

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES POR MEDIOS EXTRAJUDICIALES

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT BY OUT-OF-COURT MEANS

Roberto Martínez-Pecino, Lourdes Munduate y Francisco J. Medina

Departamento de Psicología Social, Universidad de Sevilla

En este artículo los autores analizan diferentes aspectos de la solución de conflictos organizacionales a través de medios extrajudiciales. Así, comienzan destacando la importancia y el interés creciente de los medios de solución extrajudicial de conflictos a nivel europeo; a continuación se centran en la evolución desarrollada en España, presentando un modelo contrastado de mediación en el ámbito de las relaciones laborales: el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Los autores también destacan la importancia de las intervenciones de mediación, a veces informales, que se realizan dentro de las propias organizaciones, enfatizando la mediación como herramienta de carácter preventivo. Otro aspecto que se considera es la importancia de las estrategias empleadas en la mediación (estrategias reflexivas, substantivas y contextuales) y su efectividad. Por último, los autores plantean algunos de los beneficios derivados de la mediación.

Palabras clave: gestión de conflictos, mediación, solución extrajudicial.

This article examines different aspects of organizational conflict management by non-judicial means. The authors begin emphasizing the crescent importance and interest of the non-judicial means of conflict resolution at a European level. Next, based on the evolution of the topic in Spain, they present a contrasted model of mediation in labor relation settings: The Extrajudicial System for Labour Conflict Resolution in Andalusia (SERCLA). The authors also point out the importance of mediation interventions, some times informal, which are made within the organizations, emphasizing mediation as a preventive tool. Another aspect considered in this article is the importance of the strategies used in mediation (contextual, substantive and reflexive strategies) and its efficiency. Finally, the authors comment on some benefits produced from mediation.

Key words: conflict management, mediation, non-judicial resolution.

El conflicto es una parte inevitable de la vida de las organizaciones que puede tener consecuencias negativas si no se gestiona adecuadamente (Giebels y Janssen, 2005; Munduate y Martínez, 2004). Históricamente, las organizaciones han empleado aproximaciones basadas en los derechos y el poder para afrontar los conflictos laborales; sin embargo, muchas organizaciones del sector público y privado han comenzado a darse cuenta de los grandes costes tanto financieros como humanos consumidos durante esos procesos de resolución de conflictos. Por ello, las organizaciones empiezan a utilizar procesos alternativos de resolución de conflictos, y en especial la mediación, para gestionar conflictos y mejorar las relaciones laborales (Nabatchi, Bingham, y Good, 2006). De este modo, la gestión de conflictos y la mediación está cobrando cada vez más importancia en el ámbito de las relaciones laborales.

CRECIENTE INTERÉS POR LA MEDIACIÓN EN EUROPA

Como se establece en el Libro Verde sobre modalidades alternativas de solución de conflictos, la gestión de conflictos y especialmente los procedimientos de resolución alternativa de

los mismos, son una prioridad política en Europa (European Commission, 2002a). En este sentido, el informe sobre las Relaciones Industriales y el Cambio en la Unión Europea (European Commission, 2002b) considera la mejora de los procedimientos no judiciales de prevención y/o solución de conflictos - como la mediación, la conciliación y el arbitraje - como uno de los criterios para medir la calidad de las relaciones laborales.

La propuesta para la directiva del Parlamento Europeo y el Consejo (European Commission, 2004), promueve la mediación como un mecanismo que resulta rápido, simple y eficiente en relación a sus costes, para la solución de conflictos. Este mecanismo permite considerar un mayor rango de intereses de las partes implicadas, proveyendo, al mismo tiempo, la oportunidad de alcanzar un acuerdo que sea voluntariamente respetado, y que preserve una relación amistosa. En efecto, dicha Comisión considera que la mediación tiene un elevado potencial por descubrir, como procedimiento de resolución de conflictos. En este sentido, el profesor Rodríguez-Piñero (2005) destaca las ventajas de estos sistemas de resolución de conflictos, que permiten preservar las relaciones interpersonales, así como promover la búsqueda de soluciones integradoras a través del consenso y sobre todo adaptadas a las peculiaridades del caso. En la Reunión del Consejo Europeo sobre Empleo y Política Social en Bruselas (European Council, 2001) el Conse-

Correspondencia: Roberto Martínez-Pecino. Universidad de Sevilla. Departamento de Psicología Social. C/Camilo José Cela s/n 41011- Sevilla. España. E-mail: rmpicino@us.es

reconoció que, en la mayor parte de los Estados Miembros, los mecanismos no-judiciales de resolución de conflictos contribuyen a la resolución de los mismos y juegan un importante papel en las relaciones entre empresarios/as y trabajadores/as.

Los cambios en las preocupaciones y prioridades del contexto europeo y las notables demandas sociales de nuestro contexto cultural, han requerido un esfuerzo colectivo de la comunidad científica para abordar el estudio y la mejora de las prácticas de intervención no judicial de terceras partes. Como un indicador de la tendencia hacia la investigación en dicho campo de estudio, destacan las Conferencias Invitadas dictadas con ocasión de dos recientes Congresos organizados por la Asociación Internacional de Gestión de Conflictos, e impartidas respectivamente por Larry Susskind (2004) – La Mediación como un bien público: Superando la debilidad del discurso democrático mediante la construcción del consenso – y por Miguel Rodríguez-Piñero (2005)– Ley y Conflicto.

DESARROLLOS DE LA MEDIACIÓN LABORAL EN ESPAÑA

Hasta muy recientemente España ha carecido de tradición en el empleo de sistemas de resolución alternativa de conflictos. Del Rey (1992) destaca que los procedimientos extrajudiciales para la resolución de conflictos laborales han sido un tema permanentemente pendiente en España y señala, entre otras, las siguientes razones para esta falta de tradición: a) la falta generalizada de confianza en las terceras partes, a excepción de la autoridad judicial, para la resolución de conflictos laborales colectivos; b) una concepción inexacta sobre la conexión de tales medios con otros derechos colectivos, que han originado una reacción negativa al ser considerados como alternativas excluyentes a la huelga, cuando en la inmensa mayoría de las ocasiones dichos procedimientos resultan complementarios; c) el elevado grado de especialización de los tribunales en el ámbito laboral y d) una sobrevaloración de la huelga como medio para resolver el *impasse* en el proceso de negociación, que viene a coincidir con una sobrevaloración de las decisiones judiciales en la resolución de conflictos jurídicos.

Dada esta falta de tradición en medios extrajudiciales de solución de conflictos, los procedimientos que fueron empleados distaban mucho de las aproximaciones actuales a los mismos. Así, hasta que la democracia se estableció y se aprobó la Constitución (1978) no se aceptó plenamente la libertad de negociación entre sindicatos y compañías y el derecho a llevar a cabo acciones industriales (Munduate, Ganaza, Alcaide, y Peiró, 1994). Desde entonces ha habido un desarrollo progresivo hacia situaciones de mayor autonomía para sindicatos y empresarios para dirigir las relaciones de empleo y un mayor respeto por la autonomía colectiva. Como consecuencia, en la década de los 90 ha habido un incremento en el establecimiento de métodos para la solución alternativa de conflictos.

Merece destacarse el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales, ASEC (1996), desarrollado paulatinamente entre empresarios y sindicatos en las diversas Comunidades Autónomas, y cuyo aspecto más relevante reside en la cesión de materias anteriormente reguladas por la ley, a la negociación colectiva, los acuerdos de empresa y, en menor medida, al contrato de trabajo. El objetivo que se ha perseguido con el mismo es el de asignar a los agentes económicos y sociales, el protagonismo del sistema de relaciones laborales, llevando a sus mínimos la intervención administrativa.

Acuerdos como el ASEC consideran que los agentes sociales no sólo tienen el derecho de adoptar conflictos colectivos sino también de desarrollar procedimientos basados en su autonomía y capacidad para resolverlos. La mayor parte de las Comunidades Autónomas han desarrollado acuerdos interprofesionales suscritos por las asociaciones sindicales y empresariales de mayor representatividad en las mismas. Estos sistemas ofrecen procedimientos de mediación y arbitraje tanto en conflictos jurídicos como de intereses.

Un modelo contrastado de Mediación Laboral: Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA)

Uno de los modelos de mediación que se viene utilizando en la actualidad en el ámbito de las relaciones laborales, es el desarrollado por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL), y denominado Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Este Sistema, que lleva funcionando desde 1999, ha sido desarrollado mediante un acuerdo interprofesional suscrito por las asociaciones sindicales y empresariales más representativas de Andalucía. El servicio de mediación es proporcionado generalmente por una comisión constituida por dos personas que son designadas por la asociación de empresarios, otras dos personas designadas por las asociaciones sindicales, y una quinta persona asignada por el CARL que intervine con funciones de secretaría.

El desarrollo de la mediación es flexible y el equipo de mediación dirige las sesiones del modo que considera más apropiado en función de las circunstancias del caso. El Consejo Andaluz de Relaciones Laborales ha desarrollado un modelo de Referencia de Mediación (Butts, Munduate, Barón y Medina, 2005), en el que han participado tanto los propios mediadores/as como profesionales que desarrollan tareas de formación para dichos mediadores/as.

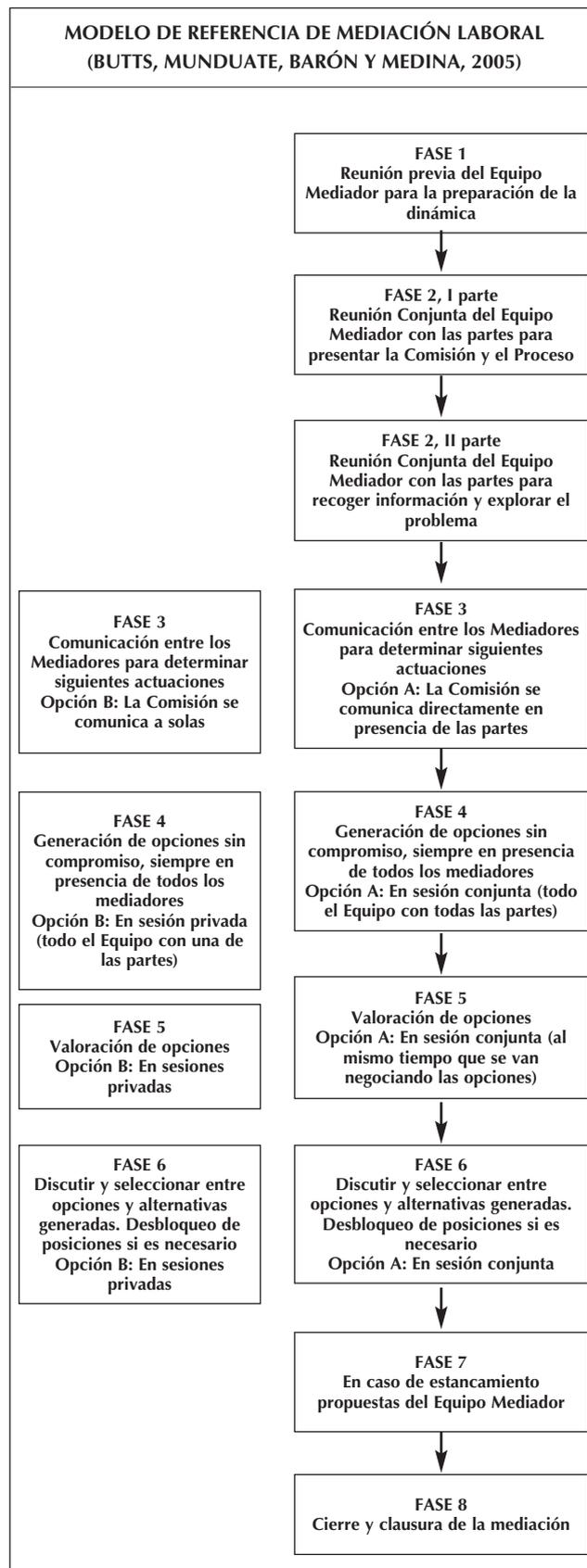
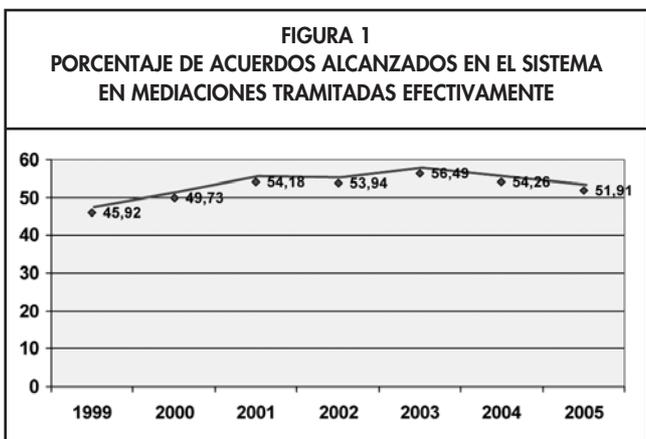
Durante los primeros siete años de funcionamiento del Sistema, se ha solicitado su intervención en más de 3500 conflictos laborales, que interesaban a más de 350.000 compañías y afectaban a más de 3.000.000 de trabajadores. La mediación es sin duda el servicio más solicitado; de hecho, de los 624 conflictos presentados ante el Sistema en 2005, sólo en 8 casos se solicitó un arbitraje lo que supone menos de un 2% del total.

Como se observa en la figura 1, el porcentaje de acuerdos alcanzados en mediaciones tramitadas efectivamente viene siendo, aunque con algunas excepciones durante los dos primeros años de funcionamiento, superior al 50%.

Según indican Martínez-Pecino, Munduate y Euwema (2006), un Sistema como el desarrollado en el CARL presenta una serie de beneficios que merecen destacarse:

- a) El desarrollo de un Sistema a través de un acuerdo conjunto entre agentes económicos y sociales puede ser muy conveniente en contextos de escasa tradición en el uso de la mediación, debido a la mayor confianza que puede generar entre las partes.
- b) La composición del equipo de mediación, con mediadores designados por la parte empresarial y sindical, puede favorecer que las partes recurran a la mediación y facilitar la influencia de los mediadores sobre las partes. Igualmente, se pueden obtener también los beneficios derivados de la neutralidad, en el sentido de que existe un mismo número de mediadores designados por cada una de las partes, y por otro lado, si los mediadores actúan como un verdadero equipo y cooperan entre ellos, se garantiza la imparcialidad durante el proceso.
- c) La cooperación entre los mediadores designados por asociaciones con intereses diversos y en ocasiones contrapuestos, puede servir a las partes como modelo de cooperación que estimule y modele la colaboración entre las mismas.
- d) Así mismo, cuando los mediadores proceden de las partes en conflicto su efectividad puede ser incluso mayor ya que tienen un extenso conocimiento del conflicto y de sus autores, y son poseedores de una gran legitimidad (Ury, 2005).

Los desarrollos recientes de la mediación laboral en España analizados hasta aquí, se han caracterizado por generar modelos formales de mediación que se han ido articulando a través del compromiso de los agentes económicos y sociales. Destacaremos a continuación, las intervenciones de mediación



que se han ido desarrollando con un carácter más informal en el ámbito de las organizaciones, y que denotan una orientación más preventiva de las intervenciones de mediación.

ENFOQUE PREVENTIVO DE LA MEDIACIÓN

Los ejemplos comentados hasta ahora se refieren a situaciones que podríamos denominar de mediación externa, en la que los terceros no forman parte de la organización en la que ha surgido el conflicto, sino que son mediadores externos o ajenos a la misma. Sin embargo, también es muy frecuente que la gestión de conflictos se dirima dentro de las propias organizaciones, en muchos casos recurriendo a la intervención de superiores, colegas u otras terceras partes que intervienen de un modo más bien informal (Ross y Wieland, 1996). De hecho,

ESTUDIO 1 DINÁMICA DE LAS INTERVENCIONES DE MEDIACIÓN LABORAL

Munduate et al. (2004) desarrollaron un estudio observacional sobre 25 intervenciones de mediación llevadas a cabo por los equipos de mediación del SERCLA. Dichas intervenciones tuvieron lugar en diferentes provincias de Andalucía, con diferentes equipos en cada caso, y ante conflictos muy diversos, tanto de intereses como jurídicos. En dicho estudio se pusieron de manifiesto algunos aspectos relevantes sobre la dinámica de las intervenciones de mediación:

- a) Se observaba que el hecho de que los miembros del equipo hubieran mediado conjuntamente con anterioridad y desarrollado rapport en el equipo facilitaba sus actuaciones.
- b) Se constataba planificación y coordinación en muchas de las intervenciones desarrolladas por los miembros del equipo.
- c) Destacaba la dinámica de cooperación y colaboración de los miembros del equipo de mediación, actuando como un verdadero equipo que facilitaba a las partes la consecución de su propio acuerdo, y cuyas intervenciones se encontraban alejadas del rol de representantes de las partes enfrentadas en dichos conflictos.
- d) Se observaba que el equipo se esforzaba por transmitir una imagen de unidad y de actuación coordinada. Los miembros del equipo tendían a mantenerse juntos, tanto durante las sesiones conjuntas como durante las sesiones con cada una de las partes enfrentadas -evitándose, en general, actuaciones los mediadores asignados por las asociaciones de empresarios con la parte empresarial y las mediadoras asignadas por los sindicatos con los empelados, por ejemplo.
- e) Se constataba, en ocasiones, que comentarios no planificados o acordados por el equipo, en los que alguno de los miembros actuaba más como representante que como mediador/a, suscitaba el rechazo del resto del equipo.

Se concluye, de dicho estudio observacional, que la cooperación, la planificación del trabajo en equipo y la imagen de unidad, resultan aspectos relevantes para la implementación del modelo de mediación del SERCLA.

en la medida en que las organizaciones recurren cada vez más al trabajo en equipo, estructuras organizacionales más planas, mayores interacciones y diversidad internacional es más probable que los directivos tengan que recurrir a la mediación (Arunachalam, Lytle y Wall, 2001).

Como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) la mediación bien aplicada puede tener efectos que van más allá de la resolución en el momento del conflicto y que pueden ser preventivos para conflictos futuros. Consideramos que esta perspectiva preventiva es particularmente interesante cuando la mediación es desempeñada por los/as directivos/as u otras terceras partes como los sindicatos, pues en la mediación interna la mediadora mantiene una relación continuada en el tiempo con las partes después del conflicto (Conlon, Carnevale y Murnighan, 1994; Pinkley, Neale, Brittain y Northcraft, 1995). En efecto, la mediación ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual y resultar una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones. Un importante incentivo para el empleo de la mediación interna es que puede tener un impacto muy positivo en el entorno laboral, favoreciendo un ambiente más cooperativo (Rojot, Le Flanchec y Landrieux-Kartochian, 2005). Como señala Serrano (1996), la mediación puede ofrecer resultados a largo plazo centrados en la mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas. La intervención de los directivos en las disputas suscitadas por las relaciones de trabajo, permite a las partes un marco que les ayude a comprender los intereses de las mismas y a generar opciones creativas para la resolución del conflicto.

Si bien la mediación resulta la intervención de los/as directivos/as con un mayor potencial para reducir las causas de las discrepancias, mejorar las relaciones entre las partes, y prevenir futuras tensiones, no resulta sin embargo la única alternativa viable. Otras opciones a la que las directivas pueden optar cuando observan un conflicto entre dos o más partes, pueden ser las siguientes (Dana Mediation Institute, 2006): evitar afrontar la situación, amenazar a las partes implicadas, separarlas, finalizar la relación laboral, aconsejar o hacer de coaching de una de las partes implicadas o de todas las partes pero por separado, y mediar. Cada opción puede resultar apropiada en determinadas circunstancias, pero no todas ellas tienen el mismo potencial preventivo. La *evitación* – el esperar a ver qué pasa – tiene la ventaja de que el conflicto puede resolverse por sí mismo, en caso de que la discrepancia entre las partes no sea muy grande, pero también puede suceder que el problema empeore, y que el malestar o la ansiedad ante dicha situación se expresen de un modo destructivo tanto para las partes como para el equipo o departamento implicado. *Amenazar* a una de las partes o a ambas partes requiriéndoles un cambio de conducta, puede ser una buena solución a corto plazo, en situaciones de crisis por ejemplo y cuando existe una

presión temporal sobre las tareas a llevar a cabo, pero no es una solución a largo plazo puesto que no se ha abordado el conflicto por lo que es probable que las hostilidades continúen y afloren en el futuro. El *separar* a las partes, o reducir su interdependencia tiene la ventaja de que resuelve el conflicto cuando resulta estructuralmente viable, pero también es cierto que el flujo de trabajo y la eficiencia pueden resultar afectadas. Finalizar la relación laboral o despedir a algunas de las partes implicadas puede resolver permanentemente el conflicto, pero puede reportar graves daños personales y profesionales a la vez que su sustitución puede resultar muy costosa, en caso de que sea necesaria. El *aconsejar* o hacer de *coaching* separadamente a una de las partes, para que resuelvan la situación

por sí mismos, puede reducir temporalmente las tensiones e incluso les permite salvar su imagen, pero el directivo o directiva puede verse muy implicado con una de las partes y cuestionar su neutralidad en el futuro, al mismo tiempo que si la estrategia no consigue su objetivo, conlleva un afianzamiento de las partes en sus posiciones iniciales. La *mediación* con las partes implicadas permite reducir o eliminar la ansiedad, implicar a las partes con la implementación del acuerdo que ellas mismas han logrado, y mantener el buen desempeño del equipo o departamento implicado, dada la cooperación voluntaria que reporta el logro de un acuerdo entre las partes; sin embargo, la mediación requiere una inversión de tiempo inicial muy sustancial. La ventaja de la mediación de los directivos sobre otro

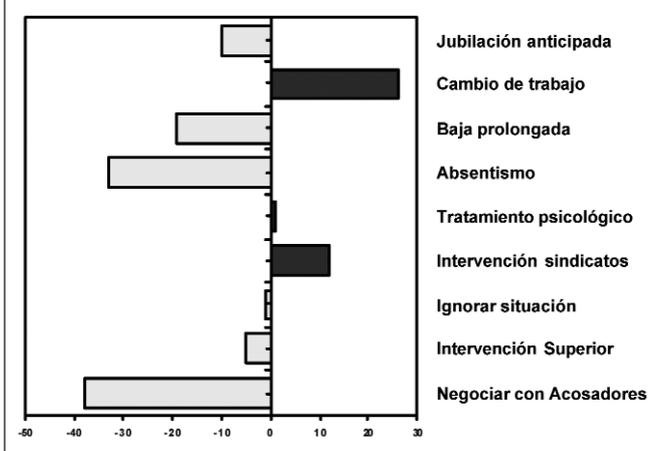
ESTUDIO 2
INTERVENCIONES DE MEDIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DEL ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO

La Tercera Encuesta sobre condiciones de trabajo en Europa informa que el 9% de los trabajadores son objeto de acoso psicológico en el trabajo (Einarsen y Mikkelsen, 2003). Estos datos indican que las prácticas de acoso laboral han dejado de ser un asunto esporádico y se han convertido en una plaga laboral, que tiene una enorme incidencia en la salud de las personas y la efectividad de las organizaciones (Barón, Munduate y Blanco, 2003). Un modo de estudiar este fenómeno es considerarlo como un conflicto que ha sido escalado y ha crecido en intensidad, y que discurre con las características de un conflicto *asimétrico y relacional*, es decir, un conflicto donde las partes afectadas tienen una gran desigualdad de poder, y donde existen problemas emocionales y relacionales entre las partes. En efecto, los resultados de algunos trabajos empíricos (Muñoz-Flores, Munduate, Medina y Guerra, 2006) muestran que el ejercicio de poder basado en la posición jerárquica que una persona sustenta en la organización – en oposición al ejercicio de poder basado en las características personales o en el conocimiento-, junto a la presencia de elevados conflictos relacionales - conflictos afectivos centrados en las relaciones y en las que se cuestionan las preferencias y valores personales- se encuentran directamente relacionados con la existencia de prácticas de mobbing en dicho contexto. Las recomendaciones preventivas derivadas de dichos estudios, se orientan a generar mecanismos de control que permitan detectar los conflictos de relación en sus primeros estadios para atajarlos con la máxima celeridad, así como favorecer un clima de apoyo en los grupos de trabajo y el empleo de estrategias de poder que se sustenten en las capacidades, habilidades y conocimientos de los integrantes del grupo, en vez de centrarse en la posición jerárquica o la capacidad de infringir castigos o recompensas (Muñoz-Flores, et al., 2006)

Uno de los retos a afrontar ante las prácticas de acoso, consiste en el modo de abordar estas situaciones para evitar consecuencias dañinas para las personas afectadas. Algunos estudios (Muñoz-Flores et al, 2006; Zapf y Gross, 2001) han analizado la efectividad de las estrategias que utilizaban una serie de trabajadores/as diagnosticados/as como víctimas de acoso laboral. Estos estudios se han centrado, entre otros aspectos, en analizar la medida en que las estrategias empleadas para defenderse de las prácticas de acoso reducían o incrementaban dichas prácticas. Los datos de Zapf y Gross (2001) se muestran en la figura 2.

La figura ilustra la diferencia entre el número de personas que mejoraron y el de las personas que empeoraron su situación, siendo el saldo positivo (en azul) representativo de efectividad de la estrategia. Como podemos observar, el cambio de trabajo y la intervención de los sindicatos son las únicas medidas que tuvieron un saldo positivo. Se detecta en este sentido, que la evitación del conflicto – mediante medidas como el abandono del puesto de trabajo-, y la intervención de una tercera parte que tenga poder sobre los elementos en disputa – como ocurre con los sindicatos, por ejemplo – permiten reducir la intensidad de las prácticas de acoso. Este resultado relativo a la efectividad de la intervención de una tercera parte para afrontar las prácticas de acoso laboral (aunque los datos fueron estadísticamente marginales) resulta alentador sobre todo teniendo en cuenta que provienen de un entorno laboral absolutamente des-regulado con respecto al mobbing, y orienta la investigación y las actuaciones profesionales hacia el desarrollo y la implementación de sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos en las organizaciones, como una alternativa para gestionar este tipo de problemas en las organizaciones.

FIGURA 2
EFFECTIVIDAD DE LOS COMPORTAMIENTOS UTILIZADOS POR LOS ACOSADORES. RE-ANÁLISIS DE LOS DATOS DE ZAPF Y GROSS (2001)



tipo de alternativas, reside, por tanto, en que la misma se orienta a transformar las relaciones entre las partes enfrentadas, de modo que las mismas sean capaces de resolver sus disputas en el futuro.

**ESTUDIO 3
EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN**

Según la memoria del SERCLA sobre los resultados de los procesos de Mediación, se observan importantes diferencias en el porcentaje de acuerdos alcanzados, en función de que el tipo de conflicto mediado sea jurídico o de intereses (SERCLA, 2005). Un estudio desarrollado al respecto, plantea como hipótesis que los equipos de mediación pueden emplear indistintamente las mismas estrategias en sus intervenciones de mediación, independientemente del tipo de conflicto – de intereses versus jurídicos-, lo que condicionaría la efectividad de dichas intervenciones (Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, en prensa). Para el desarrollo del estudio de campo se emplearon cuestionarios en los que los/as mediadores/as del SERCLA señalaban las estrategias de mediación empleadas –substantivas, reflexivas, contextuales- en el caso más reciente de mediación en el que habían participado, así como los resultados obtenidos. Las principales conclusiones del este estudio, muestran lo siguiente:

- a) *Las estrategias substantivas y contextuales resultan efectivas para lograr un acuerdo, tanto en conflictos jurídicos como de intereses.*
- b) *Las estrategias reflexivas resultan contraproducentes para el logro de un acuerdo, particularmente, en los conflictos jurídicos.*
- c) *Se concluye, por tanto, que la efectividad de las estrategias de mediación puede variar en función de que sean empleadas en conflictos jurídicos o de intereses.*

Los resultados de este estudio sugieren que resulta más conveniente que el equipo de mediación se centre en el empleo de estrategias que permitan facilitar y manejar el proceso de mediación, así como en ayudar a las partes a tratar los temas en conflicto -estrategias substantivas y contextuales-, y que evite, en el caso de los conflictos jurídicos, intentar convencer a las partes de las ventajas de la mediación, así como intentar ganarse su confianza hacia este proceso – estrategias reflexivas. Este resultado puede explicarse por el hecho de que el recurso a sistemas formales de mediación – como el SERCLA – resulta obligatorio en este tipo de conflicto, antes de recurrir a los tribunales. El hecho de que los conflictos jurídicos, en comparación con los de intereses, sean más legalísticos y adversariales puede favorecer que las partes tengan una mayor preferencia por recurrir a la vía judicial, y reaccionen negativamente a los intentos de ganarse su confianza hacia la mediación.

La intervención de los directivos u otras terceras partes, como medida preventiva, va orientada, en este sentido, a facilitar el proceso y el diálogo de las partes, ofreciendo a las mismas la posibilidad de expresar sus emociones y sentirse escuchadas en un entorno seguro. A diferencia de otros procedimientos de carácter más adversarial, la mediación permite abordar la disputa con mayor información sobre todos los asuntos que las partes desean tratar, lo que facilita en muchos casos llegar al fondo del problema y abordar los aspectos tácitos implicados en las disputas. Este contacto con los aspectos implícitos, lleva a centrar la situación y se encuentra en general alejado de las posiciones iniciales adoptadas por las partes en disputa.

EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN

No es fácil determinar los elementos que garantizan la efectividad de la mediación, ya que puede depender, entre otros, de características personales, del comportamiento del mediador, del tipo de conflicto tratado, de las posiciones de las partes, etc. Sin embargo, como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) cualquiera que sea la situación y los problemas subyacentes del conflicto, las estrategias empleadas por el mediador son profundamente relevantes para el resultado de la mediación. En este sentido, una de las taxonomías de estrategias de mediación más conocidas es la de Kessel y Pruitt (1985). Estos autores distinguen esencialmente tres tipos de estrategias: las reflexivas, las substantivas y las contextuales.

Las *estrategias reflexivas*, son intervenciones orientadas a ganarse la aceptación de las partes, establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo de sus actividades. Un ejemplo de este tipo de intervenciones es la utilización del humor para relajar el ambiente o desarrollar confianza con las partes. Las *estrategias substantivas*, son intervenciones que tratan directamente de los temas en conflicto en un intento de mover la negociación hacia el acuerdo. Ejemplos de este tipo de intervenciones son sugerir acuerdos concretos, intentar modificar las posiciones de alguna de las partes, etc. Las *estrategias contextuales*, son intervenciones orientadas a facilitar el proceso de resolución del conflicto alterando las circunstancias en las que ocurre la mediación. Se trata de ayudar a que las propias partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. En las estrategias contextuales, en contraste con las substantivas, el papel del mediador se minimiza ya que no trata directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que las partes alcancen la solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son organizar el orden del día, simplificar la agenda, etc.

En relación a la efectividad de las estrategias de mediación, resulta importante considerar que si bien algunas estrategias pueden ser efectivas en diversos tipos de conflictos, la efectividad de otras puede variar en función del tipo de conflicto (Car-

nevale y Pruitt, 1992). De este modo, desde una aproximación contingente se considera que determinadas estrategias pueden ser efectivas en determinados conflictos y en otros no sólo mostrarse inefectivas, sino incluso llegar a ser contraproducentes (Posthuma, Dworkin y Swift, 2002, Rodríguez y Serrano, 2004). Así por ejemplo, Lim y Carnevale (1990) encontraron que el empleo de estrategias substantivas era más conveniente en situaciones de alta hostilidad que en situaciones de baja hostilidad entre las partes. Del mismo modo, Posthuma, Dworkin y Swift (2002) encontraron que centrarse en el proceso de la negociación, por ejemplo ayudando a las partes a establecer la agenda, producía mejores resultados cuando había alta hostilidad entre las partes.

BENEFICIOS DE LA MEDIACIÓN

El interés que la mediación suscita entre diversos agentes políticos, económicos y sociales, y en el ámbito académico, es sin duda reflejo de las múltiples ventajas y beneficios que puede llegar a ofrecer dicho proceso. Como destacan Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) la mediación se basa en la autonomía de las partes, y se encuentra alejada de la imposición o de la delegación de la solución, lo que facilita una solución más directamente relacionada con las necesidades reales, los problemas, los intereses y motivos de las partes en conflicto. De un modo similar, Butts et al. (2005) destacan los beneficios y ventajas de la mediación, sobre los procesos de confrontación y adversariales: a) en la mediación las partes disfrutaban de más libertad para diseñar su propio proceso de lo que pueden disfrutar en cualquier otra vía de resolución de conflictos; b) el contexto provisto por la mediación permite a las partes que presenten sus ideas y argumentos de un modo extenso, lo cual permite que las partes se sientan escuchadas; c) los temas a tratar pueden ser los que las partes decidan y consideren oportunos; d) el diálogo que ocurre en la mediación promueve que las partes se entiendan mejor; y e) un beneficio colateral importante, se refiere a que mediante la mediación se proveen las bases para que las partes se sientan protagonistas tanto del proceso como de los resultados del mismo, y se produzca un mayor nivel de participación de las mismas en la toma de decisiones.

En definitiva, la mediación se presenta como una alternativa viable para la gestión de conflictos, en la que se facilita a las partes el protagonismo y la responsabilidad sobre los resultados del acuerdo; y se ofrece además una herramienta preventiva que ayuda a mantener las relaciones entre las partes que interactúan diariamente en el entorno laboral.

REFERENCIAS

- Arunachalam, V., Lytle, A., y Wall, J.A. (2001). An evaluation of two mediation techniques, negotiator power, and culture in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (5), 951-980.
- ASEC (1996). *Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales*. BOE núm. 34 de 8 de febrero.
- Barón, M., Munduate, L., y Blanco, M.J. (2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M., y Medina, F.J. (2005). Intervenciones de Mediación. En L. Munduate, y F.J. Medina (Coord.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp.265-303). Madrid: Pirámide.
- Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Conlon, D.E., Carnevale, P.J. y Murnighan, E.J.K. (1994). In-travention: third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.
- Del Rey, S. (1992). *La Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Einarsen, S. y Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- European Commission. (2002a). *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law*. COM (2002) 196 final. Brussels: European Commission.
- European Commission (2002b). *Report of the high level group on industrial relations and change in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2004). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters*. COM(2004) 718 final. Brussels: European Commission.
- European Council. (2001). *2392nd Council Meeting on Employment and Social Policy*, 3 December. 14762/01 (Presse 451 - G). Brussels: European Council.
- Giebels, G. y Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137 - 155.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41 (2), 179-198.
- Lim, R.G. y Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (2), 259-272.
- Martinez-Pecino, R, Munduate, L, Medina, F.J. y Euwema, M (2008, en prensa). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining." Evidence from Spain. *Industrial Relations*.
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L. y Euwema, M. (2006). *Labour Conflict Mediation in Andalusia*. Comunicación presentada al ' 19th Annual Conference of The International

- Association for Conflict Management', June 25-28, 2006 Montreal. Actas del Congreso, pp 78.
- Munduate, L., Barón, M., Medina, F.J., Butts, T., Carrillo, V., Martínez-Pecino, R., y Serrano, E. (2004). *Estudio sobre la eficacia de los procedimientos empleados por el S.E.R.C.L.A. en sus intervenciones de Mediación*. Sevilla: Informe de investigación elaborado para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M., y Peiró, J.M. (1994). Spain. En M.A. Rahim, y A.A. Blum (Eds.), *Global Perspectives on Organizational Conflict* (pp.103-133). Connecticut: Praeger.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2004, 2ªedn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B. y Good, D.H. (2006). *The determinants of outcomes in transformative mediation*. Comunicación presentada al '19th Annual Conference of The International Association for Conflict Management', June 25-28, 2006 Montreal. Actas del Congreso, pp 53.
- Pinkley, R.L., Neale, M.A., Brittain, J. y Northcraft, G.B. (1995). Managerial third party dispute intervention: an inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 386-402.
- Posthuma, R.A., Dworkin, J.B., y Swift, M.S. (2002). Mediator tactics and sources of conflict: facilitating and inhibiting effects. *Industrial Relations*, 41(1), 94-109.
- Rodríguez, D. y Serrano, G. (2004). Nuevas aproximaciones sobre tácticas en la mediación. *Encuentros en Psicología Social*, 2, 298-302.
- Rodríguez-Piñero, M. (2005). *Law and Conflict*. Conferencia invitada pronunciada en el '18th Annual Conference of The International Association for Conflict Management', June 6-8, 2005 Sevilla.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S., y Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 271-283.
- Rojot, J., Le Flanchec, A., y Landrieux-Kartochian, S. (2005). Mediation within the French Industrial Relations Context: The SFR Cegetel Case. *Negotiation Journal* 21(4), 443-467.
- Roos, W.H. y Wieland, C. (1996). Effects of interpersonal trust and time pressure on managerial mediation strategy in a simulated organizational dispute. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 228-248.
- SERCLA. (2005). *Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Memoria 2005*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 127-147.
- Susskind, L. (2004). *Mediation as a Public Good: Overcoming the Weaknesses of Democratic Discourse through Consensus Building*. Conferencia invitada pronunciada en el '17th Conference of the International Association for Conflict Management', June 6-9, 2004 Pittsburgh, USA.
- Ury, W.L. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.