bien diseñado, que el proceso es más justo.

También se le entregan a las partes las herramientas necesarias para que puedan dialogar y responder a las necesidades de la otra persona por medio de la negociación interpersonal, la que permite una reducción de las actitudes defensivas. Cada parte aprende a colocarse en el lugar de la otra e intenta comprender las necesidades y vivencias de la otra. Inclusive, se les puede capacitar a las partes a usar las técnicas de la escucha activa —una herramienta más útil que la escucha empática para lidiar con ataques personales (Billikopf, 2014a; 2014b).

En la MDI, entonces, el mediador le ayuda a cada parte a ver formas más efectivas de presentar sus opiniones y también escuchar las de su contrincante. A través de los años, algunos mediadores han cuestionado si este proceso es realmente no-directivo. Pienso que una ilustración sería útil.

Dentro de las herramientas de la negociación interpersonal, hemos pulido una que he nombrado el *martillo pequeño*. Se trata de cómo desafiar los puntos de vista o puntos ciegos con suavidad y sin compulsión. Descubrimos, en una reunión preliminar del EDN, que una gerente concebía que su subalterno sentía antagonismo hacia ella por no querer trabajar para una mujer. La gerente prefería que no fuera un tema tratado en la mediación sin antes intentar de abordarlo privadamente con su subalterno. Esta mediación incluiría, además de las dos partes y del equipo de dos mediadores, siete participantes internacionales. Estos copartícipes estarían presentes sólo el último día de la mediación, como parte de su gira.

Accedimos inmediatamente a la petición de la gerente y le aconsejamos que le presentara a su subalterno sus sentimientos en una forma muy suave y breve y los dejara a un lado al primer indicio de una actitud defensiva de parte del subalterno. La gerente lo hizo tal cual y nos contó que de inmediato dejó el tema a un lado ya que el subalterno tomó una postura defensiva. Mi asistente en el proceso de mediación estuvo a cargo de las reuniones preliminares y cuando el mismo subalterno, en una de esas reuniones preliminares (hubo varias) mencionó que él estaba acostumbrado a trabajar con jefes varones, mi asistente supo pedirle suavemente que se explayara. Ella lo escuchó con mucha empatía. El dejó de

empujar a un lado estos pensamientos y los exploró más a fondo con el transcurrir del tiempo.

Semanas después llegó el día de los últimos preparativos. Esa mañana participamos, junto con las visitas internacionales, en la última reunión preliminar —en la que varios se mostraron incrédulos en cuanto al asunto del machismo y el éxito que podría existir sobre ese tema. Una vez en la sesión conjunta los mediadores oficiales y los invitados nos sentamos al extremo del cuarto, alejados de las partes.

En un momento clave, sin que nadie le dijera al subalterno que hablara sobre el tema en cuestión, él empezó a contarle a su jefa que le había costado trabajar con mujeres. Me fue muy sorprendente que una de las visitas interrumpiera el diálogo para sugerir que quizás no tenía nada que ver con el hecho que su jefa fuera una mujer, y que quizás todo esto se podía comprender como una parte natural del conflicto. Era la excelente táctica de *mediación narrativa* (Winslade y Monk, 2000) pero usada en un momento equívoco.

El subalterno, al ser interrumpido, dio vuelta su cabeza para explicarnos que en realidad le había sido difícil tener a una mujer como jefa. Acto seguido, se vuelve otra vez a su jefa y le pide unas disculpas que llegaron a mi corazón —y más importante, al corazón de la gerente.

Al finalizar el proceso de mediación el subalterno vuelve a mirarnos:

—Gregorio, quiero que sepas —dirigiéndome la palabra particularmente— que ya nunca te necesitaré para poder conversar con mi jefa en el futuro, sé que puedo hablar con ella sobre cualquier tema.

SESIÓN CONJUNTA

La parte mecánica de la sesión conjunta

En el primer día de un curso-seminario de mediación en Chile (Mediación interpersonal y Mediación empresarial, Llanquihue, Región de los Lagos, 22 de noviembre de 2014), arreglé tres sillas

vacías. A dos de éstas las coloque una frente a la otra de tal manera que sus ocupantes se estarían mirando cara a cara al sentarse. La tercera silla, la que correspondía al mediador, la coloqué a cuatro metros de las otras dos, dirigida hacia las mismas. Pregunté que cuál sería el mensaje que se le daba a las partes con ese arreglo de las sillas. Una participante de inmediato respondió: «Que las partes tendrán que buscar la solución sin la ayuda del tercero». Efectivamente, ese es uno de los mensajes más importantes de la MDI. Mientras que los contrincantes piensen que el mediador está presente para ver quién tiene la razón, o para darles la solución, será difícil llegar a un acuerdo en los conflictos relacionales.

Cuando el mediador está muy cerca, ya sea en una mesa cuadrada en la que las partes se sientan frente a frente o en una situación en la que se sientan usando un tipo de triángulo —con o sin mesa— en ambos casos el mediador no puede evitar reaccionar en forma visible cuando uno u otro de los involucrados trata de dejar mal al otro. En cambio, cuando el mediador está a cuatro metros de distancia —lo que significa estar fuera de la visión periférica de las partes— el tercero igual puede reaccionar en una forma visible, pero las partes tendrían que volver la cabeza para ver esa reacción. En ese milisegundo, el mediador ya podrá disimular su reacción involuntaria por completo.

El contacto ocular tiende a aumentar los sentidos de la cólera cuando las personas están molestas. Es por eso, por ejemplo, que se aconseja no hacer contacto visual con los conductores que sufren de arranques de rabia. Pero cuando las partes llegan a la sesión conjunta bien escuchadas y comprendidas por el mediador, y cuando llegan con posturas más blandas —cosas que se consiguen por medio de la reunión preliminar en la MDI— hemos descubierto que el contacto ocular suaviza a las partes aún más.

Para poder llegar a una sesión conjunta en la que las partes estén preparadas para negociar, eso sí, se requiere un gran esfuerzo previo tanto de los involucrados como del mediador. Dejar a los dos contrincantes medios abandonados cuando todavía existen pronunciados sentimientos de rencor o cuando no están capacitados, sería aumentar el drama del conflicto. Muchos contrincantes que no han sido preparados adecuadamente se apro-

vechan de la presencia del mediador —ya que sienten un tipo de seguridad equivocada— para ser más abusivos o hirientes con su contraparte. O sea, piensan que su contraparte está obligado a escuchar, finalmente, lo que siempre le han querido decir.

Las reuniones individuales, tanto las preliminares como las que se llevan a cabo una vez iniciada la sesión conjunta, se prestan a abusos. En un entorno relacionado con la violencia doméstica, se han dado casos en que el hombre le ha dicho al mediador, en una reunión preliminar, que su esposa sufre de depresión y que sólo le mencionará algunas cosas al mediador «en forma privada», pero que él no las sacará a luz frente a su esposa una vez en la sesión conjunta, «por protegerla». De esa forma estos astutos personajes se han ganado la influencia del mediador en momentos cruciales. (Sabemos, por supuesto, que la violencia domestica puede brotar de cualquiera de las partes, no sólo de parte del hombre).

No sólo existe la posibilidad de colusión entre una de las partes y el tercero, pero además estas reuniones individuales en procesos más directivos se prestan a las apariencias de favoritismo. Ya que en la MDI las partes se sientan frente a frente y alejadas del tercero, son los contrincantes los que entablan el diálogo y llegan a soluciones sustentables. El mediador juega un papel muy reducido en la sesión conjunta.

El papel del mediador durante la sesión conjunta

Durante la sesión conjunta el mediador, si ha preparado a las partes suficientemente bien, simplemente (1) se asegura que las partes conversen sobre todos los asuntos de interés ya mencionados durante las reuniones preliminares, (2) en casos que sea necesario, pregunta si las soluciones serán suficientemente específicas, claras y sustentables, (3) recalca los éxitos, y (4) sólo interfiere con cautela para ayudarle a las partes a mejorar su comunicación, si resulta necesario. Es posible que el mediador en algunas ocasiones —como me ha pasado— sólo esté presente como apoyo moral ya que las partes se encargan del resto. Se destaca, al igual que en la metodología menos directiva, que el mediador no es el que sugiere o fomenta soluciones. Podríamos decir que la MDI es llevar la filosofía transformativa, por ejemplo, aún más allá. El aleja-

miento físico del mediador deja claro que son los participantes los que juegan el papel más importante.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN)

La EDN es un modelo basado en la MDI especialmente útil para resolver conflictos jerárquicos. No tenemos el espacio para desarrollar sus partes en forma muy completa pero nos enfocaremos en la mecánica del proceso. Tal como en la MDI, existen las reuniones preliminares y las sesiones conjuntas. El facilitador (cuando no existen conflictos y sólo se trata de mejorar la comunicación entre las partes) o el mediador (cuando sí hay desavenencia), una vez más, utiliza las reuniones preliminares para preparar a las partes para que puedan tener una conversación amena en la sesión conjunta con un mínimo de interferencia de parte del tercero.

Tanto los supervisores como los subalternos desconfían de la mediación. Los subalternos temen las represalias de sus supervisores. Éstos, a su vez, resienten que llegue un tercero a cambiar el balance de autoridad con su subalterno.

La EDN reduce estos desafíos drásticamente (no los elimina completamente) al utilizar un formato que se enfoca principalmente en el *desempeño del subalterno*. Tanto el subalterno como su jefe completan un listado que responde a las preguntas: (1) ¿Cuáles han sido los logros del subalterno durante este período? (2) ¿Cómo ha mejorado en este mismo período? (3) ¿En qué podría mejorar en el futuro? Hay una cuarta pregunta, y esta sólo la responde el subalterno, y sólo se discute al final de la evaluación de desempeño: el jefe le preguntará al subalterno, «¿Qué podría hacer yo como tu jefe, para que pudieras tener pleno éxito en tu trabajo o en nuestra empresa?»

Se evita que el supervisor sienta que el mediador lo está rebajando frente a su subalterno ya que es el jefe el que dirige la reunión y hace las preguntas. En ciertos momentos específicos el supervisor involucra al facilitador o mediador. Una clave para el éxito de este proceso es que el supervisor sepa realmente celebrar los logros del subalterno en una forma sincera. El proceso de discutir lo que el subalterno hace bien dura por lo menos *veinte minu-*

tos. La mayoría de los subalternos se sorprenden al conocer las cosas positivas que surgen. Con esta base positiva el subalterno está preparado para abordar las otras preguntas.

El subalterno llega a la sesión conjunta preparado a no sólo compartir las áreas en las que podría mejorar sino que además presentar un plan de exactamente cómo piensa hacerlo. Todo esto hace que disminuyan los sentimientos defensivos de los subalternos. A la vez, el supervisor sólo menciona, cuando se trata de la tercera lista, aquellas cosas que el subalterno no ha mencionado. La última pregunta, sobre los cambios que el jefe pudiera hacer, permite un diálogo positivo que le entrega las herramientas necesarias al subalterno para cumplir con las metas que han acordado. Si se ha lidiado efectivamente con el proceso hasta este punto, los subalternos suelen envalentarse —en el sentido más positivo de la palabra— y expresar sus necesidades durante esta última etapa, alentados por el mismo interés sincero del supervisor.

Tal como en la MDI, el mediador interfiere muy poco en la sesión conjunta, ya que se ha hecho la gran parte de su trabajo en las reuniones preliminares y además por las responsabilidades que se le dan al supervisor en cuanto a dirigir la sesión conjunta.

CONCLUSIONES

Mi experiencia me ha mostrado que la escucha empática ablanda mucho a las partes y las prepara para confrontar a la otra en una forma más positiva. Personas que le negaban hasta la humanidad a su contrincante logran ver lo positivo y admirable en la otra. Cuando a la escucha empática le agregamos herramientas específicas de negociación interpersonal —las que requieren el buen escuchar tanto como la presentación menos emocional de sus puntos de vista— los individuos son capaces de grandes logros y avances en la resolución de sus conflictos. Siento la necesidad de ser menos tímido al aconsejar la reunión preliminar, siempre y cuando se trate de una mediación no-directiva. Pienso que el valor de la reunión preliminar tiene un efecto más pronunciado cuando ha sido el mismo mediador que se ha reunido con ambas partes en forma preliminar. Las partes se sienten más seguras y tienen más confianza en sí mismas y en el proceso. En aquellos casos en los

que los mediadores se sigan oponiendo rotundamente al concepto de las reuniones preliminares, pienso que valdría la pena contratar a especialistas en la escucha empática y la negociación interpersonal para que ellos jueguen este papel tan importante. No será tan impactante como si lo hace el mismo mediador, pero aun así pienso que las partes se beneficiarían al ser escuchadas y de recibir ese coaching antes de la sesión conjunta. Me parece que aún en estos casos habrá una disminución de la necesidad de tener reuniones separadas una vez iniciada la sesión conjunta. Con algunas excepciones puntuales, tal como en el hábil e interesante modelo de Freund (2012) en los que trabaja para resolver asuntos *estrictamente pecuniarios* y se esfuerza para que las partes no echen a perder sus negociaciones, aconsejaría el uso de la reunión preliminar aún en aquellos casos que aparentemente se trata de asuntos materiales y no relacionales. Si en realidad no existen asuntos relacionales, la reunión preliminar será corta y es poco lo que se pierde. El beneficio de la reunión preliminar a largo plazo será muy impactante y espero que en un futuro no muy lejano estas reuniones sean la norma y no la excepción.

OBRAS DE CONSULTA

- Billikopf, G. (2002a). *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal* (2^{da} ed.). Santiago, Chile: Fundación Chile, Universidad de California y Universidad de Chile.
- Billikopf, G. (2002b). Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation. *Group Facilitation: A Research and Facilitations Journal*, 4, 3-11.
- Billikopf, G. (2014a). *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes* (4^a ed.). Modesto, CA: Universidad de California –ANR. – Billikopf, G. (2014b). *Party-Directed Mediation: Facilitating Dialogue Between Individuals* (3rd ed.). Modesto, CA: University of California, ANR.
- Blades, J. (1984). Mediation: an old art revitalized. *Mediation Quarterly*, 1984(3), 59-98. DOI: 10.1002/crq.39019840306
- Bush, R. A. B. y Folger, J. P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- Emery, R. E. y Jackson, J. A. (1989). The Charlottesville mediation project: Mediated and litigated child custody disputes. *Mediation Quarterly*, 1989(24), 3-18. DOI: 10.1002/crq.39019892403
- Engram, P. y Markowitz, J. R. (1985). Ethical issues in mediation: divorce and labor compared. *Mediation Quarterly*, 1985(8), 19- 32. DOI: 10.1002/crq.39019850805

- Freund, J. C. (2012). *Anatomy of a mediation: A dealmaker's distinctive approach to resolving dollar disputes*. New York: Practising Law Institute.
- Folger, J. P., Poole, M. S. y Stutman, R. K. (1997). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (3rd ed.). New York, NY: Longman.
- Frenkel, D. N. y Stark, J. H. (2012). *The Practice of Mediation: A Video Integrated Text*, (2nd Ed., Aspen Coursebook). Nueva York: Aspen Publishers.
- Hobbs, K. S. (1999). Attention attorneys! How to achieve the best results in mediation. *Dispute Resolution Journal*, 54(4), 43-47.
- Keltner, J. (1965). Communications and the labor-management mediation process: Some aspects and hypotheses. *A Journal of Communication*, 15, 64-80.
- Kressel, K. (1994). Frances Butler: Questions that lead to answers in child custody mediation. En D. M. Kolb, (Ed.). *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W. y Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (2nd Ed.). Burr Ridge, Illinois: IrwinPress.
- Moore, C. W. (1987). The caucus: private meetings that promote settlement. *Mediation Quarterly*, 1987(16), 87-101. DOI: 10.1002/crq.39019871611
- Moore, C. W. (1996): *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers. [traducción castellana de (1997). *El proceso de mediación*, Barcelona: Granica].
- Pruitt, D. G., Fry, W. R., Castrianno, L., Zubek, J., Welton, G. L., McGillicuddy, N. B. e Ippolito, C. (1989). En M. F. Azfalur (Ed.), Ch. 15. *The process of mediation: caucusing, control, and problem solving*. New York, NY: Praeger Publishers.
- Rogers, C. R. y Farson, R. E. (1987). Active listening. En R. G. Newman, M. A. Danzinger, M. Cohen (Ed.), *Communicating in business today*. Recuperado de <http://bit.ly/1wSj9FE>
- Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Umbreit, M. (1995). *Mediation of Criminal Conflict: An Assessment of Programs in Four Canadian Provinces*. University of Minnesota, St. Paul: Center for Restorative Justice and Mediation.
- Volkema, R. J. (1988). The mediator as face manager. *Mediation Quarterly* (22), 5-14.
- Weeks, D. (1992). *The eight essential steps to conflict resolution: Preserving relationships at work, at home, and in the community*. New York: Tarcher/Putnam.
- Welton, G. L., Pruitt, D. G. y McGillicuddy, N. B. (1988). The Role of Caucusing in Community Mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(1), 181-201.
- Winslade, J. y Monk, G. (2000). *Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.