

## Mediación dirigida por los individuos

Entrevista a Gregorio Billikopf Encina

Publicado en Revista Futuros No.18, 2007 Vol. V  
<http://www.revistafuturos.info>

Gregorio Billikopf Encina se ha especializado por años en relaciones interpersonales, resolución de conflictos y negociación. Su último libro introduce un nuevo método de mediación en conflictos de índole interpersonal, *Helping Others Resolve Differences: Empowering Stakeholders* (2004), y en castellano, *Mediación Interpersonal: Empoderamiento del Individuo*. En 2005 presentó su modelo de mediación sobre conflictos interpersonales en Sevilla, España, (Mediación dirigida por los individuos), ante la Asociación Internacional para la Resolución de Conflictos (IACM, por sus siglas en inglés). Hoy Futuros tiene el placer de entrevistarlo para conocer de cerca las características de su método de mediación.

### **¿Cuáles son las principales diferencias de su método de mediación dirigida por los individuos al procedimiento tradicional?**

Esta pregunta me entusiasma mucho y te podría hablar todo el día sobre esto. En la mediación tradicional, los dos involucrados se reúnen con el mediador desde la primera instancia, y le dirigen la palabra al mediador en vez de a su contendiente, mientras que el otro escucha.

La primera vez que me tocó mediar fue en enero de 1992 —podríamos decir que entré a este campo por la ventana en vez de por la puerta— ya que no tenía educación formal en el tema de la mediación. Me fue muy bien y sólo años después me empecé a dar cuenta que la metodología que estaba usando era muy diferente al sistema tradicional.

Las dos herramientas más controversiales de mi método son: 1) la reunión previa entre el mediador y cada individuo en forma separada antes de la reunión conjunta y 2) la reunión conjunta en la que los individuos se dirigen la vista y la palabra en forma directa, en vez de hacerlo por medio del mediador.

La metodología dirigida por los individuos persigue el fin de aumentar el empoderamiento del individuo afectado por el conflicto, especialmente por el conflicto de índole interpersonal. Intenta ofrecerle a cada contendor habilidades para negociar que le ayudarán no sólo a tomar las riendas en cuanto a la resolución del presente conflicto, sino además poder enfrentar los conflictos del futuro con más confianza y habilidad. A medida que las personas se convierten en negociadores más capaces, tienden a lidiar con los conflictos en una forma más positiva. Inclusive, pueden llegar a ver las diferencias de opinión como oportunidades para obtener resultados más duraderos y estables.

**Sus temas de estudio son muy amplios, van desde la selección de personal, incentivos, evaluación de desempeño, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y negociación; pero tengo la impresión de que siempre hay un acercamiento a cualquiera de ellos priorizando la comunicación, o más bien los problemas generados por la falta de esta. ¿Por qué este interés particular?**

Durante los primeros años en que trabajaba por la Universidad de California estaba mucho más enfocado a la psicología industrial, y a los temas de selección de personal por medio de los exámenes prácticos, diseño de pago de incentivos y estructura salarial interna. Pero justamente me di cuenta que yo mismo tenía mucho que mejorar en términos de la comunicación interpersonal. De a poco el tema me empezó a apasionar.

### **¿Por qué cuando se dice que hay que aprender a escuchar, muchos se asombran como si se tratara de algo elemental que no es necesario aprender?**

Es verdad, todos piensan que saben escuchar perfectamente bien. Doy un taller de dos días en el que vemos tres temas relacionados con la comunicación: el escuchar empático, la evaluación de desempeño negociada (que es un sistema nuevo de evaluación de desempeño que pude desarrollar en un viaje a África), y la resolución de conflictos de índole interpersonal usando la metodología de la mediación dirigida por los individuos. Resulta que los participantes —muchos de ellos pensaban que sabían escuchar perfectamente bien— se sorprenden al darse cuenta qué es lo que significa el saber escuchar. El realmente saber escuchar. Yo daba talleres de cómo escuchar, pero la persona que me ayudó a dar un paso gigante fue el psicólogo Carl Rogers por medio de su célebre libro *Psicoterapia Centrada en el Cliente*. Él me enseñó a realmente escuchar. Este es otro tema que me apasiona y que le podría conversar por horas.

### **Usted aconseja como una herramienta para la comunicación: “Primero intente comprender, después ser comprendido”. Puede desarrollar un poco esa idea.**

Esa cita viene del autor Steven Covey en su libro *Los siete hábitos en las personas altamente eficaces*. Si es que alentamos a otros a que expliquen su perspectiva primero, serán más aptos a escuchar la nuestra. En una ocasión estaba llevando a cabo un estudio en terreno en el que necesitaba la cooperación del dueño de una firma. El empresario no estaba muy entusiasmado con mi proyecto. Sentí que no estaría entrevistando a nadie en su empresa, y por lo tanto cambié de enfoque y me dispuse a escucharle. Él compartió preocupaciones que tenía sobre varios temas y después nos despedimos amistosamente. Mientras caminaba hacia mi vehículo el dueño me gritó: —¡Proceda no más!  
—¿Proceda a qué?— le contesté completamente despistado.  
Me sorprendió cuando respondió:  
—Pase no más a entrevistar a mi gente.  
El principio Covey acababa de funcionar.

Uso este principio en la mediación dirigida por los individuos. Usted se puede imaginar los sentimientos de tensión con la cual viven las personas que están involucrados en conflictos de índole interpersonal. Muchos de ellos han estado involucrados en estos conflictos por años. En el sistema tradicional ambos tienen que afrontar al contendiente desde un principio. Muchas veces los sentimientos de enojo y tensión estallan. En el sistema de mediación dirigida por los individuos, en cambio, el mediador le escucha a cada individuo en forma mucho más extensa y calmada. Esto habilita a cada contendiente a que a su vez pueda empezar a escucharse a sí mismo tanto como al adversario. Funciona muy bien.

### **¿A qué usted llama los puntos ciegos en una mediación?**

Cada persona tiene puntos ciegos. Por ejemplo, nadie se atrevió a decirme, de niño, que cantaba muy pero muy mal. Cuento un chiste que me hice rico ¡porque la gente me empezó a pagar para que no cantara! Este era un punto ciego en mi vida. Muchas veces nos comportamos de una forma negativa sin darnos cuenta de ello. Una vez que el mediador le ha escuchado a una persona en forma empática, quizá pueda ayudarle a ver algunos de sus puntos ciegos. ¿Le puedo dar un ejemplo? Un individuo me contaba que su señora no era muy cariñosa con él. Esto le dolía mucho. Además me contó que si ella trataba de ser cariñosa con él, que él la rechazaba. Durante el proceso de ser escuchado este individuo se dio cuenta por cuenta que lo que hacía estaba mal. Se dio cuenta como parte del proceso de contarme su cuento, su pena, su tragedia. Cuando escuchamos a una persona ese individuo tiende a descubrir algunos de sus propios puntos ciegos. Pero en caso que no lo haga durante la reunión previa —ya que el mediador no tiene el tiempo ni la capacitación de un psicólogo— pueda ser necesario que el mediador le ayude a la persona a ver estas cosas. Son importantes si quiere tener una buena conversación con su contendiente con un mínimo de interrupciones de parte del mediador.

### **¿Por qué las relaciones interpersonales constituyen un factor crítico para la productividad de las empresas agrícolas en especial?**

Lo que pasa es que mi campo experimental, en donde he llevado a cabo la gran mayoría de los estudios, es el rubro agrícola. Por eso es que mis ejemplos son tan del campo. A la gente le gustan los ejemplos del campo en todo caso. Pero el agro es igual que cualquier otro rubro en este sentido de la importancia que tienen las relaciones interpersonales. Le cuento que estoy muy contento ya que hay universidades y organizaciones a través del mundo que están usando estos principios dentro y fuera de la agricultura. Mucha gente me escribe para contarme que aunque están fuera del agro, que las metodologías que he desarrollado o ampliado les han sido muy útiles.

### **¿Tiene alguna particularidad la mediación de conflictos en las empresas agrícolas?**

Ninguna. Lo que podría decir, eso sí, es que la metodología de la mediación dirigida por los individuos es particularmente útil para nosotros los latinos. Existen culturas donde la gente pueda decirse cosas pesadas y críticas y que los individuos se perdonen más fácilmente. La metodología que he desarrollado es una en la que la gente habla de todas las cosas que deben tratar, pero lo logran hacer en una forma mucho más amable. Las cosas más feas se suelen contar sólo ante el mediador y le ayudan a las personas a calmarse y ver las cosas más claramente. Cuando las personas se hablan directamente durante la reunión conjunta, tienden a no insultarse —o por lo menos no hasta el punto de herir tanto. Los japoneses tienen un concepto que llaman “salvar cara” o no pisotear el honor o autoestima de otra persona. Este sistema está hecho para salvar cara.

### **Voy a leer algunas citas de sus libros que quisiera que me comentara. La primera: “Las semillas de un conflicto se siembran cuando cualquier participante siente internamente una falta de armonía”**

Muchas veces una persona siente que hay un conflicto y la otra no se ha dado cuenta. Acabo de volver de Chile, y un caballero contaba que antes de su cirugía ocular, no podía ver más allá de un metro. Una joven llegó un día y le gritó por varios minutos, muy

ofendida que él nunca le respondía los saludos. Él le contó que era casi ciego y la joven todavía se fue enojada, pero cuenta el caballero que dos semanas más tarde ella vino y le pidió disculpas. Ella sufrió todo un gran conflicto en su propia mente y sólo fue solucionado al confrontar a su contendiente y darse cuenta que él ni sabía que había un problema.

**Otra cita: “Una disculpa con una ‘coma’ o un ‘pero’ no es una disculpa verídica”**

Efectivamente, el decir lo siento mucho, pero te grité por tal y cual motivo... es una forma de justificar nuestro comportamiento. En cambio, mucho mejor es decir, fíjate que me pasó tal y tal cosa y por lo tanto me enojé mucho y te grité, pero eso no es una excusa y te vengo a pedir disculpas. ¿Ve la gran diferencia? Después de decir “lo siento mucho” hay que quedarse callado o toda la fuerza de la disculpa se esfuma, o peor.

**Otra más: “La negociación no será satisfactoria cuando una persona está resuelta a ganar en vez de resolver el desafío”**

Si una persona está más interesada en ‘ganar’ la contienda, será difícil solucionar el desafío. La mediación no será fructífera mientras los interesados estén enfocados en convencer al mediador que ellos tienen la razón. Una vez que se den cuenta que están ahí para conversar y comprenderse mutuamente con la otra persona, entonces están listos para tomar uno de los pasos más importantes en este tipo de mediación.

**Una última: “Concéntrese primero en el problema y no en la solución”**

Por varios motivos, esta es una de las claves para la negociación eficaz. Entre más compleja la situación, este principio cobra más importancia. Cuando alguien provee la solución, aún cuando esa solución sea buena, sin haber deliberado sobre el problema, da al otro interesado la impresión de no tener ninguna clase de control sobre la situación. Pero más allá de la resolución de conflictos, cuando resolvemos desafíos sin haberlos comprendido suficientemente bien, estaremos conversando sobre el mismo problema en cinco o diez años, ya que realmente no resolvimos el problema. Sólo al realmente entender la naturaleza y complejidad del desafío podemos comenzar a buscar soluciones duraderas.

Cambiando el tema hacia los incentivos: Hay dos afirmaciones que usted hace que parecieran una contradicción. Una es: “Pagar incentivos implica premiar resultados en vez de pagar por tiempo de trabajo realizado”, y por otro lado, refiriéndose a los trabajadores de una lechería dice que” las gratificaciones calculadas en base a las utilidades o en base a producción, pueden no ser efectivas porque hay demasiados factores que afectan la productividad”.

Creo que el primer principio está claro, pero que el segundo necesita una explicación. Algunos años puede que una empresa obtenga grandes utilidades —esto suele ocurrir mucho en el agro— pero el próximo año puede pasar lo contrario. Entonces, la persona que quizá se esforzó más el segundo año, puede que reciba un monto más pequeño. Por lo tanto, cuando una empresa esté diseñando un incentivo, vale la pena tomar un paso hacia atrás. ¿Qué se requiere para poder obtener utilidades en la empresa, que esté bajo el control de los empleados o gerentes? Una vez que tengamos esa respuesta, se premia al empleado basado en el hecho que cumplieron o no las metas. No tiene nada que ver si la empresa tuvo un año bueno o malo. Inclusive, cuando una

empresa tiene un año muy bueno, parte de estas ganancias deben apartarse para los años que quizá no sean tan buenos en cuanto a utilidades. El empleado, entonces, no debería ni ser premiado ni castigado basado en las utilidades de la empresa, cosa que está fuera de su control. En cambio, este empleado debe ser premiado basado en aquellas cosas que puede controlar.

**Usted se refiere en su artículo *Diferencias culturales* acerca de lo peligroso de las generalizaciones y pone como ejemplo algunas expresiones que se oyen a menudo sobre la cultura latina, tales como: los hispanos no sostienen la mirada al hablar, o generalmente participan poco en reuniones. Según su opinión, ¿cuáles son los principales peligros de esas generalizaciones?**

Las generalizaciones son peligrosas ya que no son verdaderas. Por ejemplo, dentro de un mismo país hay muchísimas diferencias culturales aún dentro de una familia. La mayoría de las generalizaciones sobre los latinos están basadas en artículos escritos por personas que no nos conocen bien. Llegan a lo absurdo.

**¿Cuál fue su experiencia en la antigua Unión Soviética?**

No me tocó exactamente la antigua Unión Soviética, sino que justamente fui uno de los primeros en visitar después del cambio. Tuve la oportunidad de viajar a Rusia tres veces en tres años y ver grandes cambios en comparación con el primero. Estuve en Rusia para enseñar principios de administración de recursos humanos y le tomé un gran cariño a la gente y al país. Me tocó conocer gente muy calurosa. Ellos tienen un gran cariño hacia la gente latina, también.

**Algo más que quiera comunicarle a los lectores de Futuros**

Muchas gracias por la oportunidad de compartir con los lectores de Futuros. Les mando muchos saludos a todos. Me gusta intercambiar ideas y opiniones con la gente y por lo tanto le doy mi correo electrónico para que me escriban, Gregorio Billikopf Encina, [gebillikopf@ucdavis.edu](mailto:gebillikopf@ucdavis.edu)