

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS

ROBERTO MARTÍNEZ-PECINO

LOURDES MUNDUATE

FRANCISCO J. MEDINA

Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla



FOCAD **FORMACIÓN**

continuada a distancia

Contenido

DOCUMENTO BASE	3
La solución extrajudicial de conflictos en las organizaciones	
FICHA 1	11
Significado y objetivos de la mediación laboral	
FICHA 2	15
Procedimiento para analizar disputas	

Documento base.

LA SOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

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.

Comenzamos este artículo destacando la importancia y el interés creciente de los medios de solución extrajudicial de conflictos a nivel europeo; a continuación nos centramos en un contexto más cercano, analizando la evolución desarrollada en España y presentando un modelo contrastado de mediación en el ámbito de las relaciones laborales. Destacamos también 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. Resaltamos, posteriormente, la importancia de las estrategias empleadas en la mediación, y concluimos con algunos de los beneficios derivados de la mediación.

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 Consejo 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 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 interviene con funciones de secretaría.

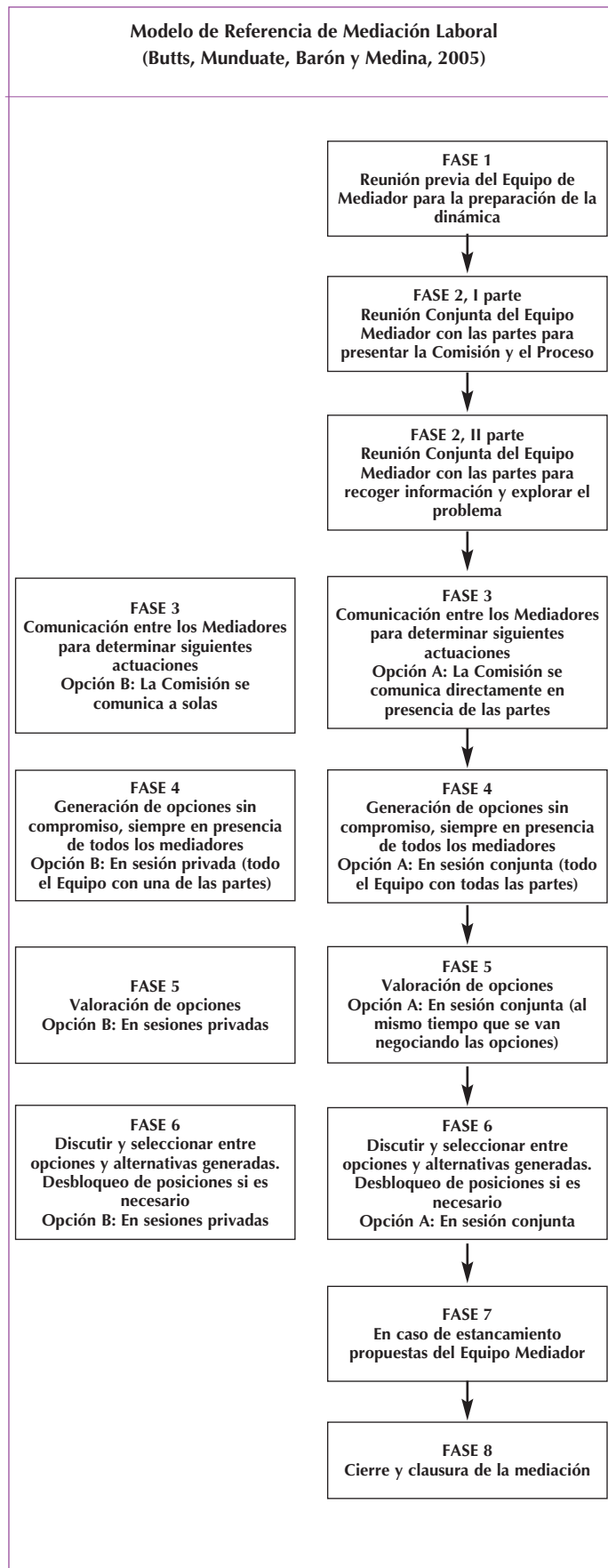
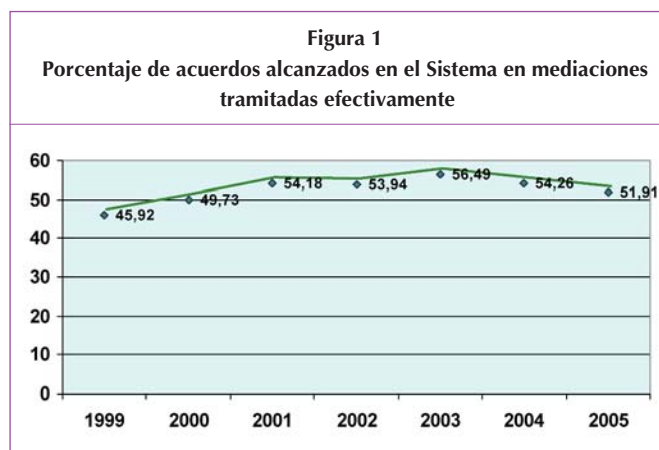
El desarrollo de la mediación es flexible y el equipo de mediación dirige las sesiones del modo que considera más apropiado en función de las circunstancias del caso. El Consejo Andaluz de Relaciones Laborales ha desarrollado un modelo de Referencia de Mediación (Butts, Munduate, Barón y Medina, 2005), 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 facilita 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, 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 and 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 resalta 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

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:

- 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*
- Se constataba planificación y coordinación en muchas de las intervenciones desarrolladas por los miembros del equipo*
- 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.*
- 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 actuaciones como la de reunirse los mediadores asignados por las asociaciones de empresarios con la parte empresarial y las mediadoras asignadas por los sindicatos con los empleados, por ejemplo-*
- 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.

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 *couching* 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 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.

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.

Estudio 2

Intervenciones de mediación para la prevención del escalamiento del conflicto

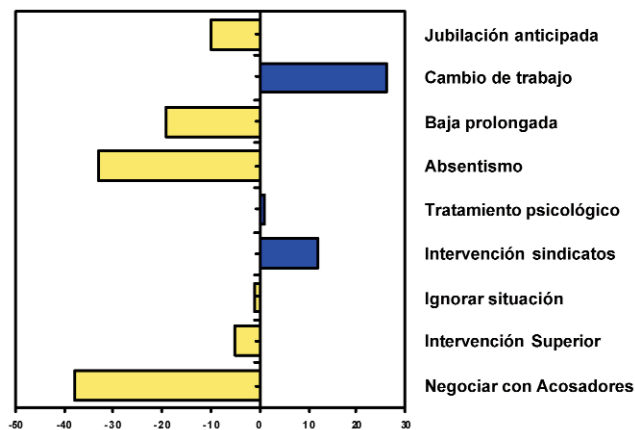
La Tercera Encuesta sobre condiciones de trabajo en Europa informa que el 9% de los trabajadores son objeto de acoso psicológico en el trabajo (Einarsen y Mikkelsen, 2003). Estos datos indican que las prácticas de acoso laboral han dejado de ser un asunto esporádico y se han convertido en una plaga laboral, 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 desregulado 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
Efectividad de los comportamientos utilizados por los acosadores.
Re-análisis de los datos de Zapf y Gross (2001)



Efectividad 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 sustantivas 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 sustantivas*, 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 sustantivas, 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 (Carnevale 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 sustantivas 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 media-

Estudio 3 Efectividad 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 –sustantivas, 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:

- Las estrategias sustantivas y contextuales resultan efectivas para lograr un acuerdo, tanto en conflictos jurídicos como de intereses.*
- Las estrategias reflexivas resultan contraproducentes para el logro de un acuerdo, en los conflictos jurídicos.*
- 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 sustantivas 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.

ción las partes disfrutan 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). Invention: 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.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L., Medina, F.J. y Euwema, M. (en prensa). Should Mediators create trust?. Manuscrito en preparación.
- Martínez-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, D., 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.

Ficha 1.

SIGNIFICADO Y OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN LABORAL¹

1. Introducción

Cuando las partes enfrentadas en una disputa acuerdan recurrir a la mediación, tienden a depositar ‘sus problemas’ en el equipo mediador. La primera labor de este equipo consiste en compartir con las partes implicadas el modo en que se les va a ayudar a resolver sus disputas, y transmitirles el compromiso y la implicación del equipo con dicho proceso. Es decir, esta primera labor se refiere a que las partes conozcan en qué consiste la Mediación, cuál es su estructura, su objetivo y el modo en que se lleva a cabo dicho proceso.

2. Significado de la Mediación

2.1. Definición

La mediación es la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y a mejorar sus relaciones en el futuro, proveyéndoles de un ambiente seguro.

Existen dos aspectos relevantes de las intervenciones de mediación, que ya se anuncian en la definición, los cuales se refieren a la *competencia* y la *imparcialidad* de las personas que asumen el rol de la mediación.

La *competencia* se refiere a la preparación, formación y habilidad de las personas que ejercen la mediación en técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes. La mediación es un rol complejo, que no puede ser asumido por la clásica concepción del ‘buen hombre’ o el ‘patriarca’. Si bien la proximidad del mediador/a a las partes facilita la aceptación y confianza de las partes en su buen hacer, sin embargo, la efectividad de la mediación requiere que las personas que asuman dicho rol estén formadas en las estrategias y tácticas disponibles para la mediación. Como han indicado Carnevale y Pruitt (1992), el éxito de la mediación depende:

- a) Del grado en que las partes acepten al mediador/a, de la confianza, imparcialidad y honestidad transmitida por la persona que ejerza dicho rol y
- b) De los conocimientos de las técnicas y estrategias de negociación y mediación de la persona que asuma dicho rol, que requieren, generalmente, de una formación y entrenamiento previo en la gestión de disputas.

De un modo similar, han indicado Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993), que la dificultad de un sistema de mediación consiste en encontrar buenos/as mediadores/as que sepan cómo intervenir, en qué momento, con quién, producir un clima favorable y descubrir posibles áreas de compromiso.

En cuanto a la *imparcialidad*, significa que no se favorece a una de las partes sobre la otra, ni se persigue un interés propio en el resultado del acuerdo. La persona que desempeña dicho rol, puede no ser neutral con el proceso, en el sentido de encontrarse más próxima a una de las partes por razones diversas -como el conocimiento o las relaciones previas a la mediación, o la elección/asignación realizada por una de las partes sobre dicha persona como mediadora-, lo importante es que dicha persona ejerza y transmita imparcialidad, durante todo el proceso, de un modo que sus actuaciones no vayan a perjudicar o favorecer a ninguna de las partes implicadas en la disputa en curso (Kleiboer, 1996).

2.2. Quién desempeña el rol de la Mediación

La mediación es como una negociación asistida por un tercero, en el que todo el proceso es dirigido por una persona o un grupo de personas, expertas en facilitar el entendimiento entre las partes (Rubin, 1981). Esta negociación se lleva a cabo dentro de la estructura del proceso de la mediación. La estructura del proceso sirve para fomentar que la conversación entre las partes se dirija hacia un posible acuerdo, o por lo menos hacia un mayor entendimiento entre éstas.

¹ Material extraído de © Munduate, L., Butts, T., Medina, F.J. y Martínez-Pecino, R. (2007). **Guía para la Mediación Laboral**. CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES (CARL). JUNTA DE ANDALUCIA

El rol de la mediación puede ser desempeñado por una sola persona, o por un equipo de personas, lo que se denomina co-mediación o mediación colegiada. A su vez, el conflicto puede referirse a ámbitos diversos como el laboral, el familiar, el medioambiental, el intercultural, etc. Aunque nos centraremos especialmente en la mediación laboral, muchos de los planteamientos pueden ser considerados también en otros casos y otros ámbitos.

3. Objetivos de la Mediación

El objetivo de la mediación en la gestión de disputas consiste en ayudar a las partes a crear soluciones nuevas adaptadas a sus necesidades y mutuamente aceptables. Dicha gestión consiste en colaborar con las partes para crear soluciones a sus problemas, procurando que lleguen a un acuerdo consensuado mediante la mejora de la comunicación y de sus relaciones en el futuro.

Este objetivo general, implica tres objetivos más específicos:

- 1) Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas;
- 2) Transformar las relaciones entre las partes, modelando conductas para una gestión efectiva de futuras disputas;
- 3) Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

A continuación nos centramos en cada uno de estos objetivos.

3.1. Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas

En muchas disputas las partes sólo tienen una vaga idea de cuáles son los intereses reales que subyacen a las posiciones o demandas que declaran, y de las prioridades entre dichos intereses. Del mismo modo, su apreciación sobre los intereses reales y las prioridades de la otra parte también resulta ser una mera conjetura en muchas situaciones. Consecuentemente, a las partes enfrentadas les cuesta mucho ir más allá de las peticiones y demandas que respectivamente ponen sobre la mesa de negociación, y que han calculado que les beneficia en la disputa en curso.

La labor de la mediación consiste en ayudar a las partes a clarificar todos los aspectos mencionados, los intereses propios y de la otra parte, sus prioridades, sus posibles pérdidas en caso de no llegar a un acuerdo, las ventajas de un posible acuerdo, etc. Se trata pues de ayudarles a identificar sus propios intereses, y a reconocer los intereses de la otra parte. En gran medida, su labor consiste en colaborar con las partes para que las mismas tengan una visión lo más real y objetiva posible de la situación.

Este análisis es el que permite a las partes ir diseñando y generando posibles alternativas de acuerdo, con la ayuda del mediador. Dichas alternativas se caracterizarán por ir recogiendo los intereses claves y prioritarios de las partes.

La principal herramienta con la que cuenta el equipo mediador para ayudar a las partes a analizar la situación, es la mejora de la comunicación entre las partes. De hecho, el rol de abrir canales de comunicación entre las partes con el objetivo de conocer los intereses y necesidades subyacentes, es una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación.

3.2. Transformar las relaciones entre las partes, modelando sus conductas para el futuro

La tarea de ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas mediante la mediación va ligada a la de mejorar el entendimiento y la calidad de las relaciones entre estas partes enfrentadas.

La labor de modelar las conductas de las partes consiste en cambiar el modo en que se relacionan entre sí. Si las partes han acudido a la mediación, significa que no han sido capaces de dirimir sus diferencias entre sí mediante la negociación directa entre ellas. Por tanto, el objetivo ahora reside en eliminar las barreras de la negociación y apoyarles mientras tratan de lograr un acuerdo, o al menos mejorar el entendimiento entre las mismas.

Tan importante como lograr un acuerdo en esta mediación, es conseguir que haya un posible acuerdo mañana, y que puedan resolver entre sí sus diferencias en el futuro, por lo que la mediación puede llegar a tener un carácter preventivo tanto de los conflictos como de las consecuencias de los mismos (Martínez-Pecino et al., 2005).

Tanto si se da como si no se da el acuerdo entre las partes, la persona que ejerce la mediación tiene un claro objetivo durante dicho proceso, que consiste en que las partes no pueden deteriorar sus relaciones durante las sesiones que comparten en la mediación. Una buena parte de las intervenciones y las técnicas de mediación van orientadas a mejorar la comunicación entre las partes y a que un mejor conocimiento de la situación les permita mejorar sus relaciones. A veces no es posible un acuerdo en el momento presente, pero si se han abierto canales de comunicación, es decir, si son capaces de hablar entre sí, sin atacarse, y son capaces de entenderse, es muy posible que el acuerdo llegue en el futuro.

3.3. Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

Recurrir a un arbitraje o a los tribunales para resolver las disputas, son vías alternativas a la mediación. La diferencia fundamental estriba en que en dichos procesos, la tercera parte dicta el acuerdo que resulta vinculante para las partes.

En la mediación, a diferencia de otras formas de intervención de terceras partes, las partes tienen un control permanente sobre los resultados, ya que siempre pueden aceptar o rechazar cualquier propuesta.

Otra característica de la mediación, en contraste con otras vías de resolución de conflictos, es que durante el proceso de la mediación, las partes tienen la oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades y sus intereses. Además, pueden tener la oportunidad de desahogar sus sentimientos y sentirse escuchados (Munduate, Medina y Martínez-Pecino, 2006).

El equipo de mediadores controla el proceso de la mediación, pero no el contenido de la solución. Facilita la calidad del proceso aunque son las partes las responsables del acuerdo.

Esta situación en la que las partes van configurando distintas alternativas de acuerdo, es la que permite ampliar las opciones con relación a otros procedimientos de intervención de terceras partes.

4. Herramientas de la Mediación

Aparte de coordinar correctamente el proceso de la mediación, una mediación eficaz implica conocer las técnicas relacionadas con la gestión del conflicto, la negociación, y la dinámica de grupos. La mediación persigue conocer y controlar el proceso, lo que coloquialmente se conoce como controlar la agenda (Kolb, 1983; Lewicki, Weiss y Lewin, 1992).

Controlar la agenda se refiere a que el equipo mediador es responsable tanto de diseñar un proceso seguro, en todos los aspectos del término, garantizando las mismas oportunidades para todas las partes implicadas, como del desarrollo de un temario para estructurar el diálogo y abordar los temas relevantes para las partes implicadas, durante el desarrollo del proceso de mediación.

La mediación eficaz se basa en los principios de la negociación. Por ello, la mediación, a pesar de ser un proceso aparte y distintivo, no deja de ser una negociación asistida por una tercera parte. La preparación y las estrategias de negociación suelen ser similares a las de la negociación que ocurre durante la mediación, por lo que es muy probable que las técnicas empleadas en las negociaciones que concluyen en la mediación no hayan sido las idóneas. Posiblemente por esta razón les resultó difícil a las partes solucionar su propio problema.

Un mediador/a eficaz conoce la teoría de la negociación y orienta a las partes en el uso de las técnicas negociadoras más propicias. Elimina las barreras que existen para una negociación eficaz y apoya a las partes mientras buscan llegar a un acuerdo.

Las reuniones conjuntas con las partes son empleadas para eliminar las barreras a la comunicación. De este modo, la comunicación del mediador con cualquiera de las partes, sirve para que el resto conozca mejor todos los términos de la disputa, y permita observar e interpretar la situación. Cuando no sea posible lograr suficiente información en las sesiones conjuntas, para analizar e interpretar por qué no avanza la negociación, el mediador puede recurrir a las sesiones privadas con las partes, donde resultará más fácil indagar sobre las necesidades subyacentes y la identificación de los propios intereses. Sin embargo, las reuniones privadas con las partes afectan a la confianza en el proceso, y tienden a trasladar el problema al equipo mediador, al que consideran que tiene 'todas las claves' para resolver la disputa.

5. Resumen

- En el presente documento hemos analizado fundamentalmente qué significa la mediación, y lo hemos considerado como una tarea de mejora de la comunicación entre las partes, para ayudarles a definir claramente sus problemas, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa.
- Hemos definido la mediación como el rol que consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones.
- El mediador, o equipo de mediación, no impone una solución al problema, son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión.

- Entre los objetivos de la mediación hemos destacado el de ayudar a las partes a crear soluciones razonables y factibles a sus problemas; orientar las intervenciones de la mediación a tratar de modelar conductas que permitan una gestión efectiva de las futuras disputas por las propias partes implicadas; y ampliar las opciones de posibles acuerdos, con relación a los procedimientos judiciales formales.
- Controlar la agenda por parte del equipo mediador, y utilizar las sesiones conjuntas con las partes para mejorar la comunicación entre ellas, son herramientas importantes del proceso de mediación.

Referencias

- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209- 252.
- Kolb, D. (1983). *The Mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Martinez-Pecino, R. Guerra, J., Medina, F.J., Dorado, M.A., y Munduate, L. (2005). *La mediación social como estrategia para la prevención de riesgos laborales*. Sevilla: Consejería de Empleo, Junta de Andalucía.
- Munduate, L., Medina, F.J., y Martínez-Pecino, R. (2006). La mediación como estrategia de resolución de conflictos. En E. Gamero, y M. Rodríguez-Piñero (Coord). *Mediación para la Resolución de Conflictos de Personal en las Administraciones Públicas* (pp. 15-24). Sevilla: CARL, Mergablum.
- Rubin, J. Z. (1981). Introduction. En J. Z. Rubin (Ed.). *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East* (pp. 3-43). New York: Praeger.

Ficha 2.

PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR DISPUTAS²

1. Introducción

Los mediadores no son jueces que puedan imponer una solución sino que ayudan a las partes a lograr un acuerdo; para conseguir este propósito tratan de recoger información sobre los intereses de ambas partes (Goldberg, 2006).

Uno de los problemas frecuentes que el equipo mediador tiene que abordar se refiere al modo de organizar dicha información, y de qué manera orientar la recogida de la misma. Adaptamos de Slaikeu (1996) su propuesta de sistematizar la recogida de datos mediante el denominado marco del conflicto.

2. ¿Qué es el marco del conflicto?

El marco del conflicto es una herramienta que puede servir para:

- Guiar la recogida de información.
- Sintetizar la información recogida.
- Facilitar el análisis de la información en relación a cada una de las partes relevantes en el conflicto.
- Contrastar si una potencial solución respeta, para cada parte, aquellos aspectos fundamentales que se han identificado en el marco del conflicto.

2.1. ¿Qué información se recoge en el marco del conflicto?

Para emplear adecuadamente el marco del conflicto, hay que completar información referente a:

- Las partes implicadas en el conflicto.
- Los intereses de las mismas.
- Otros factores que guarden relación con el conflicto y que puedan ser relevantes para las partes.
- El BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement -Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado-) de las partes.
- Posibles soluciones a la situación para cada una de las partes.
- Todo ello, facilitará en su caso identificar una solución integradora.

En la figura 1 se muestra esquemáticamente el tipo de información recogida en el marco del conflicto.

A continuación se abordan cada uno de los componentes del marco del conflicto.

3. Las partes implicadas en el conflicto

Un aspecto fundamental para el éxito de la mediación consiste en identificar a las partes afectadas por el conflicto.

En todo conflicto, el equipo mediador recibirá al menos a dos partes que asisten a la mediación. Sin embargo, debe preguntarse si existe alguien más, presente o no en la sala, que se pueda ver afectado por el conflicto en curso.

Entre estas otras partes podríamos encontrar, otros miembros de la empresa, las personas que son representadas por cada uno de los asistentes, terceros que mantengan una relación con las dos partes principales y que se puedan ver afectados por el acuerdo que alcancen, etc. Por ejemplo, en un conflicto en el sector de la limpieza, además de la parte empresarial y trabajadora, tal vez el ayuntamiento pueda ser una parte importante.

Un aspecto central al analizar las partes implicadas en el

	Parte 1	Parte 2	Otras partes implicadas
Intereses			
Otros factores			
BATNA			
Posibles soluciones			
Solución integradora			

² Material extraído de © Munduate, L., Butts, T., Medina, F.J. y Martínez-Pecino, R. (2007). **Guía para la Mediación Laboral**. CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES (CARL). JUNTA DE ANDALUCIA

conflicto es plantearse si hay alguien que, de no ser tenido en cuenta durante la mediación, podría hacer fracasar el acuerdo alcanzado en la misma.

Si el equipo mediador considera que alguna otra parte podría intervenir, ya sea positiva o negativamente en el curso del conflicto, debe buscar la forma de completar información sobre la misma – sus intereses, su BATNA, etc.- en el marco del conflicto.

Se trata de incluir en el análisis a cualquier grupo o persona que, al favorecer sus intereses, pudiese resultar de ayuda a las partes para lograr un acuerdo; del mismo modo, habría que incluir en el análisis a cualquier parte que, al ignorar sus intereses, pudiese descarrilar el proceso.

Tanto si el mediador opta por invitar a dicha parte a participar en la mediación -en caso de que dicha invitación sea viable- como si no lo hace, es necesario que recabe información de su situación, en el marco del conflicto.

4. Los intereses, otros factores del contexto y el BATNA

Los intereses

Identificar los intereses de las partes durante la mediación puede ser clave para la resolución del conflicto, y para buscar una solución que satisfaga a las partes en la mayor medida posible.

Como se ha definido anteriormente, los intereses son los motivos fundamentales por los que una parte pide lo que pide. Es el aspecto de fondo, lo que subyace detrás de la petición que está realizando.

Habitualmente no es fácil identificar los intereses de las partes, ya que éstas tienden a expresar más las posiciones que los intereses. Las posiciones son lo que las partes verbalizan, la petición específica que realizan.

Buscar los intereses supone indagar sobre las necesidades subyacentes de las partes, sus deseos, sus preocupaciones. Centrarse en los intereses resulta necesario para la construcción de un acuerdo integrativo, mutuamente beneficioso y que aporte valor a las partes (Lytle, Brett y Shapiro, 1999).

Las partes frecuentemente no revelan sus intereses sino que se aferran a sus posiciones. A veces temen que revelar sus intereses pueda ser aprovechado por la otra parte.

Consecuentemente, el mediador prestará atención tanto a lo que las partes dicen como a lo que no expresan verbalmente. Atender tanto el lenguaje verbal como el no verbal puede ayudar a identificar los intereses.

Otros factores del contexto

Además de los intereses de las partes, resulta pertinente reunir información sobre cualquier otro factor del contexto que pueda afectar al conflicto, y que sea necesario para obtener una solución integradora.

En contraste con los intereses, que son los motivos o necesidades verdaderas de las partes y que subyacen a las posiciones, los otros factores del contexto hacen referencia a aspectos más externos u observables de la disputa en curso.

Entre los otros factores más frecuentes se pueden encontrar los siguientes:

- *La trayectoria del conflicto*, cómo se ha venido desarrollando el conflicto hasta este momento, cómo comenzó, cómo ha afectado a la relación entre las partes.
- *Los costes* o pérdidas que el conflicto ha venido generando y que puede ocasionar en el futuro.
- *Los intentos anteriores de resolución* del conflicto, si hubo intentos previos, si funcionaron o no.
- *Las reglas* y pautas de la organización, políticas, costumbres.
- *Las normativas* y leyes que puedan influir en el caso que se está abordando.

Estos factores también han de ser considerados para poder analizar el conflicto en su globalidad y tratar de encontrar una solución coherente con dichos factores del contexto.

El BATNA

Como señalamos anteriormente, el BATNA o MAAN se define como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

El BATNA es aquello que haría cada parte si no alcanza un acuerdo durante la negociación o la mediación. Es la alternativa a la que podría recurrir cada parte en caso de no lograr un acuerdo.

Por ejemplo, las partes podrían optar por pasar de la situación y evitar el conflicto, romper las relaciones con la otra parte, abandonar la negociación, recurrir a los tribunales, recurrir a la fuerza, buscar la confrontación, buscar otro comprador para sus productos, etc.

El BATNA es un elemento sumamente importante al servir de punto de comparación con cualquier posible propuesta para un acuerdo. Es difícil que una parte alcance un acuerdo cuando puede tener una alternativa mejor al acuerdo que se está proponiendo en la mediación en curso.

Entre las características que definen el BATNA destacamos:

- El BATNA debe ser una alternativa concreta.
- Claramente definida.
- Ejecutable con rapidez en caso de no alcanzar un acuerdo en la negociación o la mediación.

Si consideramos las características del BATNA, podemos apreciar que en muchas ocasiones las partes o bien no saben cuál es su verdadera alternativa fuera del proceso de mediación en curso, o bien sobrevaloran la fuerza de dicha alternativa.

Puede ocurrir que una parte no tenga claro qué es lo que pasaría en caso de no lograr un acuerdo necesario para mantener una relación laboral diaria con la otra parte.

También es frecuente que las partes sobrestimen sus alternativas y piensen por ejemplo que ganarían sin duda en el juzgado, o que pueden ejercer tal presión que la otra parte cederá a sus peticiones, etc.

Si el mediador precisa contrastar con la realidad el BATNA de las partes, debe tener en cuenta las características que definen al BATNA, es decir alternativas claras, concretas y ejecutables, no especulaciones sobre lo que podría o no ocurrir.

Es importante recordar aquí que, dada la naturaleza y la importancia del BATNA para definir el límite de las partes con relación a cualquier otra propuesta, se recomienda abordarlo sólo en las reuniones privadas con las partes.

5. Posibles soluciones y solución integradora

En este apartado se trata de registrar para cada una de las partes, las posibles alternativas para la resolución del conflicto. El objetivo en este momento de la mediación reside en generar tantas alternativas de solución como sean posibles.

Se registrará en esta fase cualquier alternativa que pueda resolver tanto el conflicto en su globalidad, como una parte del conflicto. A veces no se consigue en un primer momento un acuerdo global, sino que es más fácil avanzar cerrando algunos pequeños aspectos. Por eso es importante recoger cualquier alternativa ya sea a una fracción del conflicto, o al conflicto en su conjunto.

Solución integradora

Si se ha completado la información del marco del conflicto para cada una de las partes, se darán mayores posibilidades de desarrollar una solución integradora al conflicto. Una solución integradora es consistente con la información recogida hasta este momento en el marco del conflicto, por ello, las condiciones a reunir por una solución integradora serán las siguientes:

- a) Preservar o, al menos no violar, los intereses básicos de las partes,
- b) Encajar con otros aspectos relevantes del contexto que afectan al conflicto en curso, y
- c) Ser mejor que el BATNA de las partes.

6. Resumen

En este documento hemos analizado cómo ordenar y guiar la recogida de información durante la mediación, mediante el empleo de una herramienta de utilidad: el marco del conflicto.

- Hemos definido el marco del conflicto como una herramienta para guiar y sintetizar la recogida de información y que resulta facilitador para el logro de una solución integradora.
- El marco del conflicto recoge información para cada una de las partes acerca de sus intereses, otros factores del contexto que afectan al conflicto en curso, el BATNA y posibles soluciones.
- Resulta importante identificar todas las partes que se puedan ver afectadas por el conflicto en curso y valorar si contar con ellas puede facilitar el desarrollo de la mediación o si, por el contrario, no considerar su participación puede hacer descarrilar el proceso.
- Los intereses son las razones -los motivos y necesidades- por los que cada parte pide lo que pide. Subyacen a las posiciones.

- Es relevante recoger información sobre los factores contextuales que afectan al conflicto ya que la solución debe ajustarse a dicho contexto.
- Identificar el BATNA de las partes -tratando de indagar sobre la mejor alternativa a un acuerdo negociado-, permite contrastar con la realidad las posibilidades de las partes, ante las alternativas en curso en el proceso de mediación.
- Recoger en el marco del conflicto cualquier información que suponga una solución global o parcial al conflicto.
- Una solución integradora requiere preservar o, al menos, no violar los intereses de las partes; ser coherente con los factores del contexto; y ser mejor que el BATNA de las partes.

Referencias

- Goldberg, S.B. (2006). Get the best possible deal in Mediation. *Negotiation*, 9(11), 1-4.
- Slaikeu, C.A. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.