

TÍTULOS PUBLICADOS:

- 31 La dimensión socio-laboral de los nuevos estatutos de autonomía. Un estudio particular de los estatutos andaluz y catalán
Cristóbal Molina Navarrete (Coord.)
- 32 Unidad de Mercado y Relaciones Laborales. XXV Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales
**Federico Durán López
Carmen Sáez Lara (Coord.)**
- 33 Política Social Europea y Comunidades Autónomas
M^a Fernanda Fernández López (Dir)
- 34 Derecho del Trabajo, Libre Competencia y Ayudas de Estado
José Manuel Gómez Muñoz
- 35 El Proyecto Profesional y de Vida de Mujeres con Escasa Cualificación. Un Reto para la Intervención Orientadora
Magdalena Suárez Ortega
- 36 Los Efectos Económicos de la Inmigración. El Sector de la Agricultura en España
Miroslava Kostova Karaboytcheva
- 37 La Aplicación de la Ley de Dependencia en Andalucía
Santiago González Ortega (Dir)
- 38 XXVI Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo
Francisco Javier Prados de Reyes (Coord.)
- 39 La Situación Sociolaboral de los Profesionales de la Comunicación en Andalucía
Javier Calvo Gallego (Dir)
- 40 Efectividad de la Mediación en Conflictos Laborales
Roberto Martínez Pecino

En esta obra se ofrece un análisis del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA) con dos vertientes fundamentales. En primer lugar, la efectividad de las estrategias de mediación en los dos tipos principales de conflictos mediados en el SERCLA: conflictos jurídicos y de intereses. En segundo lugar, los retos para la efectividad de los equipos de mediación en conflictos colectivos. En relación a la efectividad de las estrategias de mediación se realizan dos estudios complementarios, uno con cuestionarios cumplimentados por mediadores, y otro mediante observación de casos reales de mediación. En cuanto a los retos para la mediación en equipo, se plantea un estudio cualitativo basado en la observación de casos reales de mediación llevados a cabo en el SERCLA.

Roberto Martínez Pecino, Premio Extraordinario de Fin de Carrera en la Licenciatura en Psicología y Premio Extraordinario de Doctorado de la Universidad de Sevilla. Coautor del *Manual para la Mediación Laboral*. Ha publicado en este ámbito tanto en revistas nacionales como internacionales y ha participado en diversos proyectos de investigación, informes científicos y actividades sobre esta temática para distintas instituciones. Actualmente es profesor en el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Sevilla, en la que ha recibido el reconocimiento a la excelencia docente.



40

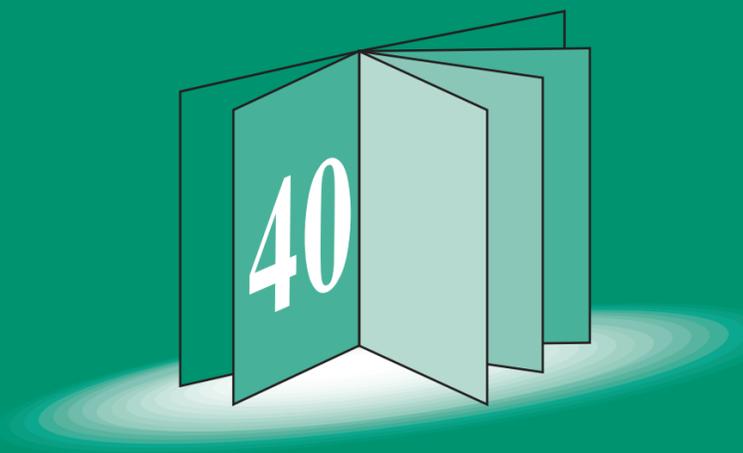
Roberto Martínez Pecino

EFFECTIVIDAD DE LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES

Monografías de Temas Laborales

EFFECTIVIDAD DE LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES

Roberto Martínez Pecino



TÍTULOS PUBLICADOS:

- 16 Directivos y mandos en materia de seguridad y salud en el trabajo
Ana Isabel García Salas
- 17 Discriminación retributiva en función del género
Eva Saldaña Valderas
- 18 XXII Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales
Rosa Quesada Segura (Coord.)
- 19 Diez años desde la legalización de las empresas de trabajo temporal
(Dir.) M. F. Fernández López y M. C. Rodríguez-Piñero Royo (Coord.) Fco. Javier Calvo Gallego
- 20 Los principios constitucionales y el modelo legal de protección por desempleo
Rosa Quesada Segura
- 21 La dimensión jurídica de la política de Empleo
Olimpia Molina Hermosilla
- 22 La acción protectora de los trabajadores autónomos en el sistema español de Seguridad Social
María José Cervilla Garzón
- 23 XXIII Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales
Cristóbal Molina Navarrete (Coord.)
- 24 Libro blanco sobre la calidad en el empleo en Andalucía: estabilidad y seguridad laboral
Mercedes Rodríguez-Piñero (Coord.)
- 25 Relaciones laborales especiales «nominadas» y Seguridad Social
Juan Carlos Álvarez Cortés
- 26 Realidad empresarial y desarrollo económico en la provincia de Sevilla
(Dir.) Joaquín Guzmán Cuevas (Coord.) F^{co}. Javier Santos Cumplido
- 27 Mediación para la resolución de conflictos de personal en las Administraciones Públicas
Eduardo Gamero Casado y Miguel Rodríguez-Piñero Royo (Coord.)
- 28 Las Relaciones Laborales en las Pequeñas Empresas en Europa
Jesús Cruz Villalón (Coord.)
- 29 XXIV Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales
Miguel Rodríguez-Piñero Royo (Dir) M^a Luisa Pérez Guerrero (Coord.)
- 30 Las contrataciones en el Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Dulce Soriano Cortés

EFFECTIVIDAD DE LA MEDIACIÓN
EN CONFLICTOS LABORALES

MONOGRAFÍAS DE TEMAS LABORALES

Dirección

Mercedes Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer

Jesús Cruz Villalón

Sebastián de Soto Rioja

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido, ni en todo ni en parte, ni transmitido, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin la preceptiva autorización. La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales incumben exclusivamente a sus autores y su publicación no supone que el Consejo se identifique con las mismas.

© Roberto Martínez Pecino, 2009

© CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES, 2009

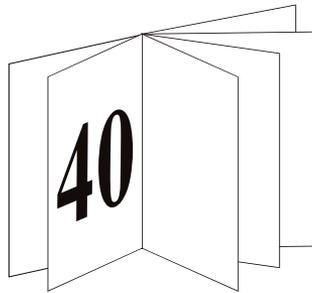
ISBN: 978-84-691-8942-9

Imprime: MINERVA. Artes Gráficas
Fomento, 10. 41927 Mairena del Aljarafe SEVILLA
Depósito Legal: SE-983-09

MONOGRAFÍAS DE TEMAS LABORALES

EFFECTIVIDAD DE LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES

Roberto Martínez Pecino



Premio Tesis Doctoral
Consejo Andaluz de Relaciones Laborales 2008

*El mundo, como la ciencia, se compone de los pequeños granitos de arena
que algunas personas han aportado a su paso*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	13
PRÓLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN	19

CAPÍTULO PRIMERO

EL SISTEMA EXTRAJUDICIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA	23
1. INTRODUCCIÓN	23
2. RELEVANCIA CRECIENTE DE LA MEDIACIÓN EN EUROPA.....	23
3. ANTECEDENTES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN ESPAÑA.....	26
3.1. Procedimientos que han sido empleados.....	26
3.2. Sistemas actuales de resolución alternativa de conflictos	28
4. ANDALUCÍA. INFORMACIÓN CONTEXTUAL	29
5. EL SISTEMA EXTRAJUDICIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA	29
5.1. Inicio del Sistema.....	29
5.2. ¿Qué tipos de servicios proporciona?	29
5.3. Estructura del servicio de mediación	30
5.4. ¿Quiénes son los mediadores/as?	30
5.5. Tipos de conflictos gestionados en el sistema	31

5.6. Proceso voluntario/obligatorio	32
5.7. ¿Quién puede solicitar la mediación?	32
5.8. ¿Qué hay que hacer para solicitar la mediación?	32
5.9. Aspectos económicos	33
5.10. Gestión del proceso	33
6. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE LAS INTERVENCIONES DEL SERCLA	39
7. FORTALEZAS DEL SERCLA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	43

CAPÍTULO SEGUNDO

EFECTIVIDAD PERCIBIDA POR LOS MEDIADORES DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS JURÍDICOS Y DE INTERESES	47
1. INTRODUCCIÓN	47
1.1. La mediación de conflictos colectivos	47
1.2. Estrategias de mediación.....	48
2. DIFERENCIAS ENTRE CONFLICTOS JURÍDICOS Y CONFLICTOS DE INTERESES.....	49
3. RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS JURÍDICOS Y DE INTERESES CON LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN	50
4. METODOLOGÍA	53
4.1. Participantes	53
4.2. Procedimiento y medidas	53
5. RESULTADOS.....	54
6. DISCUSIÓN	56

CAPÍTULO TERCERO

EFECTIVIDAD OBSERVADA DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS JURÍDICOS Y CONFLICTOS DE INTERESES.....	59
1. INTRODUCCIÓN	59
2. METODOLOGÍA	60
2.1. Participantes	60
2.2. Procedimiento y medidas	61
3. RESULTADOS.....	62
4. DISCUSIÓN	63

CAPÍTULO CUARTO

RETOS PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS MIXTOS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS COLECTIVOS67

1. INTRODUCCIÓN67

2. METODOLOGÍA69

 2.1. Participantes69

 2.2. Procedimiento y medidas69

3. ILUSTRACIÓN MEDIANTE CASOS72

 3.1. Neutralidad e imparcialidad72

 3.2. Cooperación entre los miembros del equipo74

 3.3. Modelado de comportamiento.....77

 3.4. Presión temporal.....80

4. DISCUSIÓN82

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES85

1. INTRODUCCIÓN85

2. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS86

3. CONTRIBUCIONES METODOLÓGICAS90

4. CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS.....91

5. LISTA DE CONCLUSIONES FINALES93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....95

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento a algunas personas e instituciones que de alguna manera me han apoyado en el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, a mis directores de Tesis la Dra. Lourdes Munduate y el Dr. Francisco José Medina. Su apoyo, calidad humana, sugerencias y comentarios han contribuido enormemente al desarrollo de esta obra y a mi formación. Al Consejo Andaluz de Relaciones Laborales y al Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía; muy especialmente a Doña Mercedes Rodríguez-Piñero y a Don Eduardo Candau, por su profundo interés y motivación por contribuir al progreso en el conocimiento en el ámbito de la gestión del conflicto y, en particular, de la mediación. A Don Javier Millán, por su amable atención. Al Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Utrecht por el trato recibido en mi estancia de investigación; particularmente, al profesor Martin Euwema, y también a Ron y Remco. A James Wall, cuando un profesor de su talla (baste citar de sus numerosas contribuciones sus revisiones sobre mediación en 1993 y 2001) se interesa por tu estudio recibes un fuerte impulso para continuar trabajando. A la Universidad de Sevilla, y a la Facultad de Psicología en la que me he formado. A Isidro Maya, con él comenzó mi interés por la investigación. A quienes han contribuido al desarrollo del Doctorado Interuniversitario en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Al Ministerio de Educación y Ciencia, la beca obtenida en el Programa de Formación del Profesorado Universitario ha favorecido mi dedicación a esta labor. A toda mi familia, no podría expresar aquí todo el agradecimiento que se merecen. A todas las personas que me animaron a este trabajo, Gracias.

PRÓLOGO

Cuenta Peter Carnevale, uno de los grandes investigadores mundiales de la mediación, que los estudios publicados sobre la negociación y la mediación parten de la base de que las partes no tienen ni historia ni futuro. Con esta afirmación se critica que la mayoría de los estudios basados en ejercicios o simulaciones no toman en consideración que las partes muy habitualmente han tenido negociaciones previas, algunas con éxito y otras con fracaso, y que probablemente vuelvan a negociar posteriormente, independientemente del resultado de la negociación que estén cursando en el momento. En este caso, el texto que tenemos el placer de prologar contradice la afirmación de Peter Carnevale, ya que es un ejemplo de una historia de colaboración con el SERCLA, con un pasado apasionante y un futuro prometedor. Es de justicia recordar ese pasado para entender este trabajo que estamos prologando.

Nuestro equipo de investigación ha tenido oportunidad de trabajar con el SERCLA desde sus inicios. Hemos realizado centenares de horas de formación a las diferentes promociones de mediadores y mediadoras. Organizamos el primer curso de Experto Universitario en Negociación Colectiva y Solución de Conflictos Laborales en la Universidad de Sevilla, con el cual seguimos colaborando, ya organizado por la Universidad de Huelva. El Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL) ha apoyado desde su inicio el Programa de Doctorado en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo - uno de los tres primeros doctorados con mención de calidad de la Universidad de Sevilla -, organizando la winter school en las residencias de tiempo libre, becando a los doctorandos en sus comienzos, y permitiendo que éstos se formen con los mejores profesores europeos en esta materia, como los profesores Carsten De Dreu, Martin Euwema, David Guest o Ricardo Peccei, y poniendo todos sus medios para que pudiéramos investigar en sus sedes. Consideramos que la formación de los doctores egresados de este programa de doctorado, y de los actuales doctorandos es excelente y el CARL tiene una gran responsabilidad en ello.

Con datos empíricos provenientes de la colaboración con el CARL hemos realizado cuatro tesis doctorales, a partir de las cuales hemos comprendido mejor cuáles son las relaciones y los efectos del poder en la negociación colectiva, cuáles son las estrategias que ayudan a que un conflicto intratable disminuya en intensidad, hemos analizado el papel de las emociones de los negociadores en el proceso de la negociación y en los resultados de la misma, y hemos estudiado qué estrategias utilizan los equipos de mediación para enfrentarse a conflictos tanto de intereses como jurídicos y cuáles de estas estrategias son más efectivas en ambos tipos de conflicto. Esta última tesis doctoral ha sido correspondida con el Premio a la mejor tesis doctoral del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

El trabajo premiado en este libro surgió de un convenio de colaboración entre la Universidad de Sevilla y el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, con el fin de analizar la efectividad de las prácticas utilizadas por los mediadores del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales. Este convenio ha sido un ejemplo de productividad en todos los sentidos. Desde la mera transferencia de conocimientos, el trabajo realizado por diferentes personas del equipo de investigación permitió, en primer lugar, proponer un sistema o un modelo de mediación que integrase la formación que los mediadores habían recibido en los diferentes cursos, y que fuese asumible por todos los equipos de mediación de Andalucía. Este modelo permitía sistematizar los distintos pasos por los que debían transcurrir las mediaciones en el SERCLA, permitiendo además la socialización de los nuevos mediadores, y las discusiones sobre prácticas comunes. Para analizar la efectividad de los equipos mediadores realizamos observaciones de una muestra representativa de mediaciones en todas las provincias andaluzas, y aplicamos autoinformes posteriores a las partes en conflicto, donde preguntábamos sobre la mediación en sí y sobre el papel de los equipos mediadores. Este análisis pormenorizado nos permitió elaborar informes personalizados para cada equipo mediador, con base al modelo de mediación antes descrito, que consideramos fue de gran utilidad a los equipos tanto para evaluar sus puntos fuertes y débiles, como para interiorizar el propio modelo de mediación. Como último paso, elaboramos un manual para la mediación laboral, que está teniendo un gran impacto no sólo en nuestra comunidad autónoma, sino también fuera de ella.

La investigación sobre la efectividad de la mediación realizada al amparo de este convenio también ha generado éxitos en la comunidad científica, dentro y fuera de nuestras fronteras nacionales. El sistema de co-mediación del SERCLA es singular, dado que este sistema de co-mediación paritario compuesto por representantes de la parte empresarial y sindical no existe en ninguna otra parte del mundo. Este sistema ha generado una enorme atención y expectación por parte tanto de la comunidad científica internacional como por otros sistemas de mediación nacionales e internacionales. Si bien desde 1995 estamos presentando a congresos internacionales datos empíricos de las negociaciones desarrolladas en el ámbito del CARL, destacan especialmente los datos generados a partir de los

estudios realizados con el SERCLA desde 2004, por el interés suscitado en la comunidad académica nacional e internacional. Por ejemplo, la revista de mayor impacto del mundo en el área de las relaciones laborales, *Industrial Relations*, acaba de publicar un artículo sobre la efectividad de las estrategias utilizadas por los mediadores en el SERCLA.

Si algo tenemos que destacar de este trabajo, es el estudio de los mecanismos que explican la diferencia en efectividad de los conflictos de intereses sobre los conflictos jurídicos. Parte de esta diferencia estriba en la naturaleza tan diferente de los dos tipos de conflicto, pero las conclusiones de este trabajo nos llevan a considerar una razón añadida. Esta razón deriva del propio comportamiento de los equipos mediadores, que al ensalzar las bondades de la mediación, dicha actuación tiende a producir un cierto grado de reactancia en las partes, que mella la confianza sobre el equipo mediador, dificultando el proceso de mediación y por consiguiente el acuerdo.

Las conclusiones de este trabajo nos han dado luz sobre la importancia de la confianza en la negociación y la mediación. La capacidad de predecir el comportamiento del otro con el que estás íntimamente relacionado resulta crucial tanto para la negociación como para la propia vida en sociedad. La confianza es la base del comportamiento social, y es la fuente del capital social, como afirma Francis Fukuyama. La ausencia de confianza según este autor, es el egoísmo, el nihilismo y la lucha de unos contra otros.

Consideramos que hemos creado mucho capital social en estos años de colaboración con el CARL, fruto del trabajo de decenas de personas que han ido formándose en nuestro equipo de investigación, algunos de ellos ya doctores y profesores de diferentes universidades, y otros/as integrando las plantillas de recursos humanos de diferentes empresas y consultoras. Este premio es la punta del iceberg de este capital social. Estamos esperanzados en el futuro de la colaboración con el CARL, el cual también se presenta prometedor. Nos sentimos comprometidos en la internacionalización del know how del CARL a otros colectivos. Dos nuevas tesis doctorales derivadas de estudios en marcha en el CARL están en proceso. Esperamos que el futuro sea tan exitoso como el presente.

Lourdes Munduate
Francisco J. Medina
Sevilla, 21 de Febrero de 2009

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las organizaciones se puede afirmar que el conflicto entre empresarios y trabajadores es un aspecto inherente a la dinámica de las mismas (Giebels y Janssen, 2005; Munduate y Martínez, 2003). De hecho, lejos de ser siempre considerado como algo contraproducente o que afecta negativamente a las partes implicadas, algunos autores reconocen los efectos positivos del mismo bajo determinadas circunstancias (De Dreu y Van de Vliert, 1997). Investigadores, agentes sociales y políticos asumen que el conflicto entre los grupos y en las organizaciones es necesario y casi imposible de evitar, por lo que el objetivo reside en una gestión efectiva del mismo (De Dreu y Van de Vliert, 1997).

Cuando las partes implicadas están dispuestas a colaborar, la negociación se convierte en la vía más usual para la resolución de los conflictos; no obstante, el conflicto no siempre se resuelve por este método, y puede producir importantes costes para las partes (Munduate, Ganaza, Peiró, y Euwema, 1999; Rubin, Pruitt, y Kim, 1994).

Otra forma de solucionar los conflictos cuando la negociación entre las partes ha fracasado, consiste en recurrir a la intervención de terceros. La intervención de terceros para la resolución de conflictos parece ser algo universal y presente en diferentes contextos (Carnevale, Siah Cha, Wan, y Fraidin, 2004). Una de las formas de intervención de terceros es la mediación. La mediación podría ser definida como la ayuda o interacción de una tercera persona que no tiene autoridad para imponer un resultado (Wall, Stark, y Standifer, 2001). En la mediación un tercero ayuda a las partes en conflicto a que voluntariamente logren un acuerdo; a diferencia de otros procedimientos, como el arbitraje o el juicio, el mediador no puede imponer un acuerdo, sino que su labor consiste en facilitar que las partes logren dicho acuerdo (Ross y Conlon, 2000). La función de los mediadores se orienta más a gestionar el proceso que los resultados del conflicto (Lim y Carnevale, 1995). En

la mediación las partes siempre mantienen el derecho de aceptar o rechazar cualquier propuesta por lo que mantienen el control sobre el resultado final (Carnevale y Choi, 2000; Conlon, Carnevale, y Murnighan, 1994).

La mediación no es algo nuevo, de hecho se trata de uno de los métodos más antiguos para la resolución de conflictos (Wall, Sohn, Cleeton, y Jin, 1995). Lo que si es nuevo es la atención y el interés que ha suscitado universalmente, y que refleja un profundo cambio en la cultura de la gestión de conflictos (Rodríguez-Piñero, 2005). La mediación ha sido aplicada en numerosos ámbitos como la mediación comunitaria, la mediación laboral, familiar, problemas en vecindarios, divorcios, toma de decisiones en las organizaciones, conflictos internacionales, etc. (Carnevale y Pruitt, 1992; Herrman et al., 2002). En el ámbito laboral, empresarios y trabajadores dedican gran cantidad de tiempo a la gestión de conflictos, y a medida que las organizaciones y las relaciones se vuelven más complejas las probabilidades de incidencia del conflicto incrementan significativamente (Irving y Meyer, 1997). No sorprende, por tanto, que los investigadores hayan desarrollado un interés creciente en la mediación como procedimiento de gestión de conflictos (Meyer, Gemmell y Irving, 1997).

La mediación como procedimiento de gestión de conflictos ofrece algunas ventajas importantes. Por ejemplo, puesto que la solución no es impuesta sino que se basa en la autonomía de las partes puede satisfacer en mayor medida las necesidades de las mismas (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993). La mediación puede contribuir a lograr acuerdos más justos, más eficientes, más estables y más acertados (Susskind, 2000). Del mismo modo, permite a las partes sentirse protagonistas en el proceso de resolución de sus conflictos y puede ser particularmente relevante cuando tienen que mantener una relación continua en el tiempo (Butts, Munduate, Baron, y Medina, 2005). Así mismo, en términos financieros, la mediación es más económica que otros procedimientos (Goldberg, 2005). Debido, entre otras razones, a las ventajas que ofrece como procedimiento de resolución de conflictos, la mediación está adquiriendo un interés renovado. Por ejemplo, en la Unión Europea, el interés en la gestión de conflictos y, particularmente, en los procedimientos de resolución alternativa de conflictos son una prioridad política como se establece en el Libro Verde sobre resolución alternativa de conflictos (European Commission, 2002). En la reunión del Consejo Europeo sobre Empleo y Política social en Bruselas (2001) el Consejo reconoció que en la mayor parte de los Estados Miembros los mecanismos no judiciales de resolución de conflictos contribuyen a resolver conflictos y desempeñan un importante papel en las relaciones entre empresarios y trabajadores. El Consejo valoró positivamente la intención de la Comisión de profundizar en el conocimiento de cómo se organizan y funcionan los sistemas de resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones entre empresarios y trabajadores.

A nivel nacional la primera propuesta formal para recurrir a la mediación en España surge en 1996 con el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos

Laborales (ASEC). Este acuerdo fue fruto del esfuerzo común entre empresarios y trabajadores y su objetivo es el de asignar un mayor protagonismo a los agentes sociales para gestionar sus relaciones, reduciendo de este modo la intervención administrativa.

La mayor parte de las comunidades autónomas han desarrollado acuerdos interprofesionales, suscritos por las asociaciones sindicales y empresariales más representativas, para la resolución extrajudicial de conflictos. La mayor parte de ellos, ofrecen mediación y arbitraje tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses. En esta obra nos centramos particularmente en el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA).

Basándonos en el sistema de mediación empleado en Andalucía, analizamos la efectividad de las intervenciones de mediación en conflictos laborales. En el análisis de la mediación en el SERCLA pueden resultar relevantes diversas disciplinas. De este modo, podríamos considerar, por ejemplo, los desarrollos históricos y sociológicos que llevaron a su creación, los aspectos legales implicados en su desarrollo y funcionamiento, el impacto del sistema en la economía, y los procesos psicosociales que tienen lugar durante el desarrollo de la mediación y que afectan a su efectividad. En la presente monografía analizamos la efectividad de la mediación en el SERCLA contribuyendo desde una aproximación psicosocial. Para ello, analizamos el sistema de mediación del SERCLA considerando los procesos psicosociales subyacentes, el comportamiento de los mediadores y su efectividad mediante estudios que combinan metodologías distintas y complementarias. De este modo, contribuimos al emergente campo de la mediación con implicaciones tanto teóricas como prácticas sobre la efectividad de la mediación. Varios proyectos de investigación y actividades de cooperación científica entre el SERCLA y la Universidad de Sevilla, y en particular la Facultad de Psicología, son una clara muestra del interés en desarrollar contribuciones científicas que contribuyan a mejorar tanto la teoría como la práctica.

En este trabajo, la investigación realizada presenta la siguiente estructura:

- En el primer estudio analizamos y describimos el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. En este estudio se destacan los rasgos más característicos del mismo y se proponen desde una perspectiva psicosocial las preguntas de investigación que se abordan en los siguientes estudios.
- En el segundo y en el tercer estudio, se analiza la efectividad de las estrategias de mediación en los dos tipos fundamentales de conflictos mediados en el SERCLA: conflictos jurídicos y de intereses. Para ello, hemos llevado a cabo dos estudios complementarios, uno con medidas de autoinforme aplicadas a mediadores (estudio 2), y otro mediante observación de casos reales de mediación (estudio 3).
- En el cuarto estudio, analizamos y describimos los retos para la efectividad de los equipos de mediación mixtos (con composición sindical y empresarial) en

conflictos colectivos. Analizamos e ilustramos cómo los equipos de mediación abordan y gestionan dichos retos mediante un estudio cualitativo basado en la observación de casos reales de mediación llevados a cabo en el SERCLA.

- Finalmente, se presentan la discusión y conclusiones generales destacándose las principales contribuciones de esta obra.

CAPÍTULO PRIMERO

EL SISTEMA EXTRAJUDICIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe y analiza el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Comenzamos destacando la creciente relevancia de los procedimientos alternativos de resolución de conflictos a nivel Europeo. A continuación nos centramos en España y se exploran las razones del escaso uso de estos procedimientos. Tras ello, nos centramos en el sistema empleado en Andalucía. Se analiza cómo fue creado este sistema, los servicios que proporciona y se presentan datos de los mismos. Finalmente, tomando como referencia este análisis se presentan algunas conclusiones sobre las principales características del SERCLA y considerándolas desde una perspectiva psicosocial se proponen las preguntas de investigación que se abordan en los siguientes capítulos.

2. RELEVANCIA CRECIENTE DE LA MEDIACIÓN EN EUROPA

En la Unión Europea la gestión de conflictos y particularmente los procedimientos de resolución alternativa de los mismos son una prioridad política tal y como se establece en el Libro Verde sobre modalidades alternativas de solución de conflictos (European Commission, 2002). Del mismo modo, en el Consejo Europeo de Tampere (1999) se instó a los Estados Miembros a crear procedimientos de resolución alternativa de conflictos como modo de mejorar el acceso a la justicia en Europa. Similarmente, en el Consejo Europeo de Bruselas (Laeken) del 14 y 15 de Diciembre de 2001 se enfatizó la importancia de prevenir y resolver conflictos sociales mediante procedimientos voluntarios de mediación. Igualmente, el informe del Grupo de Alto nivel sobre las Relaciones Industriales y el Cambio en la Unión Europea (High Level Group, 2002) 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 valorar la calidad de las relaciones laborales.

La propuesta para una 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, una mayor oportunidad de alcanzar un acuerdo que sea voluntariamente respetado, y que preserve una relación amistosa. La Comisión Europea considera que la mediación tiene un elevado potencial por descubrir, como procedimiento de resolución de conflictos.

Los procedimientos de resolución alternativa ya son un componente clave para la resolución de conflictos en el ámbito laboral en todos los Estados Miembros y han mostrado su utilidad en la resolución de conflictos individuales y colectivos, en relación tanto a conflictos jurídicos como de intereses. Sin embargo, los procedimientos pueden variar mucho de un Estado Miembro a otro (European Commission, 2002). Del mismo modo, nuevos procedimientos, leyes, y métodos de resolución alternativa de conflictos se introducen de distintas maneras en los estados miembros. En el Consejo Europeo sobre Empleo y Política social en Bruselas (2001) el Consejo reconoció que en la mayor parte de los Estados Miembros los mecanismos no-judiciales de resolución de conflictos contribuyen a resolver conflictos y desempeñan un importante papel en las relaciones entre empresarios y trabajadores; el Consejo valoró positivamente la intención de la Comisión de profundizar en el conocimiento de cómo se organizan y funcionan los sistemas de resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones entre empresarios y trabajadores.

Dada la gran relevancia de la resolución alternativa de conflictos en Europa, sorprendentemente se han realizado pocos estudios empíricos centrados bien en describir y comparar distintos sistemas, o en analizar la efectividad de los mismos. Consideramos que en el ámbito de la investigación es necesario dar a conocer cómo se desarrollan distintos procedimientos de resolución de conflictos en Europa. Entre ellos, la conciliación, la mediación y el arbitraje son lo más conocidos y empleados así como los que han recibido mayor interés a nivel de investigación. Debido al mayor interés y a sus numerosas ventajas, en este trabajo nos centramos en la mediación. Los términos mediación y conciliación se han usado indistintamente en numerosas ocasiones (De Palo y Harley, 2005; Devinatz y Budd, 1997) aunque en general se considera que la conciliación es un procedimiento mucho menos proactivo, más pasivo y de carácter más administrativo que la mediación (Corby, 1998; Devinatz y Budd, 1997). La mediación se configura como un procedimiento muy apropiado de intervención para la resolución de conflictos y para atender las necesidades e intereses reales de las partes. De este modo, mientras que la mediación permite considerar los intereses verdaderos de las partes, otros procedimientos como el arbitraje se centran mucho más en los derechos (Ury, 1999).

En la negociación basada en intereses las partes tienden a lograr acuerdos que son más beneficiosos para ambas, de mayor calidad, más satisfactorios y estables (Ury, Brett, y Goldberg, 1988). La mediación resulta, por tanto, efectiva en una amplia variedad de situaciones (Ury, 1999).

Desde una perspectiva internacional de la investigación la mediación ha sido estudiada en diversos contextos y en distintos países, por ejemplo: la mediación comunitaria en Malasia (Wall y Callister, 1999), la mediación comunitaria y familiar en China (Wall, Sohn, Cleeton, y Jin, 1995), la mediación comunitaria e industrial en Corea del Sur (Kim, Wall, Sohn, y Kim, 1993), la mediación comunitaria y de las organizaciones en Japón (Callister y Wall, 1997), y la mediación en la industria de la construcción de Sudáfrica (Povey, Cattell, y Michell, 2005). En el contexto Europeo también se han llevado a cabo estudios de mediación. Por ejemplo, algunos estudios han realizado comparaciones sobre mediación, conciliación y arbitraje en Australia, Reino Unido y Estados Unidos y han destacado la carencia de estudios comparativos a nivel internacional en este ámbito (Blain, Goodman, y Loewenberg, 1987); Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993) han remarcado la relevancia de los procedimientos no judiciales para la resolución de conflictos laborales en países de Europa Occidental; más recientemente, algunos autores han proporcionado una visión general de la legislación Francesa sobre mediación y han analizado específicamente la mediación interna en una compañía privada (Rojot, Le Franchec, y Landrieux-Kartochian, 2005); Corby (1998; 2000) ha realizado comparaciones entre Reino Unido y Nueva Zelanda pero considerando únicamente las situaciones de despido improcedente, y De Palo y Harley (2005) han explorado la aparente contradicción entre una gran cantidad de legislación relativa a la mediación en Italia y los pocos casos que son derivados a la misma; De Palo y Harley concluyen que cualquier país que quiera promover el uso de la mediación haría bien en considerar las experiencias de otros estados Europeos. Sin embargo, para poder beneficiarse de estas experiencias es necesario que la literatura sobre mediación describa en mayor medida cómo se están desarrollando y cómo funcionan los sistemas de mediación empleados en países Europeos.

Evidentemente en muchos países, particularmente europeos, se han desarrollado distintas prácticas de mediación. Del mismo modo, los asuntos tratados y los tipos de mediación pueden diferir ampliamente dificultando la posibilidad de realizar comparaciones. Por tanto, en el contexto Europeo se requieren mayores estudios que describan los sistemas de resolución alternativa de conflictos empleados en cada país, y que, considerando la literatura científica, valoren tanto sus ventajas como sus puntos débiles de modo que se pueda llevar a cabo investigación sobre los principales rasgos de estos sistemas y, de este modo, otros puedan beneficiarse para mejorar sus prácticas. En este trabajo describimos y analizamos la situación en España, centrándonos particularmente en el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía.

Comenzamos proporcionando información sobre los antecedentes de la resolución alternativa de conflictos en España; a continuación nos centramos en el Sistema Andaluz describiendo sus comienzos, los servicios proporcionados e información estadística sobre los mismos. Finalmente, concluimos con una valoración sobre las principales características del SERCLA, según las cuales se proponen las preguntas de investigación que se abordan en los siguientes estudios.

3. ANTECEDENTES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN ESPAÑA

Para poder comprender la resolución de conflictos en España es necesario considerar el entorno en el que ésta se ha desarrollado (Munduete, Ganaza, Alcaide y Peiró, 1994). Hasta muy recientemente España ha carecido de tradición en el uso de sistemas de resolución alternativa de conflictos. Como señala Del Rey (1992) los procedimientos extrajudiciales para la resolución de conflictos laborales han sido un tema permanentemente pendiente en España. Del Rey (1992) señala, entre otras, las siguientes razones para esta falta de tradición. En primer lugar, *la falta generalizada de confianza en las terceras partes, a excepción de la autoridad judicial, para la resolución de conflictos laborales*; esto podría deberse a la ausencia de estas intervenciones durante el periodo previo a la democracia en España, y a que cuando estos procedimientos aparecieron tendían a favorecer a los empresarios o bien se han encontrado con la tradición histórica de que el gobierno ha tratado de intervenir en las relaciones laborales. En segundo lugar, estos procedimientos han generado rechazo entre los sindicatos al ser *considerados como alternativas excluyentes a la huelga*; esta perspectiva puede provenir de la represión de la etapa pre-constitucional en la que estos procedimientos eran usados como substitutos o alternativos a la huelga. A pesar del carácter complementario, más que substituto, de estos procedimientos parece que los antecedentes históricos y culturales han favorecido algunas percepciones inexactas sobre el empleo adecuado de estos procedimientos. En tercer lugar, *la utilidad y el buen funcionamiento de la autoridad judicial en asuntos laborales*; dado el elevado recurso a los tribunales para la resolución de conflictos en España, los tribunales laborales han tenido un alto grado de especialización, profesionalidad y efectividad en el sistema de relaciones laborales. Finalmente, *la sobrevaloración de las decisiones judiciales* para resolver conflictos laborales; empresarios y trabajadores, contrarios a la decisión de otras terceras partes, no han considerado que el conflicto se encuentra “realmente” resuelto hasta conseguir una resolución judicial.

3.1. Procedimientos que han sido empleados

Dada esta falta sistemática de tradición en medios extrajudiciales de solución de conflictos, los procedimientos que fueron empleados en España hasta mediados de los 90 distaban mucho de las clásicas aproximaciones tales como la concili-

liación, la mediación y el arbitraje. Sin embargo, algunos procedimientos poco estructurados de escasa influencia podrían ser considerados como mediación y arbitraje.

Del Rey (1992) ha clasificado del siguiente modo distintas intervenciones cercanas a la mediación que tuvieron lugar en España durante los 70 y los 80: mediación política, mediación administrativa, mediación ad hoc, mediación tripartita y mediación de la inspección laboral. La *mediación política* ha tenido lugar en las últimas fases de la negociación con la intervención como mediador de un representante político sin ningún tipo de especialización en estos asuntos; esencialmente, el objetivo de este tipo de intervención es reducir el nivel de conflictos laborales. La *mediación administrativa* es muy burocrática y con procedimientos rígidos y formalizados, no tiene especialización y es desempeñada por instituciones oficiales dependientes de la administración laboral. La *mediación ad hoc* es especializada, más flexible y sigue criterios técnicos y no políticos. La *mediación tripartita* implica, además del mediador/a y las partes, a otros tales como sindicatos y representantes empresariales que tienen cierto interés en el conflicto. En este caso, aunque la persona que ejerce la mediación puede estar especializada, no está actuando como un mediador profesional; las recomendaciones son presentadas conjuntamente por una comisión tripartita, en la que las partes conciliadoras también representan los intereses de las partes afectadas. Finalmente, *la mediación de la inspección laboral* es especializada, no profesional, técnica y limitada a ciertos casos. Este tipo de intervención puede interferir con el papel de la inspección laboral ya que es responsable de controlar la implementación de la normativa laboral, los acuerdos colectivos, horarios y condiciones de trabajo, así como otros derechos de los trabajadores. En relación a los procedimientos desarrollados cercanos al arbitraje, su empleo también ha sido escaso, no estaban muy estructurados y su regulación era percibida como insuficiente e insatisfactoria (Del Rey 1992). Las comisiones paritarias merecen ser mencionadas. Se trata de comisiones establecidas en los convenios colectivos para resolver diferencias que puedan surgir en las relaciones laborales. Sin embargo, los acuerdos de estas comisiones eran ineficientes desde el punto de vista legal, y en ocasiones contradichos por resoluciones de la autoridad laboral. Esta disparidad tiende a reducirse progresivamente (Del Rey, 1992).

Además de estas alternativas que se han mencionado para la resolución de conflictos, de mayor relevancia fueron los pactos sociales. Los pactos sociales se desarrollaron a principios de los 70 y eran métodos mucho más eficientes para gestionar y reducir los conflictos laborales. Los pactos sociales podrían ser considerados como técnicas macroeconómicas de resolución de conflictos consistentes en acuerdos entre sindicatos, empresarios y gobierno para evitar el conflicto social y laboral (Munduate, et al., 1994). Estos acuerdos a nivel nacional se orientaban a prevenir y solucionar conflictos intentando armonizar los intereses de las diferentes partes. De este modo, los pactos sociales intentaban

incrementar la productividad, mejorar las condiciones laborales, intensificar el control sobre el absentismo y contener el desempleo. Los pactos sociales produjeron importantes contribuciones en el ámbito de los conflictos laborales que se redujeron gradualmente pasándose de 171 millones de horas de trabajo perdidas en huelgas en 1979 a 49 millones en 1991. Los pactos sociales pretendían establecer la cooperación en vez de la confrontación para superar la precaria situación económica y contribuir a una transición política pacífica para consolidar la democracia.

3.2. Sistemas actuales de resolución alternativa de conflictos

Hasta que la democracia se estableció y se aprobó la Constitución (1978) no se aceptó plenamente la libertad de negociación entre sindicatos y empresas y el derecho a llevar a cabo acciones industriales (Munduate, et al., 1994). Desde entonces ha habido un desarrollo progresivo hacia situaciones de mayor autonomía para sindicatos y empresarios para gestionar 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 procedimientos para la resolución alternativa de conflictos.

Se considera que los agentes sociales (sindicatos y empresarios/as) 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 Españolas han desarrollado acuerdos interprofesionales para gestionar conflictos colectivos, suscritos por las asociaciones sindicales y empresariales de mayor representatividad en las mismas. La mayor parte cuenta también con el apoyo de los gobiernos autonómicos para implementar estos acuerdos. Estos sistemas abordan generalmente los conflictos colectivos en sus comunidades y ofrecen servicios de conciliación, mediación y arbitraje tanto en conflictos jurídicos como de intereses.

A nivel nacional, la primera propuesta formal para recurrir a la mediación y al arbitraje en España surgió en 1996 y se denominó Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC). Este acuerdo tiene en cuenta el estatuto de los trabajadores y sigue la tradición de los grandes pactos sociales (Munduate, et al., 1994). El acuerdo fue firmado por las asociaciones sindicales y empresariales más representativas y cuenta con el apoyo del Gobierno de la nación. Este acuerdo afecta a los conflictos colectivos quedando excluidos los conflictos individuales o interpersonales.

Este acuerdo a nivel nacional respeta las competencias adquiridas por los sistemas autonómicos. Por tanto, si las partes lo desean, se dará preferencia a los sistemas autonómicos incluso aunque el conflicto fuera realmente competencia del ASEC.

En este estudio se analiza el sistema empleado en Andalucía. Andalucía es de acuerdo a su población la comunidad autónoma más amplia en España (RD 1358/2005, BOE 287, 2005), y su sistema ya ha recibido la atención de otros autores (Butts, et al., 2005).

4. ANDALUCÍA. INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Andalucía es una de las 17 Comunidades Autónomas de España. Está compuesta de 8 provincias que conforme al censo del 1 de enero de 2005 tienen una población total de 7.849.799 personas, lo que representa el 17,79% de la población española. De acuerdo con el informe del Consejo Económico y Social de Andalucía sobre la situación socioeconómica de Andalucía en 2004 (Consejo Económico y Social de Andalucía, 2005), el número de empresas que actúan en Andalucía a fecha de 1 de enero es de 441.623, y el número de personas mayores de 16 años es de 6.038.225, de las cuales 3.236.925 están integradas en el mercado laboral. De estos 3.236.925, el 80% trabaja y la tasa de desempleo es del 17%.

5. EL SISTEMA EXTRAJUDICIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA

5.1. Inicio del Sistema

El Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (S.E.R.C.L.A) se constituyó el 3 de Abril de 1996 fruto de un acuerdo interprofesional suscrito por la Confederación Empresarial de Andalucía y los dos sindicatos mayoritarios (UGT y CC.OO.) en Andalucía. El Gobierno andaluz también ratifica este acuerdo como garante del mismo y para expresar su apoyo y compromiso con el establecimiento y desarrollo del SERCLA.

El reglamento de funcionamiento del SERCLA se desarrolla en mayor detalle mediante otro acuerdo interprofesional suscrito por los mismos agentes colectivos el 11 de Mayo de 1998. El Sistema finalmente comenzó su funcionamiento en enero de 1999.

El Gobierno andaluz proporciona los medios necesarios para el desarrollo efectivo del sistema, tales como apoyo de personal, técnico y material. Para ello, el sistema está vinculado funcionalmente al Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

5.2. ¿Qué tipos de servicios proporciona?

El objetivo del acuerdo interprofesional es establecer un procedimiento extrajudicial para la resolución de conflictos laborales colectivos. El sistema se basa en la autonomía colectiva de la partes e incluye el proceso de conciliación-mediación

y el de arbitraje. Actualmente, tras el acuerdo interprofesional del 4 de marzo de 2005 se está comenzando también a abordar los conflictos individuales, y se están analizando las primeras experiencias en este sentido.

La mediación es con gran diferencia el servicio más empleado. Puesto que el sistema trata de promover el diálogo, el consenso y la co-responsabilidad de las partes la mediación adquiere un mayor énfasis, recurriéndose en menor medida al arbitraje. De hecho, de los 624 casos recibidos en el SERCLA en 2005 sólo 8 fueron para arbitraje lo que representa mucho menos del 2% del total (SERCLA, 2005).

5.3. Estructura del servicio de mediación

Para comprender la estructura del servicio de mediación es importante tener en cuenta que el acuerdo interprofesional para la constitución del SERCLA fue suscrito por la confederación empresarial de Andalucía y los dos sindicatos mayoritarios de Andalucía.

El servicio de mediación es proporcionado por un equipo mediador. Este equipo se compone habitualmente de cuatro mediadores, de los cuales dos son designados por la confederación empresarial, y los otros dos por las asociaciones sindicales, uno por cada una de ellas. Aunque el equipo de mediación se compone de miembros designados por cada asociación, estos miembros no intervienen como representantes de las partes, sino que su función es la de gestionar el proceso de mediación para facilitar que las partes logren su propio acuerdo.

También interviene en la mediación una persona en funciones de secretaría proporcionada por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Entre las funciones de la secretaría se encuentran asistir a las sesiones de mediación, levantar acta del acuerdo y registrar la documentación de cada caso.

5.4. ¿Quiénes son los mediadores/as?

La confederación empresarial y las organizaciones sindicales implicadas en el sistema depositan en la secretaría del SERCLA una lista de al menos 20 personas que podrían intervenir como mediadores/as. No se emplea un procedimiento estricto o regulado para designar a los miembros del equipo de mediación para cada caso. A veces son designados por el conocimiento del asunto que se va a tratar o por una mayor facilidad o disponibilidad.

Actualmente, no hay una normativa específica que regule los requisitos para ser mediador. Sin embargo, como se indicó anteriormente el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales proporciona apoyo para el desarrollo del sistema y, como parte de este apoyo, ofrece cursos de formación en mediación.

5.5. Tipos de conflictos gestionados en el sistema

El SERCLA gestiona conflictos en las 8 provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza. Trata esencialmente los dos tipos de conflictos fundamentales que pueden surgir entre los agentes económicos y sociales: conflictos jurídicos y conflictos de intereses. Los *conflictos jurídicos* son aquellos que se refieren a la aplicación e interpretación de una norma previamente establecida. Existe un conflicto jurídico cuando se produce la queja de la violación de un acuerdo colectivo o de las normas del trabajo. Los trabajadores argumentan que sus derechos no han sido respetados; así mismo, puede darse el caso de que sea la dirección la que manifieste que sus derechos no han sido respetados (Bain, 1997).

Como ejemplo de un conflicto jurídico podríamos considerar el siguiente:

Un banco acordó con los sindicatos que para una determinada oficina contratarían a tres empleados y un secretario. La compañía sólo contrata a 2 trabajadores. Los trabajadores denuncian la violación de este acuerdo. Antes de recurrir a los tribunales tienen que solicitar la intervención del SERCLA.

Los *conflictos de intereses* son aquellos que versan sobre el establecimiento de los términos y condiciones de empleo. Los conflictos de intereses surgen cuando empresarios y trabajadores negocian un acuerdo colectivo ya que intentan establecer las condiciones en las que se llevará a cabo la relación de empleo (Devinatz y Budd, 1997).

Existen dos maneras de presentar los conflictos de intereses en el SERCLA. Una de ellas, habitualmente denominada “conflicto general” en la que las partes solicitan su intervención debido a un punto muerto o a un bloqueo en el proceso de negociación o simplemente porque creen que la ayuda de la mediación puede resultar de utilidad. Otra forma de presentarlos, es la denominada “conflicto previo a huelga” en la que el bloqueo de la negociación ha llevado a una amenaza de huelga.

Como ejemplo de conflictos de intereses podríamos considerar los siguientes:

- Una empresa del sector de la metalurgia logró negociar un convenio colectivo en el SERCLA. Este convenio tenía una duración de tres años. Después de este periodo empresa y sindicatos comienzan la negociación de un nuevo convenio colectivo y se produce un punto muerto en la negociación; voluntariamente deciden solicitar la mediación del SERCLA para continuar con el proceso de negociación y lograr un nuevo convenio colectivo para los próximos años.

- Una compañía del sector de la alimentación están negociando un nuevo convenio colectivo. Después de varios meses se produce un bloqueo en el proceso de negociación. Para conseguir que la empresa retomase las negociaciones los sindicatos anuncian el inicio de una huelga para todos los establecimientos de esta empresa en navidades, a menos que logren un acuerdo en la negociación colectiva. Las partes tienen que solicitar la mediación del SERCLA antes de comenzar la huelga.

5.6. Proceso voluntario/obligatorio

La intervención del SERCLA es obligatoria en determinados tipos de conflictos. En conflictos previos a la vía judicial es obligatorio para el demandante solicitar la intervención del SERCLA. Lo mismo ocurre en el caso de conflictos de intereses en los que existe una amenaza de huelga convocada por los sindicatos que firmaron el acuerdo interprofesional del SERCLA. Además de la obligación de solicitar la participación del SERCLA en estos tipos de conflictos, éste puede intervenir en el caso de conflictos remitidos voluntariamente por las partes. De todos modos, es importante destacar que aunque es obligatorio solicitar la mediación en determinados tipos de conflictos, no es obligatorio alcanzar un acuerdo durante la misma. Los acuerdos logrados en el SERCLA deben ser fruto de la promoción del diálogo entre las partes, el acercamiento de sus protagonistas, su voluntad y su esfuerzo conjunto. La comparecencia de las partes (o sus representantes) en la mediación es obligatoria a menos que justifiquen debidamente su ausencia, en cuyo caso sería posible establecer una nueva fecha para la mediación. Exceptuando esta situación, si la parte solicitante no aparece el caso es archivado. Se entiende, por tanto, que la parte o ha resuelto o ha desistido del conflicto. Si la parte demandada no acude a la mediación, el solicitante puede continuar con el proceso ya sea hacia los tribunales o hacia la huelga en función del tipo de conflicto.

5.7. ¿Quién puede solicitar la mediación?

Las partes pueden solicitar la mediación si se trata de sindicatos o asociaciones empresariales cuyo ámbito de actuación se corresponda o sea más amplio que el del conflicto, de empresarios y órganos de representación legal o sindical de los trabajadores para conflictos de empresa, o de los legitimados para la convocatoria de huelga, el comité de huelga o empresario afectado por la misma.

5.8. ¿Qué hay que hacer para solicitar la mediación?

El SERCLA en su afán por facilitar el diálogo entre las partes proporciona un sistema muy accesible. El solicitante debe de enviar un escrito dirigido al SERCLA en el que a) aporte datos de identificación y legitimación, b) facilite una dirección de contacto para notificaciones, c) determine los ámbitos a los que se extendería la solución del conflicto, d) proporcione una breve descripción del objeto del conflicto, e) acredite, si procede, el agotamiento del trámite ante la comisión paritaria, f) determine otros posibles interesados y la composición del comité de empresa, g) incluya fecha y firma. Aunque los solicitantes pueden acompañar toda la documentación que consideren necesaria, generalmente cumplimentan y envían el escrito de iniciación sin acompañar muchos documentos.

5.9. Aspectos económicos

No existen cargos económicos para ninguna de las partes por recurrir al servicio de mediación. Consecuentemente, esta característica del sistema lo hace muy accesible. La ausencia de barreras económicas se convierte en una ventaja para la accesibilidad.

5.10. Gestión del proceso

El proceso comienza cuando las partes remiten el escrito de iniciación. Cualquiera de las partes puede remitirlo directamente al SERCLA sin necesidad de informar previamente a la otra parte; del mismo modo ambas partes pueden remitirlo conjuntamente.

5.10.1 Plazos temporales

En conflictos de intereses previos a huelga, el sindicato convocante debe de pre-avisar al empresario con antelación sobre la convocatoria de huelga. Las solicitudes al SERCLA deben de enviarse al menos con 3 días de antelación respecto al pre-aviso al empresario/a.

Si se considerara necesario rectificar la solicitud, ésta sería devuelta a las partes para que puedan rectificar en el plazo de cinco días hábiles contados desde su recepción. Si no fuera rectificada en este plazo el caso es archivado.

El SERCLA notificará a las otras partes implicadas y las convocará, generalmente, en el plazo de 7 días hábiles desde la recepción de la solicitud, o su rectificación. Si transcurridos 25 días hábiles desde el inicio del procedimiento no se lograra un acuerdo se da por finalizado sin avenencia. Excepcionalmente, este plazo puede ampliarse si se considera necesario.

5.10.2. Instalaciones y apoyo administrativo

Para el desarrollo del procedimiento el Gobierno andaluz proporciona instalaciones y apoyo administrativo en cada una de las ocho provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza.

5.10.3. Desarrollo del proceso de mediación y Modelo de Referencia

El desarrollo de la mediación es bastante flexible y el equipo de mediación gestiona las sesiones del modo que considera más apropiado en función de las

circunstancias del caso. El equipo de mediación tiene autonomía en sus intervenciones y las técnicas que aplica. No obstante, en el SERCLA se ha desarrollado un Modelo de Referencia para la mediación que describimos a continuación. Este Modelo de Referencia se orienta a la resolución del caso mediante distintas fases y considera la mediación como una aproximación de solución de problemas (Pruitt, 1981).

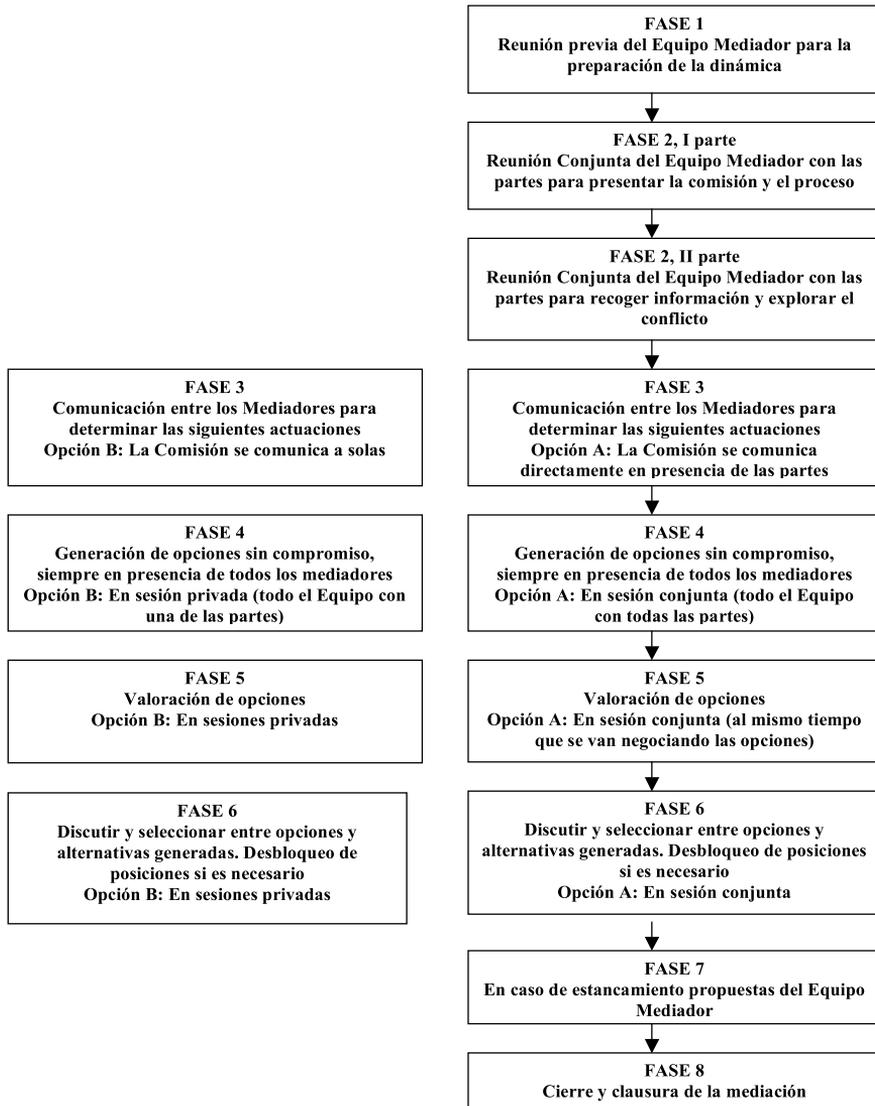


Figura 1: Modelo de Referencia para la Mediación del SERCLA

En el Modelo de Referencia del SERCLA se destacan dos preferencias: En primer lugar, se prefiere la opción A (sesiones conjuntas), en la que el equipo mediador al completo trabaja con ambas partes, en vez de el caucus o sesiones privadas. En segundo lugar, se considera un elemento clave en este modelo que el equipo mediador permanezca junto en vez de que sus miembros se separen (por ejemplo que los mediadores designados por la confederación empresarial se reúnan en privado con los empresarios y los mediadores designados por los sindicatos se reúnan en privado con los trabajadores). Por tanto, en caso de que el caucus (reuniones privadas por separado) sea necesario es importante que todo el equipo mediador se reúna con una de las partes primero y después con la otra en vez de separarse sus miembros con las mismas.

A continuación, presentamos una descripción de las fases de este Modelo de Referencia de acuerdo con Butts, et al. (2005).

Fase 1: Reunión previa del Equipo Mediador para la preparación de la dinámica

La primera fase del proceso se orienta a que los miembros del equipo mediador se preparen para trabajar en equipo. Los mediadores necesitan mostrar a las partes que son un equipo y que no representan a una u otra parte, sino que trabajan conjuntamente para proteger los intereses de todas las partes implicadas. La coordinación entre los miembros del equipo de mediación es esencial para poder trabajar de manera colaborativa y para que las partes los perciban como un verdadero equipo. Para ello, los mediadores necesitan conocer las preferencias personales de cada miembro en sus intervenciones de mediación, organizar las diversas tareas, y decidir cómo desean gestionar el proceso.

Para realizar este trabajo de preparación, el equipo se reúne con cierta antelación respecto a la hora de celebración de la mediación. En la reunión deciden cómo se presentarán, qué frases van a procurar emplear o evitar, cómo van a transmitir la garantía de confidencialidad, y otros aspectos relacionados tanto con el contenido, como con el diseño o la previsión del lugar del encuentro con las partes. En relación al lugar, pueden planificar la posición de las partes en la mesa, los materiales e instrumentos que van a emplear como pizarras, rotafolios, espacios para charlas informales que ofrezcan la posibilidad de tomar algo, etc.

En este encuentro previo, los mediadores realizan también una breve exposición de la situación o del caso para el que las partes han solicitado la mediación, con el objetivo de poder considerar posibles dinámicas negativas entre las partes, y cómo las gestionarán.

Los mediadores deben comportarse como anfitriones del proceso y para ello deben de prepararse para crear un clima seguro y adecuado para la mediación. Tienen que preparar cómo recibir a las partes, cómo acogerlas y atenderlas, cómo serenar temores de participación en el proceso, cómo transmitir confianza, y cómo crear un buen ambiente. También abordarán el tema de la neutralidad y la aparien-

cia de neutralidad, y qué hacer en el caso de que algún mediador sienta que está perdiendo la neutralidad. En resumen, en esta primera fase se trata de planificar el proceso y el primer encuentro con las partes.

Fase 2, primera parte: Reunión Conjunta del Equipo Mediador con las partes para presentar la comisión y el proceso

El objetivo de esta fase consiste en explicar el proceso de mediación, describir la función del equipo mediador, destacar las responsabilidades de las partes, y contestar a las posibles preguntas y dudas de las mismas. Las partes y los mediadores se presentan, y el equipo mediador se asegura de que los integrantes en la reunión tienen la autoridad necesaria para negociar y firmar un acuerdo. La finalidad del equipo mediador es establecer una relación positiva con las partes, crear confianza en el proceso y en el equipo, y asegurarse de que el ambiente resulta cómodo y no amenazante para ninguna de las partes.

En esta fase se introduce la mediación a las partes, y el equipo mediador anima a las partes sobre la utilidad de usar la mediación y de cooperar para resolver sus diferencias. Los mediadores más que presionar a la partes las animan creando confianza en el proceso y en el equipo mediador.

A las partes se les explica cómo se desarrollará la mediación. Las reuniones privadas por separado (caucus) con las partes se presentan como una posible alternativa y en ese caso se enfatiza particularmente la confidencialidad. En esta fase se procuran establecer algunas pautas de respeto mutuo para el diálogo.

En resumen, en esta fase los mediadores orientan a las partes hacia el proceso e intentan generar confianza expresando su disposición a ayudarles.

Fase 2, segunda parte: Reunión Conjunta del Equipo Mediador con las partes para recoger información y explorar el conflicto

En esta fase, el equipo mediador empieza a recoger información sobre cómo las partes están viviendo la situación. Normalmente, una parte empieza a contar la situación y después la otra tiene también la oportunidad de contar su versión sobre la misma. En esta fase no se trata de profundizar en una posible solución, sino que lo importante es que las partes sientan que han tenido la oportunidad de hablar, desahogarse y expresar cuanto querían. El equipo mediador hace preguntas para comprender la situación, reformula expresiones negativas, intenta suavizar posiciones rígidas y gestiona la conversación.

Fase 3: Comunicación entre los Mediadores para determinar las siguientes actuaciones

Opción A: el equipo mediador se comunica directamente en presencia de las partes

Opción B: el equipo mediador se comunica a solas

En esta fase los miembros del equipo mediador comparten la información que han recogido hasta el momento, van haciendo aclaraciones sobre la situación y, en función de todo ello, determinan cómo continuar. Los mediadores establecen la agenda o temario y organizan cómo seguir con el proceso. Con el objetivo de implicar a las partes en todo el proceso y que lo asuman como protagonistas del mismo, resulta más conveniente que éstas participen, si es posible, en el desarrollo de esta fase. Reunirse sin las partes puede presentar algunas ventajas para los mediadores/as, como por ejemplo poder hablar sobre posibles problemas y estrategias, y también poder descansar de la presión que supone estar atendiendo permanentemente las interacciones verbales y no verbales de las partes. Sin embargo, también puede presentar algunos inconvenientes. Por ejemplo, las partes pueden hacer elucubraciones sobre lo que estarán hablando y puede generar desconfianza al imaginarse que hay secretos o información que ellas desconocen.

Reunirse sin las partes puede crear distancia con éstas y hacerles pensar que dado que es el equipo mediador el que tiene toda la información corresponde al mismo aportar una solución. Reducir el protagonismo y participación de las partes puede reducir también su responsabilidad hacia la resolución del conflicto. En cualquier caso, si el equipo prefiere reunirse sin las partes deberían aclararles que es normal y habitual que el equipo se reúna para organizar su trabajo y el proceso y que compartirán con ellas todas las decisiones que tomen después de la reunión del equipo.

Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los mediadores

Opción A: en sesión conjunta (todo el Equipo con todas las partes)

Opción B: en sesión privada, también llamada caucus (todo el Equipo con una de las partes)

En esta fase se trata de generar alternativas y posibles soluciones al conflicto. Los mediadores tratan de romper con las posiciones que presentan las partes y aumentar las alternativas que éstas puedan considerar para solucionar el problema. Los mediadores/as animan a las partes a sugerir todas las ideas que puedan para solucionarlo, sin ningún compromiso con dichas ideas, y sin criticar ni evaluar en profundidad las opciones en este momento. El equipo puede recurrir a algunas técnicas como la lluvia de ideas para propiciar el diálogo y estimular la creatividad. El equipo mediador trata de identificar los intereses subyacentes de las partes en sus intervenciones, e intenta que sugieran alternativas que satisfagan dichos intereses. Para crear un clima de colaboración, puede resultar más eficaz que las partes generen las alternativas en una sesión conjunta; sin embargo, si el equipo mediador elige hacer reuniones privadas con cada parte, es importante que permanezca junto y que no se separen también los miembros del equipo mediador, ya que puede destruir la imagen de equipo.

Fase 5: Valoración de opciones

Opción A: en sesión conjunta (al mismo tiempo que se van negociando las opciones)

Opción B: en sesión privada, también llamada caucus (todo el Equipo con una de las partes)

En esta fase es el momento de evaluar si alguna de las propuestas de la lista de alternativas puede servir para solucionar el conflicto. A veces la lista de propuestas no contiene la solución ideal, pero puede darle a las partes ideas para construir otra alternativa que les sea útil para llegar al acuerdo. El procedimiento no consiste en que se evalúe cada alternativa por separado, sino en ver si alguna de todas las alternativas generadas podría satisfacer los intereses de las partes implicadas. Las opciones que parecen más viables se contrastarán con la realidad, y se valorarán sus posibles consecuencias.

Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Desbloqueo de posiciones si es necesario

Opción A: en sesión conjunta

Opción B: en sesión privada, también llamada caucus

La mayor parte de la negociación se produce en esta fase de la mediación. Las partes especifican propuestas concretas para solucionar el conflicto. En esta fase se desarrolla también una mayor información sobre la situación y una mejor comprensión de los intereses de ambas partes. El equipo mediador ayuda a las partes a definir una solución adecuada a su situación, reformulando, si fuese necesario, las declaraciones que contengan posiciones en forma de propuestas creativas.

Si la negociación se estanca el equipo mediador debe intentar salir del punto muerto y desbloquear posiciones rígidas. Para ello, el equipo puede repasar las concesiones que han realizado las partes, repasar los pre-acuerdos y el progreso que han logrado hasta el momento, discutir sobre otro tema de la negociación, invitar a un especialista que pueda ofrecer una nueva perspectiva, discutir los costes de continuar en desacuerdo, etc.

Fase 7: En caso de estancamiento propuestas del equipo mediador

El equipo mediador puede realizar propuestas concretas para no perder el esfuerzo y las energías que todos los participantes han invertido para llegar a este punto de la mediación. Como último recurso, el equipo mediador puede ofrecer algunas sugerencias de acuerdo para romper el impasse. Con independencia de quién realice la intervención concreta, se debe transmitir a las partes que las sugerencias las ofrece el equipo en su totalidad. El equipo mediador debe ser cuidadoso para que ninguna de las partes piense que están de parte de la otra. Para evitarlo, y si es posible, el equipo mediador puede ofrecer varias alternativas, de modo que sean las partes las que opten y lleguen a su propio acuerdo. También puede resultar de utilidad que las partes se pongan de acuerdo en los temas que les resulte más

fácil, y que el equipo mediador sólo realice sugerencias para los aspectos que queden en disputa. El objetivo es que se finalice sin rupturas y con buenas intenciones entre las partes.

Fase 8: Cierre y clausura de la mediación

En esta fase final se concreta el acuerdo y los detalles del mismo. La redacción debe de ser lo más clara posible. El acuerdo debe ser redactado de manera que salvaguarde la imagen de cada parte, aunque una de ellas haya tenido que hacer más concesiones que la otra. El equipo puede comprobar los retos y debilidades potenciales del acuerdo para asegurarse de que no se desbaratará al finalizar la mediación.

El equipo mediador agradece a las partes el esfuerzo realizado, y les felicita si han logrado llegar a un acuerdo. Si no han podido llegar a un acuerdo, también les debe agradecer el esfuerzo realizado, y les puede felicitar por cualquier otro aspecto que hayan podido conseguir (bien sea una mejor relación entre ambos, un mejor entendimiento de la situación, los esfuerzos realizados por cooperar y trabajar conjuntamente, etc.). Particularmente, en los casos en los que no se haya logrado un acuerdo resulta importante que el equipo transmita una disposición positiva hacia el proceso y la capacidad de las partes para trabajar conjuntamente y resolver sus problemas en el futuro. Uno de los objetivos de la mediación es modelar el comportamiento de las partes para procurar un mejor entendimiento en el futuro.

En el caso de que se haya logrado alcanzar un acuerdo la persona que interviene en funciones de secretaría redacta un documento con el mismo. Se le entrega a cada parte un borrador para que lo puedan leer y comprobar que ha quedado redactado en los términos deseados. Cuando ambas partes quedan satisfechas con el contenido, el acuerdo es firmado tanto por las partes como por el equipo de mediación. Los acuerdos alcanzados en el SERCLA tienen naturaleza de acuerdo colectivo y por tanto son vinculantes para las partes y ejecutables ante la ley.

En caso de que no fuera posible alcanzar un acuerdo, la secretaría redacta un documento en el que generalmente se indica que tras las discusiones y deliberaciones de las partes el procedimiento finaliza sin acuerdo.

6. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE LAS INTERVENCIONES DEL SERCLA

Durante los primeros siete años de funcionamiento del sistema (1999-2005) se ha solicitado su intervención en más de 3.500 conflictos laborales, que, en su conjunto, interesaban a más de 350.000 empresas y afectaban a más de 3.000.000 de trabajadores. En total, se han alcanzado 1.546 acuerdos durante estos 7 años afectando a 97.064 empresas y 884.547 trabajadores (SERCLA, 2005).

Es necesario destacar que no todos los casos que solicitan la intervención del SERCLA reciben finalmente una tramitación efectiva. Entre otras razones podemos señalar que las partes no rectificaran la solicitud en el tiempo establecido para ello, que no se cumpliera con los plazos reglamentarios, que el solicitante desistiera del conflicto, que la huelga fuera cancelada o que la parte demandada no compareciera.

En la figura 2, se presenta la evolución en el número de casos remitidos al SERCLA durante estos años.

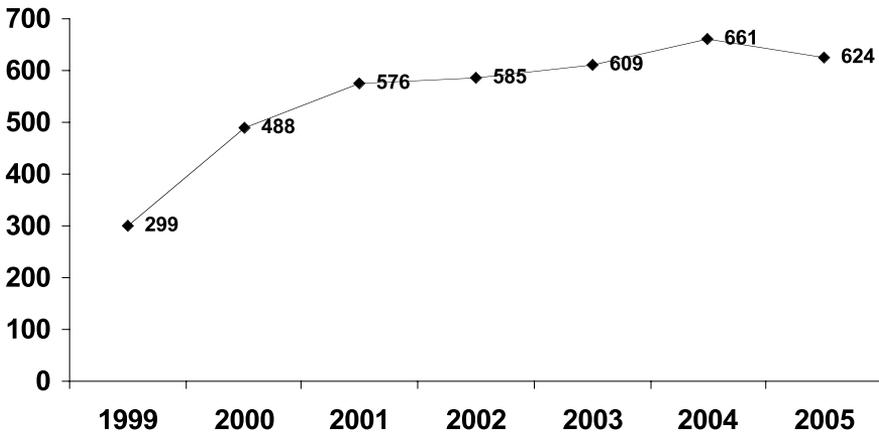


Figura 2. Numero de casos remitidos al SERCLA

En la figura 3, se muestra el porcentaje de expedientes que finalmente recibió una tramitación efectiva durante estos siete años de funcionamiento del SERCLA (SERCLA, 2004; SERCLA, 2005).

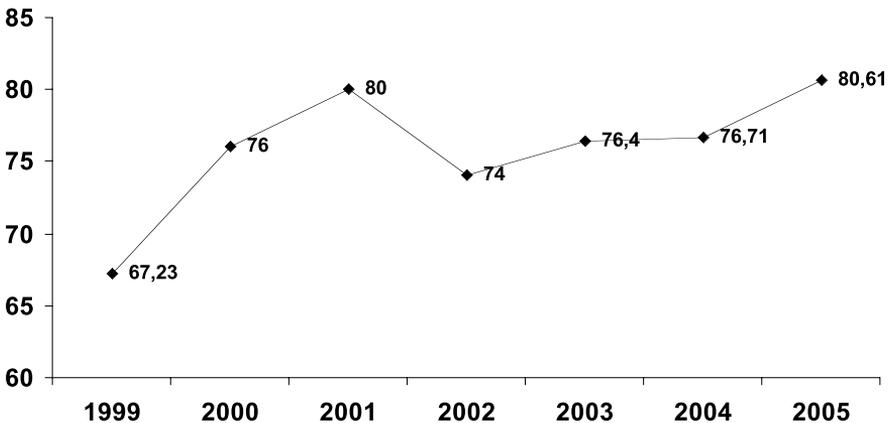


Figura 3. Porcentaje de expedientes que fueron finalmente tramitados.

En la figura 4, se muestra la evolución en el porcentaje de acuerdos en los casos que recibieron una tramitación efectiva (SERCLA, 2005).

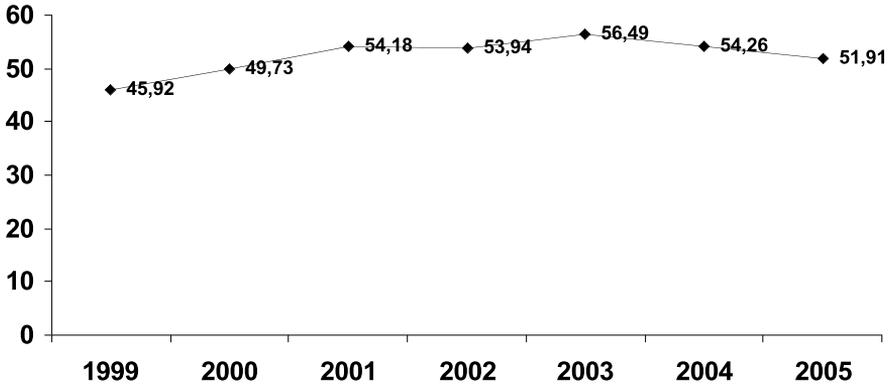


Figura 4: Porcentaje de acuerdos en casos que recibieron tramitación efectiva.

Centrándonos en las intervenciones en conflictos de intereses previos a huelga, se puede observar que el sistema ha contribuido a la paz social: se han alcanzado 776 acuerdos que han evitado la pérdida de 14.964.800 de horas de trabajo (SERCLA, 2005). La estimación de este dato se basa en la información proporcionada por las partes en la solicitud de intervención del SERCLA. En los conflictos previos a huelga la parte solicitante debe indicar el número de empresas afectadas por la huelga, el número de trabajadores convocados, y la duración para la que se convoca. Teniendo en cuenta estos datos se puede estimar el número de horas de trabajo ahorradas si se evita la huelga multiplicando el número de trabajadores, por el número de días previstos para la huelga y por la duración media de la jornada laboral. En el caso de convocatorias de huelga por tiempo indefinido se toma como referencia a efectos de cálculo una duración de tres días.

Centrándonos en los conflictos previos a la vía judicial, se han alcanzado 612 acuerdos en estos siete años que han contribuido a reducir la sobrecarga de conflictos en el sistema judicial.

Es importante comparar este último resultado con los alcanzados con anterioridad a la existencia del sistema. Antes de la creación del SERCLA existía un procedimiento de conciliación obligatorio para los conflictos previos a la vía judicial gestionado por el CMAC (Centros de Mediación, Arbitraje y Conciliación). Se encuentra una gran diferencia en el porcentaje de acuerdos alcanzados por el SERCLA en comparación con los del anterior sistema: en el CMAC se alcanzó un 4.62% y un 3.76% de acuerdos en 1997 y 1998 respectivamente que contrasta con un índice que oscila entre el 37.25% y el 45.06% de acuerdos alcanzados por el SERCLA desde 1999 a 2004 respectivamente en el caso de conflictos previos a la vía judicial (SERCLA, 2004).

Si comparamos el porcentaje de acuerdos entre los distintos tipos de conflictos se puede apreciar una diferencia substancial. Los conflictos previos a la vía judicial obtienen menores índices de acuerdos que los conflictos de intereses, ya sean conflictos previos a huelga o bien los conflictos etiquetados como “general”.

En la figura 5 se compara la evolución en el porcentaje de acuerdos en función del tipo de conflicto (SERCLA, 2005).

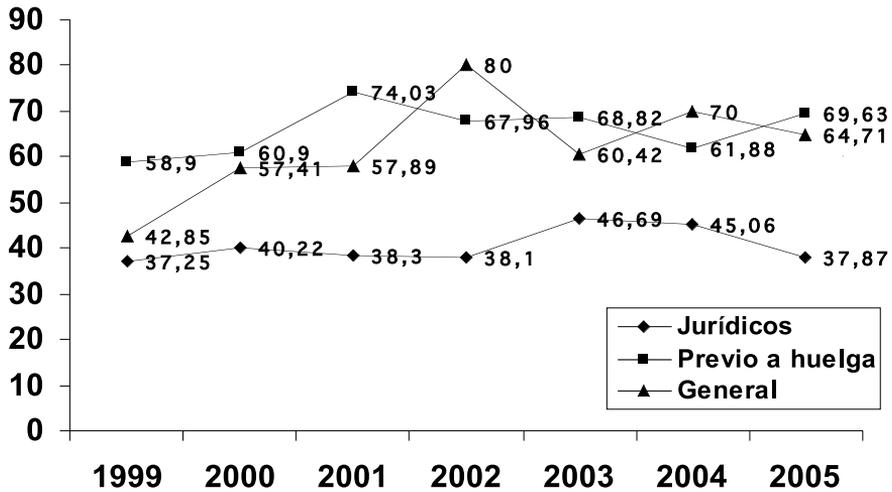


Figura 5. Porcentaje de acuerdos en función del tipo de conflicto.

Como se ha mencionado anteriormente, no todos los casos remitidos al SERCLA reciben una tramitación efectiva. La causa principal de terminación anticipada de los procedimientos es que la parte demandada no comparezca, lo que se denomina “intentado sin efecto”. Además de esta diferencia substancial en el porcentaje de acuerdos al comparar los conflictos jurídicos con los conflictos de intereses (previos a huelga o general), se puede apreciar otra diferencia importante en el porcentaje de casos en los que la parte demandada no comparece. En los conflictos jurídicos es más frecuente que la parte demandada no comparezca que en los conflictos de intereses.

En la figura 6 se comparan los porcentajes de casos en los que la parte demandada no compareció en función del tipo de conflicto (SERCLA, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005).

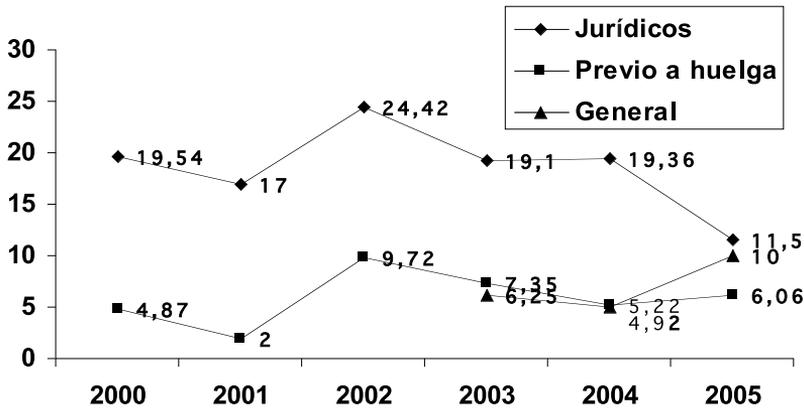


Figura 6. Porcentaje de casos, en función del tipo de conflicto, en los que la parte demandada no compareció.

Una posible explicación podría ser que los conflictos jurídicos, en comparación con los conflictos de intereses, tienden a ser más legalísticos y adversariales (Bain, 1997). Por lo tanto, las partes podrían preferir recurrir a los tribunales en vez de a la mediación. De hecho, cuando las partes se encuentran aferradas a posiciones muy rígidas por lo que creen firmemente que es “justo” hay poco que negociar (Messing, 1993), lo que podría influir en una mayor preferencia de las partes por los tribunales en vez de por la mediación.

7. FORTALEZAS DEL SERCLA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Nos gustaría concluir este capítulo con algunas reflexiones sobre las fortalezas o aspectos más destacados del SERCLA y los aspectos que podrían ser mejorados. Basándonos en las características principales del proceso de mediación del SERCLA, que se derivan de la revisión y análisis del mismo que hemos presentado, se sugieren también en esta sección preguntas de investigación que se abordan en los próximos capítulos.

Fortalezas e implicaciones para otros sistemas

Una importante implicación para otros sistemas se deriva del compromiso y participación de los agentes sociales en la constitución del SERCLA. Como se ha comentado anteriormente el sistema se constituyó mediante un acuerdo interprofesional entre las asociaciones sindicales de mayor representatividad (UGT y CC.OO) y la Confederación de Empresarios de Andalucía. Este acuerdo fue firmado también por el Gobierno andaluz como garante y señal de apoyo y compromiso con el sistema. La implicación y el compromiso de ambos interlocutores sociales (patronal y trabajadores) resulta esencial para un funcionamiento adecuado de este tipo de sistemas. En este sentido, autores como De Roo y Jagtenberg (2002) han

informado del fracaso de un sistema introducido por el Gobierno Holandés al no haber sido desarrollado considerando conjuntamente los intereses de agentes económicos y sociales.

La implementación de un sistema como el que hemos descrito puede resultar muy adecuada en contextos de escasa tradición en el empleo de la mediación como procedimiento para la resolución de conflictos laborales debido a la confianza que puede generar en las partes.

Mejorando y beneficiándose de otras experiencias

Como se ha comentado anteriormente, en la actualidad, no existe ninguna regulación específica de los *requisitos para ser mediador*. En países como Holanda, la carencia de una legislación que regule estos requisitos ha sido superada mediante instituciones como el Netherlands Mediation Institute (-NMI- Instituto de Mediación Holandés). El Netherlands Mediation Institute es una organización no lucrativa que ha establecido unos estándares de calidad tanto para los mediadores/as como para la formación en mediación. El desarrollo futuro de la mediación laboral en Andalucía podría beneficiarse mediante el desarrollo de ciertos estándares para la formación en mediación.

Preguntas de Investigación

Considerando las principales características del proceso de mediación del SERCLA, que extraemos de la revisión y análisis del mismo que hemos presentado, se proponen las siguientes preguntas de investigación que se refieren a: por un lado, la efectividad de las intervenciones de mediación en conflictos jurídicos y conflictos de intereses; por otro lado, los retos para la efectividad de los equipos mixtos (con miembros designados por la parte empresarial y sindical) de mediación en conflictos colectivos.

Efectividad de las intervenciones de mediación en conflictos jurídicos y de intereses

Un aspecto de gran relevancia en el SERCLA son las importantes diferencias de efectividad en las intervenciones de mediación en conflictos jurídicos y de intereses. En la figura 5, se ha mostrado que existen diferencias importantes en el porcentaje de acuerdos logrados en las mediaciones de conflictos jurídicos y de intereses. Del mismo modo, en la figura 6, se observa que es más frecuente que la parte demandada no comparezca a la mediación en conflictos jurídicos que en conflictos de intereses. La literatura sobre mediación muestra que las intervenciones de los mediadores no son siempre igual de efectivas (Arunachalam, Lytle y Wall, 2001) y que la efectividad de las estrategias de mediación puede variar contingentemente según las características del conflicto (Carnevale y Choi, 2000). Los conflictos jurídicos y los conflictos de intereses pueden presentar características diferentes como, por ejemplo, la receptividad de las partes hacia la mediación, y el tipo de asuntos tratados en estos conflictos. Por tanto, una pregunta de investigación relevante es si la efectividad de las estrategias de mediación varía en función de estos dos tipos de conflictos laborales.

En los estudios 2 y 3, se analiza la efectividad de las estrategias de mediación en estos dos tipos de conflictos con una aproximación multi-método. Para ello, hemos llevado a cabo dos estudios, uno con medidas de autoinforme (estudio 2) y otro mediante observación de casos reales de mediación (estudio 3).

Retos para la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos

Considerando que el SERCLA recurre al empleo de la co-mediación con una composición mixta del equipo de mediación -con dos mediadores designados por la parte empresarial y dos por la sindical- la efectividad de la mediación se puede ver afectada por el modo en que los equipos de mediación gestionan los siguientes aspectos:

Neutralidad e imparcialidad. Los aspectos relacionados con la neutralidad y la imparcialidad siempre han sido considerados muy relevantes en el proceso de mediación (Jacobs, 2002). La presencia en el equipo de mediación de mediadores designados por asociaciones tanto empresariales como sindicales confiere una mayor relevancia a la neutralidad y la imparcialidad. Si bien esta composición podría ser beneficiosa al favorecer la posibilidad de una mayor proximidad e influencia sobre las partes, ciertas garantías de neutralidad e imparcialidad son también necesarias (Ury, 1999). Por tanto, una pregunta de investigación se refiere a cómo los mediadores gestionan la neutralidad y la imparcialidad.

Cooperación entre los miembros del equipo. La experiencia al recurrir a equipos de negociación muestra que éstos pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes. Igualmente, los equipos de mediación pueden presentar ciertas ventajas como la posibilidad de cooperación entre los miembros para organizar el proceso, la distribución de roles, y la atención a las partes para lograr resultados integrativos (Susskind, 2000). Sin embargo, la cooperación no siempre es fácil, y algunos mediadores podrían fracasar en este sentido. Por tanto, nos planteamos como pregunta de investigación cómo gestionan los equipos de mediación la cooperación entre sus miembros y qué consecuencias se derivan.

Modelado del comportamiento. Basándonos en las teorías sobre el aprendizaje social (Bandura, 1977), consideramos que la cooperación, como un verdadero equipo, de mediadores designados por asociaciones opuestas puede servir de modelo para mostrar a las partes que la cooperación entre ellas también es posible. Los negociadores están habituados a experimentar la negociación colectiva como un proceso de confrontación adversarial entre grupos: empresarios y trabajadores. Por tanto, podrían tener ciertas expectativas negativas sobre la mediación y una baja confianza tanto en el proceso como en la otra parte. Sin embargo, el SERCLA ofrece un modelo de cooperación entre empresarios y trabajadores en la composición de sus equipos de mediación. El equipo de mediación puede servir como modelo de cooperación para las partes. La pregunta de investigación que surge es cómo distintas formas de interactuar entre los miembros del equipo pueden ofrecer oportunidades para modelar el comportamiento de las partes.

Presión temporal. La presión temporal afecta en mayor o menor medida a todo proceso de negociación o mediación y tiende a incrementar las concesiones de los negociadores (Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998). Como hemos visto anteriormente, mientras que en los conflictos de intereses la fecha para el comienzo de una huelga puede marcar ciertos límites temporales en la mediación, en los conflictos jurídicos no parece ocurrir lo mismo. Por tanto, la pregunta de investigación se refiere a cómo los mediadores gestionan el tiempo en ambos tipos de conflictos.

En el cuarto estudio de esta monografía, presentamos un estudio cualitativo en el que mediante el análisis observacional de mediaciones reales se explora cómo los equipos mixtos de mediación gestionan estos retos para la efectividad de la mediación en conflictos colectivos.

CAPÍTULO SEGUNDO

EFFECTIVIDAD PERCIBIDA POR LOS MEDIADORES DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS JURÍDICOS Y DE INTERESES

1. INTRODUCCIÓN

Los conflictos colectivos entre empresarios y trabajadores son un elemento inevitable de las relaciones laborales. Estos conflictos pueden categorizarse en dos grandes tipos: conflictos de intereses -como por ejemplo la negociación de un convenio colectivo- y conflictos jurídicos -por ejemplo la denuncia de la violación de dicho convenio-. El escalamiento de los conflictos colectivos, por ejemplo las huelgas, puede tener un gran impacto no sólo para los empresarios y trabajadores sino también en su entorno y en la sociedad. Por tanto, una buena gestión de estos conflictos resulta vital para una economía estable. La mediación juega un papel muy relevante como alternativa para la resolución de los conflictos colectivos (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993; Serrano, 1996). En este estudio se analiza la hipótesis de si la efectividad de las estrategias de mediación puede variar en conflictos jurídicos y de intereses.

1.1. La Mediación de Conflictos Colectivos

En el ámbito de las relaciones de empleo nos encontramos fundamentalmente con dos clases de conflictos entre empresarios y trabajadores: conflictos de intereses y conflictos jurídicos (Devinatz y Budd, 1997).

Los *conflictos de intereses* son aquellos que versan sobre el establecimiento de los términos y condiciones de empleo. Un ejemplo de ello es la negociación de un acuerdo colectivo, en el que empresarios y trabajadores intentan establecer las condiciones en las que se llevará a cabo el trabajo (Devinatz y Budd, 1997). Por otro lado, los *conflictos jurídicos* se refieren a la aplicación e interpretación de una norma previamente establecida. Existe un conflicto jurídico cuando se produce la

queja de la violación de un acuerdo colectivo o de las normas del trabajo. Los trabajadores argumentan que sus derechos no han sido respetados; así mismo, puede darse el caso de que sea la dirección la que manifieste que sus derechos no han sido respetados (Bain, 1997).

Estos dos tipos de conflictos son particularmente relevantes en la negociación colectiva. De hecho, como se ha comentado en el primer capítulo, en Andalucía el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales (SERCLA) desarrolla un servicio de mediación obligatoria en conflictos colectivos tanto jurídicos, como de intereses si conllevan una amenaza de huelga.

A pesar de la gran relevancia de estos dos tipos de conflictos en las relaciones de empleo, en la revisión realizada no hemos encontrado estudios sobre el comportamiento estratégico de los mediadores en ambos tipos de conflictos. Sin embargo, existen evidencias que muestran importantes diferencias entre estos tipos de conflicto. Así, algunos datos indican que las intervenciones de mediación realizadas en conflictos jurídicos son menos eficaces que las realizadas en conflictos de intereses, llegándose a apreciar una diferencia del 30% entre las mismas en el número de acuerdos logrados (SERCLA, 2005)¹.

Las estrategias empleadas por los mediadores durante el proceso de mediación ejercen una gran influencia sobre los resultados del proceso. Sin embargo, mientras que determinadas estrategias parecen ser efectivas con independencia del tipo de conflicto en el que sean empleadas, la efectividad de otras parece ser contingente al tipo de conflicto (Carnevale y Pruitt, 1992). Desde una aproximación contingente se destaca que la efectividad de las estrategias de mediación puede ser contingente a las características del conflicto (Carnevale y Choi, 2000; Serrano y Méndez, 1999). Esta aproximación considera que la efectividad de las estrategias de mediación puede variar en función del tipo de conflicto (Esser y Marriott, 1995a) de tal modo que ciertas estrategias pueden ser muy efectivas en determinados conflictos, mientras que en otros pueden resultar no sólo inefectivas, sino incluso perjudiciales (Posthuma, Dworkin y Swift, 2002).

1.2. Estrategias de mediación

Existen pocas taxonomías de estrategias que se hayan validado empíricamente; una de las más conocidas es la de Kressel y Pruitt (1985), que ha recibido un fuerte

1. Aunque la mediación puede ofrecer gran variedad de beneficios, la mayor parte de los estudios se han centrado principalmente en el acuerdo (Wall, Stark y Standifer, 2001). La consecución de un acuerdo ha sido estudiada tanto en investigación de campo como de laboratorio (Esser y Marriott, 1995a). En el presente estudio, como variable criterio se analiza la efectividad de la mediación considerando el resultado de acuerdo general propuesto por Lim y Carnevale (1990). Este indicador se refiere a aspectos generales del acuerdo, como alcanzar un acuerdo y especialmente uno que sea mutuamente beneficioso para ambas partes, duradero y que no contenga nada ambiguo.

apoyo empírico (Lim y Carnevale, 1990). Estos autores distinguen fundamentalmente tres tipos de estrategias que los mediadores pueden utilizar: las estrategias contextuales, las substantivas y las reflexivas.

Las *estrategias contextuales*, son intervenciones orientadas a facilitar el proceso de resolución del conflicto alterando las circunstancias en las que ocurre la mediación. De este modo, se ayuda a que las propias partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. En las estrategias contextuales, a diferencia de las substantivas, el papel del mediador se minimiza en el sentido de que no aborda directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que las partes alcancen su propia solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son priorizar el orden del día, simplificar la agenda, etc.

Las *estrategias substantivas*, son intervenciones que tratan directamente los temas en conflicto en un intento de mover la negociación hacia un acuerdo. Ejemplos de este tipo de intervenciones son hacer una sugerencia de acuerdo, intentar cambiar las posiciones de alguna de las partes, etc.

Las *estrategias reflexivas*, son intervenciones para orientar al mediador hacia el conflicto, 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 las actividades. Ejemplos de este tipo de intervenciones son emplear el humor para relajar el ambiente o desarrollar confianza con las partes.

2. DIFERENCIAS ENTRE CONFLICTOS JURÍDICOS Y CONFLICTOS DE INTERESES

La literatura ha mostrado la relevancia de los siguientes factores en la efectividad de las intervenciones de mediación: el tipo de asunto a tratar en la mediación, la escasez de recursos, y el compromiso y la receptividad de las partes hacia la mediación (Carnevale y Pruitt, 1992; Wall y Lynn, 1993; Wall, Stark y Standifer, 2001).

En cuanto al tipo de *asunto a tratar*, los asuntos que versan sobre principios o aspectos no divisibles son considerados generalmente más difíciles de mediar (Wall y Lynn, 1993). Del mismo modo, en los conflictos jurídicos las discusiones tratan sobre lo correcto y lo incorrecto por lo que ambas partes adoptan posiciones indivisibles-no negociables. Por el contrario, los conflictos de intereses se centran más en las preferencias de las partes y no están sujetos a normas claras por lo que son más sensibles a la mediación (Ross, Fischer, Baker, y Buchholz, 1997). Los conflictos jurídicos tienden a ser más legalísticos y adversariales (Bain, 1997) ya que tratan sobre lo correcto y lo incorrecto, lo justo y lo injusto. Cuando las partes se cierran en posiciones rígidas por lo que creen que es “justo” hay poco que negociar (Messing, 1993). Los conflictos jurídicos suelen culminar generalmente en Estados Unidos con el empleo del arbitraje (Lewin, 1997).

En relación a la *escasez de recursos*, es más difícil que las partes logren un acuerdo cuando sus recursos son limitados que cuando hay muchos recursos disponibles (Wall, Stark y Standifer, 2001). Consideramos que la escasez de recursos afecta en mayor medida a los conflictos jurídicos que a los de intereses, ya que los conflictos de intereses permiten tanto la negociación integrativa como la distributiva (Gallagher y Gramm, 1997). Por el contrario, los conflictos en los que las partes se centran en sus derechos y en consideraciones legales, suelen asociarse con resultados de suma cero, en los que hay un ganador y un perdedor (Lytle, Brett, y Shapiro, 1999).

En los conflictos jurídicos es más probable que las partes se centren en los derechos de cada una de ellas, y que las conversaciones se establezcan en términos de justicia e injusticia, lo que dificulta su resolución. Según muestran los resultados de investigaciones que estudian la reciprocidad de las respuestas de las partes, cuando éstas se centran en los derechos -tratando de resolver el conflicto aplicando estándares de justicia, lo contractual o lo legal- el resultado es generalmente un escalamiento del conflicto (Lytle, Brett, y Shapiro, 1999).

Se ha destacado también la relevancia del *compromiso y receptividad* de las partes hacia la mediación (Wall y Lynn, 1993; Wall, Stark y Standifer, 2001). En efecto, en la mediación, las partes deben estar abiertas a soluciones creativas, y estar dispuestas a dar y recibir, o a llegar a un compromiso en algunos aspectos (Slaikeu, 1996). Esta receptividad hacia la mediación podría ser mayor en los conflictos de intereses que en los conflictos jurídicos. Schuller y Hastings (1996) encuentran que cuando las partes están convencidas de la legitimidad de su posición, piensan que una tercera parte dictará inevitablemente a su favor, por lo que la mediación no les resulta una alternativa atractiva. En estos casos, las partes prefieren un procedimiento más reglado, prefieren la vía judicial, y perciben el juicio y el arbitraje como más justos que la mediación. Esta preferencia también puede verse influida por la valoración que las partes hagan de su BATNA –best alternative to a negotiated agreement (mejor alternativa a un acuerdo negociado)-. Como destaca Slaikeu (1996) ninguna de las partes llegará a un acuerdo en la mediación si tiene un mejor BATNA. Sin embargo, muchos BATNAs no existen como posiciones sólidas que un negociador pueda ejecutar en un momento dado, sino que se basan en las creencias de las partes sobre sus posibles alternativas. En este sentido, en los conflictos jurídicos, en los que las partes suelen estar convencidas de que el tercero inevitablemente dictará en su favor, pueden considerar que tienen un mejor BATNA lo que puede provocar que las partes sean menos receptivas a la mediación y prefieran la vía judicial.

3. RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS JURÍDICOS Y DE INTERESES CON LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN

Como se ha mostrado, la gestión de conflictos jurídicos y de intereses desafía de manera diferente a los mediadores. El objetivo principal de este estudio es analizar la efectividad de las estrategias empleadas por los mediadores en conflictos jurídicos y de intereses.

Establecer relaciones entre estos tipos de conflictos y la efectividad de las estrategias de mediación no es una tarea fácil. De hecho, como destacan Wall, Stark y Standifer (2001) aunque los estudios que han analizado los efectos generales de la mediación son muy abundantes, estos estudios no indican qué estrategia produce los efectos; en contraste, los estudios que proporcionan esta información son sorprendentemente escasos.

Como muestran Carnevale y Pruitt (1992) mientras que determinadas estrategias de mediación parecen ser efectivas con independencia del tipo de conflicto, la efectividad de otras parece ser contingente a las características del conflicto. Del mismo modo, Esser y Marriott (1995a) sostienen que es posible que determinadas estrategias sean efectivas en determinados tipos de conflictos, mientras que otras pueden ser efectivas solamente en un determinado contexto.

En relación a las estrategias contextuales, en la revisión de Carnevale y Pruitt (1992) se destaca que intervenciones contextuales como controlar la agenda y controlar el proceso se han relacionado positivamente con el acuerdo en diferentes tipos de conflictos. Igualmente, Esser y Marriott (1995b), considerando el trabajo de varios autores, señalan que, tanto en estudios de campo como en investigación experimental, se ha encontrado que las intervenciones contextuales promueven la consecución del acuerdo entre las partes. De hecho, Zartman y Touval (1985) se refieren a este tipo de intervenciones como pura mediación. Consideramos que las estrategias contextuales, que se refieren a la gestión del proceso de mediación, están intrínsecamente relacionadas con la función del mediador/a por lo que esperamos que sean efectivas en ambos tipos de conflictos. Por tanto, como primera hipótesis proponemos:

Hipótesis 1: Las estrategias de mediación contextuales serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.

En relación a las intervenciones substantivas, también son ampliamente empleadas en la mediación. En la resolución de conflictos laborales es habitual que los mediadores analicen todas las posibilidades del caso con cada parte (Mason, 2000). De hecho, aunque los mediadores no pueden imponer un acuerdo pueden sugerir modos para resolver el conflicto (Lewis, 2000). En el contexto de la negociación colectiva se ha encontrado que tanto la dirección como los sindicatos consideraban útiles las sugerencias y alternativas del mediador (Posthuma, 2000). Incluso, a veces, las partes prefieren que les presionen para conseguir el acuerdo (Posthuma, 2000). En un estudio, en el que se analizaban tanto conflictos laborales como conflictos en diversos ámbitos, Lim y Carnevale (1990) encontraron que las estrategias substantivas se relacionaban positivamente con el acuerdo en condiciones de alta hostilidad. En la negociación colectiva generalmente encontramos conflictos complejos y hostiles en los que las partes no sólo necesitan la ayuda del mediador para gestionar el proceso sino que también agradecen su ayuda para tratar directamente los temas en conflicto. De hecho,

como señalan algunos autores un conflicto que requiere mediación es generalmente un conflicto difícil (Billikopf-Encina, 2000). Por tanto, proponemos como segunda hipótesis:

Hipótesis 2: *Las estrategias de mediación substantivas serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.*

Por lo que se refiere a la efectividad de las estrategias reflexivas, consideramos que puede ser más controvertida, particularmente en los conflictos jurídicos. Como hemos mencionado anteriormente, en los conflictos jurídicos, que comparados con los conflictos de intereses son más legalísticos y adversariales, las partes tienen una mayor tendencia a recurrir a la vía judicial y la mediación les puede resultar menos atractiva (Schuller y Hastings, 1996). Sin embargo, en el contexto del presente estudio las partes están obligadas a solicitar la intervención de mediación antes de recurrir a los tribunales. Kressel y Pruitt (1985) argumentaban que mediante las estrategias reflexivas los mediadores pueden mejorar la aceptación de la mediación estableciendo confianza en el mediador y en el proceso de mediación; en este sentido la confianza contribuiría al acuerdo. Los beneficios de la confianza en entornos organizacionales están bien documentados en la revisión de Kramer (1999). Sin embargo, este autor advierte que generar confianza es a menudo difícil. De acuerdo con Kressel y Pruitt (1985), cuando los mediadores usan estrategias reflexivas intentan convencer a las partes de que la mediación merece la pena, intentan venderles la mediación. Pero, ¿es esto beneficioso?

Algunos autores han destacado que los negociadores tienden a responder recíprocamente a las intervenciones de la otra parte (Lytle, Brett y Shapiro, 1999). De Dreu y Carnevale (2005), muestran que la fuerte tendencia de las partes a responder recíprocamente tanto a los comportamientos cooperativos como competitivos ha sido demostrada con diferentes métodos y técnicas y en diversos contextos. Consideramos que los intentos de los mediadores de ganarse la confianza y de convencer a las partes de que la mediación merece la pena, en vez de lograr su objetivo pueden inducir a las partes a responder con un comportamiento similar, intentando convencer a los mediadores de la mayor conveniencia de la vía judicial y de su preferencia por la misma. Como indican, Posthuma, Dworkin y Swift (2002) la literatura sobre el escalamiento del compromiso con las posiciones sugiere que las partes se comprometen más y se vuelven más inflexibles sobre su postura cuando se les da retroalimentación negativa sobre la idoneidad de las mismas; en este sentido, el hecho de que los mediadores/as intenten ganarse la confianza de las partes y traten de convencerlas acerca de la mediación, en vez de incrementar su receptividad hacia la mediación podría hacer que se comprometan más con su deseo de recurrir a la vía judicial y que rechacen llegar a un acuerdo durante el proceso de mediación. En el presente estudio este podría ser particularmente el caso ya que, como hemos visto, el recurso a la mediación es obligatorio.

Como se ha mencionado anteriormente, en los conflictos de intereses, en comparación con los jurídicos, la receptividad y el compromiso de las partes parece ser

mayor, y por tanto las estrategias reflexivas no serían necesarias. Lim y Carnevale (1990) no encontraron relación en su estudio entre las estrategias reflexivas y el logro de un acuerdo. En resumen, esperamos encontrar una interacción entre las estrategias reflexivas y el tipo de conflicto, en el sentido de que las estrategias reflexivas serán contraproducentes en los conflictos jurídicos y no tendrán efecto en los conflictos de intereses. Por tanto, como tercera hipótesis proponemos:

***Hipótesis 3:** La efectividad de las estrategias de mediación reflexivas variará en función del tipo de conflicto (jurídico o de intereses) en el sentido de que las estrategias reflexivas se mostrarán disfuncionales en los conflictos jurídicos y neutras en los conflictos de intereses.*

4. METODOLOGÍA

4.1. Participantes

Los participantes en este estudio eran mediadores del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía que tenían experiencia tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.

La muestra se compone de 106 mediadores (77,6% hombres, 22,4% mujeres) cuyas edades oscilaban entre 27 y 59 años (media=45,64, DS (desviación típica)=7,71). Todos los participantes tenían al menos un año de experiencia como mediadores (media=3,62, DS=1,76). De los 106 cuestionarios cumplimentados el 45,3% hacía referencia a conflictos jurídicos y el 54,7% a conflictos de intereses.

4.2. Procedimiento y medidas

Los datos fueron recogidos en actividades de formación en mediación. Contactamos con la organización de los cursos y les solicitamos su colaboración para entregar un cuestionario a los mediadores/as.

Durante el desarrollo de los cursos se solicitó a los mediadores que de modo voluntario cumplimentaran un cuestionario anónimo como parte de las actividades que estaban desarrollando. Se les indicó que el cuestionario se componía de diversas preguntas acerca del caso de mediación más reciente que hubieran terminado. Se les solicitó que leyeran el cuestionario y sus instrucciones. Finalmente, se les pedía que cumplimentaran el cuestionario durante el curso de modo que pudieran entregarlo al finalizar el mismo.

Los datos sobre las variables predictoras –estrategias de mediación y tipo de conflicto laboral (jurídico o de intereses)- y los indicadores de efectividad de la mediación fueron recogidos mediante el cuestionario empleado por Lim y Carnevale (1990). Como variable criterio se analizó la efectividad de la mediación considerando el *resultado de acuerdo general* propuesto por Lim y Carnevale

(1990). Como se ha comentado anteriormente, este indicador representa aspectos generales del acuerdo, como alcanzar un acuerdo y especialmente uno que sea mutuamente beneficioso, duradero y que no contenga nada ambiguo.

El cuestionario se compone de los siguientes apartados:

- a) Instrucciones: en las que se solicita a los mediadores que recuerden y piensen acerca del caso de mediación más reciente que hayan concluido. Tomando ese caso como referencia se les pide que respondan a una serie de preguntas acerca del mismo.
- b) Tipo de conflicto: se solicita que indiquen si se trató de un conflicto jurídico o de intereses.
- c) Tácticas de mediación: se presenta una lista de tácticas de mediación y se pide que indiquen el grado en el que emplearon cada una de ellas mediante una escala de 5 puntos en la que 1 significaba que no utilizaron la táctica y 5 que la utilizaron mucho.
- d) Resultados: se les pide a los mediadores que indiquen en qué medida consideran que se obtuvieron una serie de resultados potenciales de la mediación; 1 significa que no se obtuvo en absoluto y 5 que se obtuvo totalmente.
- e) Datos generales: se les pedía que cumplimentaran datos socio - demográficos.

5. RESULTADOS

Los estadísticos descriptivos de las variables se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Estadísticos Descriptivos

	α	Media	DS	Correlaciones		
				Refl	Cont	Subst
Reflexiva (Refl)	.71	3.27	.82			
Contextual (cont)	.85	3.31	.78	.73**		
Substantiva (Subst)	.80	2.79	.65	.55**	.66**	
Acuerdo General	.93	2.98	1.19	.09	.30**	.31**

Nota: ** P < .01 (bilateral)

Para analizar la efectividad de las estrategias de mediación en función del tipo de conflicto se utilizó un análisis de regresión jerárquico siguiendo el procedimiento de Aiken y West (1991). Se introdujeron como variables predictoras las estrategias de mediación, el tipo de conflicto laboral (como una variable dummy) y los años de experiencia en mediación (para controlarla); como variable criterio se introdujo la efectividad de la mediación. En el paso 1, se introdujo el tipo de conflicto y los años de experiencia en mediación; en el paso 2, se introdujeron las tres estrategias de mediación (reflexivas, substantivas y contextuales), y en el paso 3 la interacción entre el tipo de conflicto y la estrategia reflexiva. En la tabla 2 se muestran los resultados del

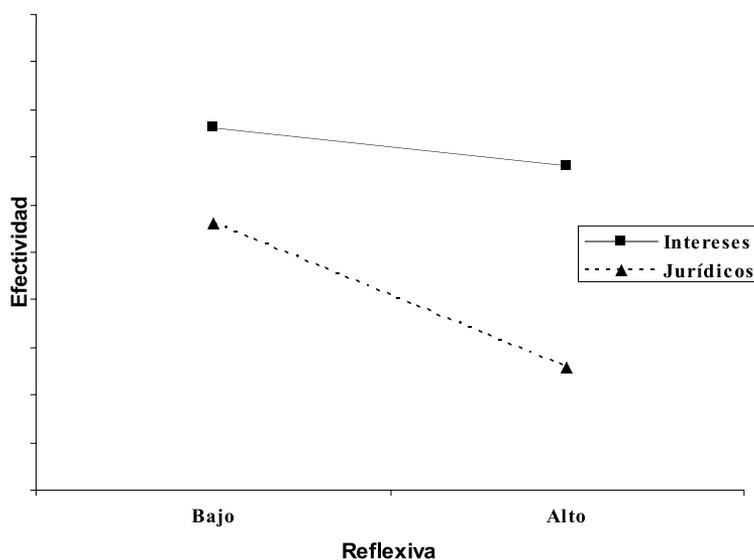
análisis de regresión jerárquica. Como se puede observar, las estrategias contextuales se relacionan positivamente con el resultado de acuerdo general ($\beta = .37^{**}$; $p < .01$), y las estrategias substantivas también se relacionan positivamente con el resultado de acuerdo general ($\beta = .24^*$; $p < .05$), confirmando de este modo las hipótesis 1 y 2 respectivamente. Las estrategias reflexivas se relacionan negativamente con el resultado de acuerdo general ($\beta = -.63^{***}$; $p < .001$) y existe una relación entre las estrategias reflexivas y el tipo de conflicto ($\beta = .52^{***}$; $p < .001$). La interacción se representa en la figura 1.

Tabla 2: Análisis de Regresión. Estrategias de mediación y tipo de conflicto (conflictos jurídicos y conflictos de intereses)

	ΔR^2	Beta
Paso 1	.018	
Tipo de conflicto		.045
Años de experiencia en mediación		-.17
Paso 2	.163**	
Reflexiva (Refl)		-.63***
Contextual (Cont)		.37**
Substantiva (Subst)		.24*
Paso 3	.130***	
Tipo de Conflicto x Refl.		.52***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Figura 1: Interacción de estrategias reflexivas y tipo de conflicto laboral.



Como se muestra en la figura 1, un alto empleo de estrategias reflexivas disminuye la efectividad en conflictos jurídicos y no influye en los conflictos de intereses, confirmando la hipótesis 3.

6. DISCUSIÓN

El objetivo principal de este estudio era analizar la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos laborales diferenciando entre conflictos jurídicos y conflictos de intereses. Las hipótesis 1 y 2 se han confirmado mostrando que tanto las estrategias contextuales como las substantivas contribuyen positivamente al logro del acuerdo tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses. La confirmación de la hipótesis 3, muestra un importante resultado: la efectividad de las estrategias reflexivas varía en función de si el conflicto es jurídico o de intereses. En concreto, las estrategias reflexivas resultan particularmente contraproducentes para la efectividad en conflictos jurídicos.

Se pueden encontrar distintas razones para explicar este último hallazgo. Los conflictos jurídicos se refieren a la aplicación e interpretación de una norma o ley previamente establecida y las partes pueden recurrir a los tribunales para resolver sus diferencias acerca de la interpretación. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, en este estudio existe un proceso de mediación obligatorio para las partes previo a la vía judicial. Cuando las partes presentan casos concretos, reglados, en los que están convencidas de la legitimidad de sus posiciones, la mediación no les resulta una alternativa atractiva y suelen preferir la intervención judicial (Schuller y Hastings, 1996). Los mediadores podrían reaccionar a esta falta de confianza y compromiso hacia la mediación usando estrategias reflexivas para establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y convencer a las partes de que la mediación merece la pena, sin embargo, esto generaría un resultado disfuncional. Una posible explicación para este resultado podría ser que cuando los mediadores intentan ganarse la confianza de las partes y convencerlas de la mediación, en vez de incrementar su receptividad puedan provocar que se reafirmen y comprometan aún más en su deseo de recurrir a los tribunales e intenten mostrar al mediador la mayor conveniencia de esa acción. Zubek, et al. (1992), analizando conflictos en contextos distintos al ámbito laboral, también encontraron que intervenciones orientadas a establecer confianza, como mostrar una imagen de credibilidad y legitimidad de los mediadores y ofrecer garantías acerca de la mediación, no se encontraban relacionadas o se relacionaban negativamente con el logro de un acuerdo.

Una segunda explicación, relacionada con la anterior, puede ser que los negociadores en el caso de los conflictos jurídicos tienen un BATNA más fuerte (la vía judicial) en el caso de no llegar a un acuerdo, mientras que en los conflictos de intereses, el BATNA es más difícil de definir. La literatura sobre el BATNA en la negociación (v.g. Thompson, 2002) ha mostrado que la presencia de un BATNA

fuerte hace más insensible a la parte que lo posee a la influencia de otros. En este sentido, el intento de los mediadores de ganarse su confianza puede ser poco aceptado y ejercer un efecto disfuncional.

La devaluación reactiva también podría ayudar a entender este resultado. Un negociador puede devaluar una oferta de la otra parte al considerar que si la otra parte está proponiendo esa oferta en concreto hay una alta probabilidad de que los términos de la misma sean beneficiosos para la otra parte y negativos para uno mismo (Korobkin, 2006; Ross, 1995). Este fenómeno podría producirse en la mediación, puesto que la devaluación reactiva ocurre cuando el comportamiento de otros es ambiguo y hay un alto nivel de tensión en la situación. En realidad, como señalan Kressel y Pruitt (1989) no es fácil motivar a las partes para que busquen o acepten a un mediador. En este sentido, si la intervención del mediador es percibida como ambigua o poco clara podría producirse la devaluación reactiva. Las estrategias reflexivas y los intentos de estimular la confianza podrían ser interpretados por las partes con cierta ambigüedad lo que conlleva una mayor probabilidad de rechazo.

Por lo que se refiere a las estrategias contextuales, que consisten en gestionar el proceso para ayudar a las partes a encontrar una solución, están intrínsecamente relacionadas con la actividad del mediador y contribuyen a su efectividad tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses. Este resultado es consistente con ejemplos de actividades contextuales mostrados por Carnevale y Pruitt (1992) en su revisión.

Posthuma (2000) encontró que tanto la dirección como los sindicatos consideraban las sugerencias de los mediadores útiles y que parecían preferir ser presionados para lograr un acuerdo. Lim y Carnevale (1990) también muestran que las estrategias substantivas se relacionaban positivamente con el acuerdo en condiciones de alta hostilidad. Los resultados del presente estudio son consistentes con estos. Como se ha visto anteriormente, las estrategias substantivas se muestran efectivas tanto en conflictos jurídicos como de intereses mostrando que la ayuda de los mediadores para abordar directamente los asuntos en conflicto también contribuye a la efectividad en estos dos tipos de conflictos.

Contribuciones, implicaciones prácticas y preguntas de investigación

Una de las contribuciones más destacadas de este estudio es su naturaleza empírica, basada en datos proporcionados por mediadores reales que reflejan conflictos reales en los que han participado personalmente. Uno de los rasgos característicos de la literatura sobre mediación es que la mayor parte se ha basado en ideas, opiniones y consideraciones informales de los autores (Wall y Lynn, 1993).

Otra contribución de esta investigación es avanzar y promover la realización de estudios acerca de la efectividad de las estrategias de mediación. En la revisión de Carnevale y Pruitt (1992) se ponía de manifiesto que preguntarse por la efectividad general de la mediación era algo muy amplio, siendo de mayor interés

conocer qué estrategias son efectivas bajo qué circunstancias. Sin embargo, una década más tarde, la revisión de Wall, Stark y Standifer (2001) destaca que si bien existen un gran número de estudios que informan sobre la efectividad general de la mediación, los estudios que proporcionan información sobre los efectos de las estrategias en distintas situaciones son sorprendentemente escasos.

Este estudio ha contribuido a analizar la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y de intereses que, en el ámbito de las relaciones de empleo, están considerados como los dos tipos de conflictos fundamentales entre empresarios y trabajadores (Devinatz y Budd, 1997).

Estos resultados también aportan implicaciones prácticas para los mediadores/laborales; en este sentido, sugeriríamos dedicar menos esfuerzo al empleo de estrategias reflexivas particularmente en los conflictos jurídicos, y, en su lugar, centrarnos mayormente en las estrategias contextuales y substantivas en ambos tipos de conflicto.

Las conclusiones de este estudio se derivan del análisis y comprobación de las hipótesis planteadas. No obstante, el empleo de medidas de autoinforme puede presentar ciertas limitaciones. En este sentido, algunos autores señalan que podría haber diferencias entre lo que la gente dice que hace y lo que verdaderamente hace (Vroom, 1976). En el ámbito de la mediación Ross et al. (1997) sugieren la conveniencia de observar si lo que los mediadores hacen coincide con lo que dicen que hacen. La investigación observacional de mediaciones puede complementar el uso de medidas de autoinforme (Kressel y Pruitt, 1989).

Por tanto, se plantea la pregunta de investigación de si los resultados del estudio serían confirmados también empleando otras metodologías, como la observación de los mediadores en sus intervenciones. Por ello, proponemos comprobar si los resultados de este estudio se confirmarían con un análisis multimétodo. Analizamos esta pregunta de investigación en el siguiente estudio.

CAPÍTULO TERCERO

EFFECTIVIDAD OBSERVADA DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS JURÍDICOS Y CONFLICTOS DE INTERESES

1. INTRODUCCIÓN

En el estudio presentado en el capítulo anterior hemos analizado la efectividad de las estrategias de mediación en dos tipos diferentes de conflictos laborales: conflictos jurídicos y conflictos de intereses. Partiendo de una aproximación contingente de la efectividad de las estrategias de mediación, y basándonos en la taxonomía de estrategias de mediación de Kressel y Pruitt (1985), hemos analizado si la efectividad de las estrategias de mediación varía en función de estos dos tipos de conflictos (jurídicos y de intereses). Para ello, mediadores laborales del SERCLA respondieron a un cuestionario sobre las estrategias empleadas y los resultados obtenidos en el caso más reciente de mediación en el que habían participado. Se propusieron como hipótesis que las estrategias contextuales –orientadas a gestionar el proceso de mediación y la agenda para ayudar a que las partes logren una solución-, y las estrategias substantivas –que implican abordar directamente los temas en conflictos- serían efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses. También se propuso como hipótesis que las estrategias reflexivas –orientadas a ganarse la confianza y aceptación de las partes hacia el proceso de mediación y a establecer las bases para el desarrollo de actividades- serían disfuncionales para la efectividad en conflictos jurídicos y neutras en conflictos de intereses. Los resultados del análisis de datos mostraron tres efectos principales, indicando el papel funcional de las estrategias contextuales y substantivas (confirmando las hipótesis 1 y 2) y el disfuncional de las estrategias reflexivas. Este efecto disfuncional de las estrategias reflexivas quedaba explicado por una interacción que indicaba que las estrategias reflexivas eran disfuncionales para la efectividad en conflictos jurídicos y neutras en conflictos de intereses, confirmando la hipótesis 3.

El objetivo principal de este estudio es comprobar estos resultados obtenidos con una metodología de autoinformes con un análisis multimétodo, en concreto, mediante observaciones de mediaciones reales. Como destacan Carnevale y De

Dreu (2004) cuando dos o más métodos o fuentes de datos convergen en un resultado, desarrollamos mayores garantías de que nuestras conclusiones no se derivan de un error vinculado al procedimiento. La combinación de distintas metodologías y la triangulación de datos resulta esencial para el progreso del ámbito de la negociación y la mediación (Carnevale y De Dreu, 2005).

Este estudio se diferencia del anterior en dos aspectos. En primer lugar, registramos las estrategias de mediación mediante observación, empleando un sistema de categorías desarrollado ad-hoc y basado en la taxonomía de Kressel y Pruitt (1985). En segundo lugar, se empleó una medida objetiva para la efectividad de la mediación, el logro (o no) de acuerdo entre las partes.

Durante el periodo en el que se nos permitió acceder y observar las mediaciones del SERCLA pudimos registrar 26 mediaciones. Por lo tanto, en el estudio observacional se contrastan con garantías estadísticas las hipótesis 1 y 2 (el rol funcional de las estrategias contextuales y substantivas). Contrastar el efecto interactivo de la hipótesis 3 requeriría una muestra mayor, por lo que sólo se explora si la tendencia del efecto disfuncional de las estrategias reflexivas permanece. En este sentido, en el estudio observacional esperaríamos encontrar un efecto principal que indique que las estrategias reflexivas son contraproducentes para la efectividad. No obstante, sabríamos por la confirmación de la hipótesis 3 en el estudio con medidas de autoinformes, que este efecto principal podría quedar explicado por el efecto interactivo de las estrategias reflexivas y el tipo de conflicto.

Por tanto, proponemos las siguientes predicciones:

Hipótesis 1: *Las estrategias de mediación contextuales serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses*

Hipótesis 2: *Las estrategias de mediación substantivas serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses*

2. METODOLOGÍA

2.1. Participantes

Los participantes en este estudio eran mediadores laborales del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía que llevaban a cabo mediaciones reales remitidas al sistema. Se observaron 26 mediaciones de las cuales el 42,31% de los casos fueron mediaciones en conflictos de intereses y el 57,96% mediaciones en conflictos jurídicos. Las mediaciones se seleccionaron aleatoriamente entre los casos de mediación llevados a cabo en el SERCLA durante el periodo de 3 meses en el que se desarrollaron las observaciones. La duración media de las mediaciones fue de 2 horas y 35 minutos, una duración muy similar a las medias presentadas en las memorias anuales del SERCLA. Se alcanzó un acuerdo en el 72,72% de las mediaciones en conflictos de intereses y en el 26,66%

de los conflictos jurídicos. Este ratio de acuerdo mantiene la tendencia indicada en las memorias anuales del sistema, en la que los conflictos jurídicos obtienen porcentajes menores de acuerdos en comparación con los conflictos de intereses.

2.2. Procedimiento y medidas

Se llevó a cabo un procedimiento de observación directa y sistemática de casos de mediación. Dos observadores fueron entrenados por los investigadores en los procedimientos desarrollados en el SERCLA y en el empleo de un sistema de categorías para las observaciones. Los observadores fueron presentados a las partes por los mediadores como observadores que estaban realizando un informe para conocer cómo desarrollaban las sesiones los mediadores; los observadores tenían directrices de no realizar ningún comentario acerca del caso ni con las partes ni con los mediadores. El SERCLA permitió y facilitó el acceso para observar las mediaciones, incluyendo la aceptación tanto de asociaciones sindicales y empresariales como del Gobierno Andaluz a través del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Se permitió realizar observaciones, codificarlas y tomar notas de campo durante el proceso de mediación¹. Para estructurar y guiar la recogida de datos un comité de expertos desarrolló un sistema de categorías. Este sistema de categorías fue diseñado siguiendo las recomendaciones de Slaikou (1996) sobre el proceso de mediación, considerando la mediación desde una aproximación de solución de problemas (Pruitt, 1981) y basado en la misma taxonomía de estrategias de mediación de Kressel y Pruitt (1985) evaluadas en el estudio anterior. Empleando este sistema de categorías los observadores se sentaban a un lado en la sala en la que se desarrollaban las mediaciones y codificaban la presencia o ausencia de indicadores comportamentales de las estrategias de mediación y tomaban notas de campo sobre el desarrollo de la misma.

Basándonos en la taxonomía propuesta por Kressel y Pruitt (1985), se analizaron las estrategias de mediación diferenciando entre estrategias reflexivas, contextuales y substantivas.

Para analizar las estrategias reflexivas se codificaron 12 indicadores centrados en los intentos de ganarse la aceptación de las partes como explicar el proceso de mediación, presentar el sistema y los mediadores/as, describir las funciones de los mediadores y las responsabilidades de las partes, generar un ambiente positivo para animar a las partes a usar la mediación, emplear el humor, etc. Como ejemplos de estos indicadores podemos señalar:

“Los mediadores clarifican su rol como facilitadores de la comunicación y guías del proceso”.

1. Con anterioridad al comienzo del estudio solicitamos permiso para grabar en vídeo o en audio las mediaciones, pero debido a la confidencialidad y a la susceptibilidad que podría levantar entre las partes no se permitió la grabación.

“Los mediadores animan a las partes a cooperar”.

“Los mediadores usan el humor para relajar el ambiente”.

Para las intervenciones contextuales se codificaron 26 indicadores centrados en comportamientos orientados a la gestión del proceso de mediación, decidir cómo continuar, establecer la agenda, dar turnos de palabras, ordenar los temas para hablar, etc. Como ejemplos de estos indicadores podemos señalar:

“Los mediadores hacen un resumen de lo que cada parte está diciendo”.

“Los mediadores señalan los temas que han entendido que se van a tratar en la mediación”.

“Los mediadores establecen la agenda y un orden para los temas a tratar”.

Para analizar las estrategias substantivas se codificaron 25 indicadores centrados en abordar directamente los temas en conflicto, presentar y analizar propuestas para el acuerdo, presionar a las partes, etc. Como ejemplos de estos indicadores podemos señalar:

“Los mediadores propusieron a las partes intercambios-concesiones en los temas de la propuesta que estaban negociando”.

“Los mediadores analizaron conjuntamente con las partes los costes de cada propuesta”.

“Los mediadores presionaron a las partes”.

3. RESULTADOS

Se obtuvo un coeficiente de fiabilidad inter-jueces satisfactorio ($K > .90$), y las discrepancias se resolvieron mediante discusión. En la tabla 1 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables. Se realizó la prueba t para analizar las diferencias en el uso de estrategias entre mediaciones efectivas e inefectivas. Los resultados indican que existen diferencias significativas en el empleo de estrategias entre mediaciones efectivas e inefectivas. Las estrategias reflexivas son más empleadas (p marginal) en casos en los que no se ha alcanzado un acuerdo ($M = 5,71$) en comparación con los casos en los que sí se ha logrado un acuerdo ($3,91$) [$t(24) = 1.73$; $p < .10$]. Podemos observar también que las estrategias contextuales se emplean con mayor frecuencia en casos en los que se ha alcanzado un acuerdo ($M = 11,16$ y $M = 6,85$ en mediaciones no efectivas) [$t(24) = -2.015$; $p = .055$]. Del mismo modo, las estrategias substantivas también son más empleadas en casos en los que se ha alcanzado un acuerdo ($M = 14$) que en casos sin acuerdo ($M = 6,42$) [$t(24) = -2.225$; $p < .05$]. Estos resultados confirman las dos hipótesis propuestas.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

	Acuerdo		No acuerdo		Correlaciones	
	Media	DS	Media	DS	1	2
1.Reflexiva	3.91*	2.87	5.71*	2.43		
2.Contextual	11.16**	6.89	6.85**	3.77	.264	
3.Substantiva	14***	9.33	6.42***	8.02	-.146	.771****

Nota: *P<.10 **P=.055 ***P<.05****p<.01

También se calculó la prueba t para analizar las diferencias en el empleo de estrategias en conflictos jurídicos y de intereses. Las estrategias reflexivas son empleadas en mayor medida en los conflictos jurídicos (M=5,93) que en los conflictos de intereses (M=3,45) [$t(24)= 2.50; p< .05$]. No se encontraron diferencias significativas en el empleo de las estrategias contextuales y substantivas en función del tipo de conflicto.

4. DISCUSIÓN

El objetivo principal de este estudio era contrastar mediante observación de casos reales de mediación los resultados sobre la efectividad de las estrategias de mediación obtenidos con medidas de autoinforme en el estudio anterior. En relación a las estrategias contextuales y substantivas esperábamos confirmar las hipótesis previamente contrastadas en el estudio con medidas de autoinforme, que indicaban que las estrategias contextuales y substantivas eran efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses. Por lo que se refiere a las estrategias reflexivas, en el estudio con medidas de autoinforme confirmamos la hipótesis de que las estrategias reflexivas son disfuncionales para la efectividad en conflictos jurídicos y neutras en conflictos de intereses. En el estudio observacional el tamaño de la muestra no permitía contrastar la interacción y, por ello, esperábamos encontrar un efecto principal que indicara el papel disfuncional de las estrategias reflexivas (este efecto principal también mostrado en el estudio anterior, quedaba explicado por la interacción con el tipo de conflicto).

Por lo que respecta a las estrategias contextuales y substantivas, los datos derivados de las observaciones apoyan los resultados del estudio con medidas de autoinforme, indicando que ambas estrategias son beneficiosas para el logro de un acuerdo tanto en conflictos jurídicos como de intereses. Las estrategias contextuales se centran en la gestión del proceso para ayudar a las partes a lograr una solución, mientras que las estrategias substantivas implican abordar directamente los temas en conflicto. Estos resultados son consistentes con el estudio de Mareschal (2005) en el que mostraba que tanto el conocimiento substantivo como sobre el proceso contribuye a lograr un acuerdo en la mediación. El contexto de esta investigación se asemeja al de otros estudios en el sentido de que se espera del

mediador que ayude a gestionar el proceso y también que ayude activamente a las partes a retomar el rumbo de la negociación, identificando soluciones, y presionando para el logro del acuerdo (McAndrew, 2003). Las estrategias contextuales se encuentran intrínsecamente ligadas a la labor de la mediación y contribuyen a su efectividad. Igualmente, las estrategias substantivas también contribuyen al acuerdo. Como señala Susskind (2000) en conflictos complejos las partes necesitan ser empujadas para generar tanto valor como puedan de cara al logro de un acuerdo. Del mismo modo, Goldberg (2006) señala que los mediadores consideran su habilidad para generar soluciones nuevas o creativas como un aspecto central para el éxito de la mediación.

En relación a la efectividad de las estrategias reflexivas, el estudio observacional apunta en la misma dirección que el estudio con medidas de autoinforme. En este sentido, al igual que en el estudio anterior con medidas de autoinforme, hemos encontrado un efecto principal de las estrategias reflexivas que indica el papel disfuncional de las mismas. Sin embargo, en el estudio anterior este efecto principal era explicado por la interacción confirmada en la hipótesis 3, que indicaba que las estrategias reflexivas resultan disfuncionales en conflictos jurídicos y neutras en conflictos de intereses.

En este estudio observacional también se han encontrado algunas tendencias que podrían indicar la influencia negativa de las estrategias reflexivas en conflictos jurídicos. En este sentido, resulta interesante el resultado de la prueba *t* desarrollada para analizar el uso de las estrategias reflexivas en conflictos jurídicos y de intereses, que indica que las estrategias reflexivas son más empleadas en conflictos jurídicos ($M=5,93$) que en conflictos de intereses ($M=3,45$) [$t(24)= 2.50; p < .05$], y, en las mediaciones observadas, la efectividad fue menor en los conflictos jurídicos que en los de intereses. Este resultado podría indicar una tendencia en la misma dirección que la interacción encontrada entre las estrategias reflexivas y el tipo de conflicto en el estudio con medidas de autoinforme, en el sentido de que muestra que en los conflictos jurídicos, en los que las partes pueden considerar la mediación como una opción menos atractiva, los mediadores reaccionarían empleando estrategias reflexivas para ganarse su aceptación y convencerlas de la mediación, y este tipo de intervenciones se volverían disfuncionales como se muestra en el estudio con medidas de autoinforme.

Una limitación de este estudio es que, aunque se solicitó permiso, no conseguimos la autorización para realizar grabaciones de audio o video de las mediaciones.

Una contribución notable es el análisis multimétodo, combinando diferentes metodologías para analizar la efectividad de las estrategias de mediación. Como destacan Carnevale y De Dreu (2004) cuando dos o más métodos o fuentes de datos convergen en un resultado se desarrollan mayores garantías de que las conclusiones no se derivan de un error del procedimiento.

Como implicación práctica este estudio proporciona algunas orientaciones sobre qué estrategias resultan más adecuadas para la efectividad de la mediación en estos dos tipos de conflictos. En este sentido, sugeriríamos a los mediadores/as centrarse más en la gestión del proceso y el abordaje de los temas en conflicto mediante estrategias contextuales y substantivas, y dedicar menos esfuerzos a impresionar a las partes e intentar ganarse su aceptación hacia la mediación mediante estrategias reflexivas.

Nos gustaría concluir señalando algunas líneas que pueden ser interesantes para la investigación futura. En el estudio anterior hemos analizado las percepciones de los mediadores en relación a las estrategias empleadas y su efectividad mediante cuestionarios cumplimentados por éstos. Ahora hemos complementando los datos con observaciones de casos reales de mediación. Podría resultar útil e interesante explorar las percepciones de las partes en relación a las estrategias usadas por los mediadores y su efectividad.

CAPÍTULO CUARTO

RETOS PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS MIXTOS DE MEDIACIÓN EN CONFLICTOS COLECTIVOS

1. INTRODUCCIÓN

En el análisis realizado en el primer estudio acerca del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA), se plantearon algunas preguntas de investigación. En los estudios 2 y 3, hemos abordado la pregunta de investigación que se refería a la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y de intereses. En el presente estudio, se abordan las preguntas de investigación que se referían a los retos para la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos.

Dada la composición mixta del equipo de mediación, con mediadores designados por la parte empresarial y sindical, en el estudio 1 se propusieron preguntas de investigación acerca de cómo gestionan los mediadores la neutralidad y la imparcialidad, cómo gestionan la cooperación (o la falta de cooperación entre los miembros del equipo), cómo distintas formas de interactuar pueden ofrecer diversas posibilidades de modelar el comportamiento de las partes, y cómo gestionan la influencia de la presión temporal en conflictos jurídicos y de intereses. Analizamos estas preguntas en el presente estudio.

Los aspectos relacionados con la *neutralidad y la imparcialidad* (que a veces se han usado como sinónimos) han sido considerados siempre muy importantes en el proceso de mediación (Jacobs, 2002). Algunos autores establecen diferencias entre estos conceptos y se refieren a la imparcialidad como a la falta de preferencia en favor de una de las partes en conflicto durante el proceso de mediación, mientras que la neutralidad se refiere a que no existan relaciones positivas o negativas entre el mediador y las partes previas a la mediación (Kleiboer, 1996). Particularmente, en el contexto de este estudio, en el que los mediadores son designados por asociaciones sindicales y empresariales, la neutralidad y la imparcialidad adquieren mayor relevancia. Por ello,

se analiza e ilustra cómo se puede lograr la neutralidad y la imparcialidad en este contexto.

La mediación en equipo puede presentar algunas diferencias respecto a la mediación llevada a cabo por una sola persona. La interacción entre miembros del equipo puede ser beneficiosa pero, al mismo tiempo, puede añadir algunas dificultades para una buena ejecución del equipo (Brodt y Thompson, 2001). Por ejemplo, puede ofrecer la oportunidad de beneficiarse de la *cooperación* entre los miembros del equipo (Susskind, 2000) y les proporciona una mayor capacidad de analizar información. Sin embargo, los miembros del equipo también pueden fracasar en la tarea de cooperación y los conflictos surgidos o acciones no integradas en la dinámica del equipo pueden deteriorar sus intervenciones (Keenan y Carnevale, 1989). En este estudio se explora e ilustra cómo los equipos de mediación se benefician de la cooperación entre sus miembros y también cómo pueden fracasar en conseguir este objetivo.

Al contrario que cuando se producen divisiones entre los miembros del equipo, cuando éstos cooperan pueden contribuir a *modelar el comportamiento de las partes*. De hecho, la mediación no sólo puede afectar al logro de un acuerdo sino también a las relaciones entre las partes (Kressel, et al., 1994; Slaikeu, 1996). Durante la mediación todos los mediadores se enfrentan al reto de potenciar la cooperación entre las partes (Poitras, 2005). En la mediación en equipo, y particularmente con mediadores designados por asociaciones opuestas, la cooperación entre los miembros del equipo puede servir como modelo de comportamiento para las partes y podría ayudar a estimular la cooperación entre las mismas. Exploramos en este estudio cómo distintas formas de interacción pueden ofrecer distintas oportunidades para modelar el comportamiento de las partes.

Finalmente, por lo que se refiere a la *presión temporal* se sabe que puede influir en los negociadores (De Dreu, 2003) y también que los límites temporales pueden afectar al resultado de la negociación (Moore, 2004). En este sentido, exploramos si los mediadores recurren a plazos temporales para conseguir mover a las partes hacia un acuerdo. Por ejemplo en los conflictos de intereses la fecha de una convocatoria de huelga puede servir de incentivo para llegar a un acuerdo en la mediación y los mediadores podrían contar con ello para motivar a las partes. Sin embargo, en los conflictos jurídicos podría no existir esta posibilidad ya que no existen fechas límites tan claras. En este estudio, exploramos cómo los mediadores gestionan el tiempo en estos dos tipos de conflictos.

El principal objetivo de este estudio es ilustrar y describir mediante casos reales cómo se desarrollaron estas variables durante el proceso de mediación, y cómo fueron gestionadas por distintos equipos de mediación. Con este objetivo, se presentan análisis en profundidad de observaciones de mediaciones en conflictos colectivos llevadas a cabo por equipos de mediación del SERCLA. Las ilustraciones se complementan con datos sobre la frecuencia con la que ocurrieron estas situaciones en los casos observados.

2. METODOLOGÍA

2.1. Participantes

Dos observadores entrenados observaron 26 casos reales de mediaciones llevadas a cabo por equipos del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. De los casos observados, el 42,31% fueron mediaciones en conflictos de intereses y el 57,96% mediaciones en conflictos jurídicos. El índice de acuerdo fue del 72,72% de las mediaciones en conflictos de intereses y del 26,66% en conflictos jurídicos. La duración media de las mediaciones fue de 2 horas y 35 minutos que es muy similar a las medias indicadas en las memorias anuales del SERCLA.

2.2. Procedimiento y medidas

De acuerdo con Kressel (1997) y Kressel et al. (1994) es necesario llevar a cabo una investigación más cercana a la práctica de la mediación, que proporcione información procedimental sobre cómo se gestionan mediaciones reales. Un vistazo a la diversidad de métodos para el estudio del conflicto y la negociación revela el simple hecho de que no existe una aproximación única que sea mejor para producir conocimiento sino, más bien, que dentro de esa riqueza de aproximaciones que los investigadores en el ámbito del conflicto tienen a su disposición cada una presenta ventajas e inconvenientes (Carnevale y De Dreu, 2004). Sin embargo, mientras que determinados métodos como los experimentos de laboratorio y el empleo de cuestionarios son más utilizados, otros como la observación son empleados con menos frecuencia (De Dreu y Carnevale, 2005).

Una aproximación cualitativa puede proporcionar nuevas perspectivas e insights sobre una amplia variedad de asuntos (Symon, Cassell y Dickson, 2000), y resulta muy conveniente para entender cómo se desarrollan procesos complejos y muy vinculados al contexto, (King, 2000). Estas aproximaciones no buscan encontrar una realidad verdadera (Dachler, 2000); su principal contribución es ayudar a entender cómo se desarrollan los procesos y contribuir con ideas que puedan ser comprobadas con diferentes metodologías. En concreto, la observación resulta muy útil para analizar lo que los mediadores hacen y cómo lo hacen.

En este estudio llevamos a cabo observaciones directas y sistemáticas de casos de mediación. El acceso para observar las mediaciones fue permitido y facilitado por el SERCLA. Con anterioridad al comienzo del estudio solicitamos permiso para grabar en vídeo o en audio las mediaciones, pero debido a la confidencialidad y a la susceptibilidad que podría levantar entre las partes no se permitió la grabación. Se permitió realizar observaciones, codificarlas y tomar notas de campo durante el proceso de mediación.

Puesto que no estaba permitida la grabación, un comité de expertos desarrolló un sistema de categorías exhaustivo para registrar el proceso de mediación y estructurar y guiar las observaciones. El sistema de categorías fue diseñado siguiendo

las sugerencias de Slaikeu (1996) sobre el proceso de mediación, y considerando la mediación como una aproximación de resolución de problemas (Pruitt, 1981). El sistema incluía indicadores comportamentales de los mediadores durante todas las fases del modelo de referencia de mediación empleado en el SERCLA que presentamos en el primer capítulo de este libro.

En la figura 1, se presentan algunos de los indicadores codificados en cada etapa.

Figura 1: Extracto de indicadores codificados durante el proceso

<p>Indicadores contextuales</p> <p>Se trata de indicadores para codificar el lugar en el que se desarrollan las mediaciones. Por ejemplo, el número de salas, mobiliario, garantías de confidencialidad de lo hablado (si se escuchaban o no ruidos o voces fuera de la sala), disponibilidad de teléfonos para consultar con alguien que no estuviera presente. Se realizaba también un dibujo de cada sala disponible para las mediaciones.</p>
<p>Fase 1. Reunión previa del Equipo de Mediador para la preparación de la dinámica</p> <p>Se codificaba si se realizaba esta reunión previa, si los mediadores/as eran puntuales, si interactuaban todos juntos o sólo con mediadores designados por las mismas asociaciones, si empleaban algún sistema para coordinar estas reuniones previas, la posición que adoptaban en la sala (de pie, sentados, en los pasillos...), si intercambiaban información, establecían roles, organizaban cómo llevar a cabo la mediación.</p>
<p>Fase 2, 1ª parte. Reunión Conjunta del Equipo Mediador con las partes para presentar la Comisión y el Proceso</p> <p>Se codificaba si todo el equipo al completo recibía a las partes o si ya habían interactuado previamente con alguna de ellas, si los mediadores y las partes se presentaban, si presentaban el sistema, roles, composición del equipo, el carácter voluntario de lograr un acuerdo, las diferencias respecto a otros procedimientos, aclaración de dudas de las partes.</p>
<p>Fase 2, 2ª parte. Reunión Conjunta del Equipo Mediador con las partes para recoger información y explorar el problema</p> <p>Se codificaba si los mediadores/as pedían a las partes que contaran sobre la situación, si empleaban alguna técnica para decidir quien empezaría a hablar de la situación (por ejemplo, la parte promotora, la demandada, no decir nada sobre quién empieza), si los mediadores intervenían para facilitar que cada parte continuara con su exposición en caso de interrupciones entre las mismas, si los mediadores realizaban resúmenes de lo que las partes estaban exponiendo, si realizaban preguntas para clarificar y entender lo que estaban exponiendo, si los mediadores identificaban los temas a tratar en la mediación y comprobaban si las partes compartían la relevancia de los mismos, si los mediadores invitaban a las partes a hacer preguntas de clarificación, si los mediadores reforzaban verbalmente la cooperación mantenida por las partes, si los mediadores reorientaban la conversación cuando las partes se alejaban de los temas a tratar, si los mediadores preguntaban por la relación previa entre las partes, si los mediadores gestionaban las emociones y comentarios negativos de las partes, si los miembros del equipo mediador cooperaban entre sí, si los mediadores explicaban como se iba a proceder en el proceso.</p>
<p>Fase 3. Comunicación entre los Mediadores para determinar las siguientes actuaciones</p> <p>Se codificaba si los mediadores identificaban-determinaban los principales temas en la mediación, si establecían prioridades entre los temas, cuando los mediadores decidían continuar con reuniones privadas si informaban a las partes de que no debían de preocuparse por el orden o duración de las mismas, si informaban a ambas partes de cómo iban a continuar con el proceso, si los mediadores se apoyaban unos a otros y se comportaban como un equipo, si los mediadores analizaban los temas que habían identificado, si los mediadores se implicaban personalmente en el conflicto.</p>

Fase 4. Generación de opciones sin compromiso

Se codificaba si los mediadores preguntaban por posibles ideas u opciones, cómo lo hacían con preguntas abiertas o preguntas cerradas, si las partes intentaban convencer a los mediadores sobre su visión de los temas que estaban tratando y qué hacían los mediadores en ese caso, si los mediadores reformulaban las afirmaciones y posiciones de las partes de un modo diferente, si los mediadores empleaban la lluvia de ideas o cualquier otra técnica para promover la generación de alternativas, si los mediadores se ponían del lado de alguna de las partes, si los mediadores orientaban la discusión a generar posibles soluciones sin compromiso.

Fase 5. Valoración de opciones

Se codificaba si los mediadores animaban a las partes a comprender la postura del otro/a, si los mediadores preguntaban/analizaban por la viabilidad de las propuestas sugeridas por las partes, cómo analizaban los potenciales costes/beneficios (sólo los mediadores, sólo las partes, los mediadores y las partes conjuntamente), si los mediadores ayudaban a las partes a identificar puntos en común para un acuerdo entre ambas, si los mediadores concedían a las partes tiempo para analizar y comprometerse con las propuestas, si los mediadores abordaban el BATNA de las partes, si los mediadores pedían a las partes que establecieran prioridades entre los asuntos.

Fase 6. Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Desbloqueo de posiciones si es necesario

Se codificaba si los mediadores ponían a prueba el potencial acuerdo, si los mediadores reorientaban la discusión en caso de que las partes se alejaran de los temas, si los mediadores planteaban a las partes que se había llegado a un punto muerto, si los mediadores comprobaban si la propuesta respetaba los intereses de las partes, si los mediadores intentaban obtener más información, si analizaban los beneficios de las alternativas seleccionadas, si pedían a las partes que realizaran intercambios (dar y tomar), si se invitaba a participar o se llamaba a alguna otra persona que pudiera aportar ideas, si se animaba a llegar a un acuerdo parcial al menos en los asuntos más fáciles en primer lugar, si se empleaba alguna técnica como por ejemplo, posponer la mediación, hacer un descanso, u otras.

Fase 7. En caso de estancamiento propuestas del equipo mediador

Se codificaba si los mediadores animaban a las partes a cooperar en estos momentos, si los mediadores destacaban los avances realizados hasta ese momento, si los mediadores comparaban las propuestas actuales con el BATNA de las partes, si los mediadores realizaban nuevas propuestas/alternativas para el acuerdo entre las partes.

Fase 8. Cierre y clausura de la mediación

Se codificaba si los mediadores realizaban una síntesis de cómo se había desarrollado el proceso, si se ofrecía un turno de palabra a las partes para expresar su experiencia sobre el proceso de mediación, si los mediadores animaban a las partes a cumplir con el acuerdo, si los mediadores felicitaban a las partes por el esfuerzo realizado incluso aunque no hubieran alcanzado un acuerdo, cómo se despedían los mediadores y las partes (no se hablaban entre sí, se daban la mano, solamente hablaban con los miembros de su misma asociación, etc.), si el equipo mediador propone que recurran de nuevo a la mediación y les recuerda que el sistema está a sus disposición en caso de que lo necesiten en posibles conflictos futuros.

Codificar la presencia o ausencia de estos indicadores permitía registrar *qué* se hacía durante el proceso de mediación. Las notas de campo complementaban estos indicadores permitiendo registrar *cómo* se llevaba a cabo el proceso, es decir, cómo y cuándo hacían lo que hacían. Por ejemplo, las notas de campo permitían registrar los caucus (quién se reunía con quién), la temporalización y secuencia de la mediación (cuánto duraba cada una de las reuniones), técnicas específicas empleadas por los mediadores, o comentarios y dinámicas de interacción entre

los mediadores y las partes. Siguiendo las recomendaciones de Friedman (2004) las notas se tomaban continuamente ya que atraen menos la atención que escribir repentinamente cuando algo ocurre. Dos observadores fueron entrenados en el funcionamiento del SERCLA y en el uso del sistema de categorías. El coeficiente de fiabilidad interjueces fue satisfactorio ($K > .90$), y las discrepancias se resolvieron mediante discusión. Los mediadores presentaban los observadores a las partes como observadores para la realización de un informe sobre cómo el equipo de mediación desarrollaba las sesiones. Los observadores tenían instrucciones de no realizar comentarios acerca del caso ni con los mediadores ni con las partes.

3. ILUSTRACIÓN MEDIANTE CASOS

Como hemos comentado anteriormente, a continuación se ilustra mediante casos reales cómo afrontaron los mediadores los retos para los equipos de mediación en conflictos colectivos que se derivan del análisis del sistema de mediación del SERCLA presentado en el primer capítulo. En concreto se aborda cómo los equipos de mediación gestionaron la neutralidad y la imparcialidad, la cooperación entre los miembros (o si fracasaron en conseguirla), las distintas posibilidades que ofrece la interacción entre los miembros del equipo para modelar el comportamiento de las partes, y la gestión del tiempo en conflictos jurídicos y de intereses.

Conforme a las sugerencias de Zartman (2005) para ilustrar cómo se desarrollaron estas variables se presentan casos destacados y relevantes, es decir, que son importantes y aplicables para los asuntos estudiados. Su principal valor reside en que nos permiten ilustrar lo que verdaderamente ocurrió y no lo que tal vez podría haber ocurrido (Zartman, 2005).

3.1. Neutralidad e imparcialidad

Los aspectos relacionados con la neutralidad e imparcialidad han provocado intensos debates y han sido abordados por numerosos autores (Arad y Carnevale, 1994; Bingham y Pitts, 2002; Carnevale y Pruitt, 1992; Murray, 1997; Watkins y Winters, 1997; Wehr y Lederach, 1991). Frecuentemente los conceptos de imparcialidad y neutralidad se han empleado indistintamente. No obstante, algunos autores establecen diferencias entre estos conceptos y se refieren a la imparcialidad como a la falta de preferencia en favor de una de las partes en conflicto durante el proceso de mediación, mientras que la neutralidad se refiere a que no existan relaciones positivas o negativas entre el mediador y las partes antes de la mediación (Kleiboer, 1996). Una pregunta importante es si un mediador debe ser neutral y si mediadores parciales serían aceptables para las partes (Bercovitch, 2004). Se puede considerar que un mediador que tiene una relación previa con alguna de las partes no se ganará la confianza y aceptación de la otra parte, y podría ser parcial durante el proceso de mediación. Sin embargo, a veces esa relación de cercanía

puede resultar beneficiosa (Carnevale y Choi, 2000; Carnevale, Siah Cha y Fraiddin, 2004). Una relación cercana puede permitir ejercer más influencia sobre las partes.

En el sistema andaluz, el hecho de que los mediadores sean designados por asociaciones vinculadas a las partes implicadas puede favorecer que éstas sientan una mayor cercanía hacia los mediadores, y permitir a éstos influir sobre las partes; al mismo tiempo, la neutralidad estaría garantizada ya que se designan un mismo número de mediadores por las asociaciones sindicales y empresariales. Si además de esto los miembros del equipo cooperan entre sí, también se lograría la imparcialidad durante el proceso de mediación.

Como hemos indicado, mientras que la neutralidad previa a la mediación podría lograrse con un mismo número de mediadores designados por asociaciones empresariales y sindicales, la imparcialidad se la deben ganar durante el proceso mostrando a las partes que los mediadores cooperan como un verdadero equipo.

Como destaca Keller (1997) un aspecto importante que puede afectar a la apariencia de imparcialidad durante el proceso es la forma de comportarse durante el encuentro inicial con las partes; por ejemplo, podría resultar contraproducente permanecer en los pasillos sólo con una de las partes antes de que la otra haya llegado. Centrándonos como señala Keller en la importancia de estos pasos iniciales de la mediación se ilustra a continuación cómo los mediadores pueden perder imparcialidad desde el inicio del proceso, cuando reciben a las partes:

M17 (Mediación 17): este caso era un complejo conflicto jurídico en el sector sanitario, en el que los sindicatos denunciaban la violación del convenio colectivo. Las partes tenían antecedentes de haber recurrido en ocasiones anteriores a la vía judicial y de tener una relación conflictiva entre ellas. Hay que destacar que los mediadores no establecieron una hora antes de la mediación para reunirse entre ellos y recibir a las partes conjuntamente; en este caso los mediadores se iban reuniendo de modo espontáneo e informal con los otros miembros del equipo conforme iban llegando. Si bien que los mediadores no establezcan una hora para reunirse entre sus miembros es algo que también se ha observado en otro equipos, el factor clave que marca la diferencia en este caso es que uno de los mediadores (en este caso, designado por un sindicato) se quedó en el pasillo, cerca de la sala de reuniones, hablando con trabajadores que además eran miembros de la asociación sindical que le había designado como mediador. Como se ha comentado anteriormente, algunos autores señalan que este tipo de comportamientos puede suscitar apariencia de parcialidad, y contribuir, por tanto, a perder imparcialidad (Keller, 1997). Además, en este caso puede dañar y afectar a la imagen de cohesión del equipo de mediación. Keller (1997) ilustra perfectamente esta situación, aunque refiriéndose a

mediaciones llevadas a cabo por un solo mediador: *“como era de costumbre en reuniones en las que ambas partes estaban presentes, llegué con antelación y saludé a todo el mundo, pero inicialmente permanecía a un lado para no suscitar apariencia de parcialidad a ninguna de las partes. Por supuesto, las partes se me acercaban, pero era muy importante que ninguna de las partes se llevara la impresión de que estaba “haciendo migas” con la otra” (pp.401).* Posteriormente, tras finalizar la mediación los dos observadores de este estudio se encontraron a este mediador por casualidad fuera del edificio, y este se les acercó y les dijo *“bien como habéis visto mediar no es fácil, lo que ocurre es que en el equipo no siempre se tienen las mismas ideas y tu tienes que cuidar a los tuyos (a las partes)”*. Este comentario venía a confirmar la impresión, que su comportamiento causaba, de parcialidad y de falta de integración entre los miembros del equipo. Esta mediación concluyó sin acuerdo entre las partes.

La situación que acabamos de describir es evitada fácilmente por otros equipos de mediación de dos modos diferentes:

Una forma es reunirse con algunos minutos de antelación respecto a la hora de la mediación, lo que ofrecía a los mediadores la oportunidad de hablar entre ellos y prepararse para el caso, y sobretodo de recibir a las partes juntas como un equipo. Otros equipos no se reunían con antelación; en estos casos, conformen iban llegando si las partes ya estaban en el pasillo les daban la mano para saludar y les decían que los verían en unos minutos para comenzar con el proceso cuando todo el mundo llegara. Entonces los mediadores o bien esperaban al resto de los miembros del equipo en una sala, o permanecían de pie a un lado, y les decían a las partes que iban a esperar hasta que todo del equipo llegara para comenzar con la mediación.

Presentamos hasta que punto se observaron estos tipos de comportamientos. Los equipos se comportaron de una manera imparcial evitando el contacto inicial con una de las partes al comienzo de la mediación en un 84,6% de los casos observados, y mostraron evidencias de parcialidad en el 15,4% de los casos. De estos últimos no se alcanzó acuerdo en el 75% de los casos, mientras que cuando se comportaban imparcialmente se logró un 50% de acuerdos.

3.2. Cooperación entre los miembros del equipo

La mediación en equipo puede presentar algunas diferencias respecto a la mediación llevada a cabo por una sola persona.

Tomando como referencia definiciones sobre equipos de negociación, y aplicándolas a la mediación, podríamos definir un equipo de mediación como dos o

más personas interdependientes que comparten intereses y metas en relación al proceso de mediación, y que están juntos en la mesa de negociación (Thompson, Peterson y Brodt, 1996).

Conforme al trabajo de Brodt y Thompson (2001) sobre equipos de negociación, consideramos que uno de los rasgos característicos de los equipos de mediación, en comparación con la mediación llevada a cabo por una sola persona, se refiere a la propia dinámica interna del equipo. Participar como miembro de un equipo requiere determinadas demandas, como por ejemplo el desarrollo de actividades coordinadas, y puede tanto facilitar como dificultar las tareas y el rendimiento del mismo. Por un lado, el equipo podría beneficiarse de la combinación de habilidades y conocimientos de sus miembros (Susskind, 2000). El trabajo en equipo permite adoptar roles de un modo estratégico (Brodt y Tuchinsky, 2000); de este modo, los miembros del equipo se pueden distribuir roles y actividades en función de su experiencia, conocimiento substantivo de los temas, o afinidad con las partes. Por otro lado, la cooperación y la coordinación entre los miembros del equipo no siempre es fácil, y podrían producirse conflictos entre los mismos que perjudiquen su desempeño (Keenan y Carnevale, 1989).

Cuando un determinado miembro despliega actividades que no han sido estratégicamente planificadas por el equipo y que no encajan en su dinámica general, él o ella pueden perjudicar seriamente la imagen de equipo y deteriorar la dinámica de cooperación. De este modo, mientras que la cooperación entre los miembros del equipo puede ser beneficiosa para su rendimiento, las acciones separadas, no integradas, de un miembro frente a una de las partes (y particularmente cuando esa parte es de una asociación opuesta a la que ha designado al mediador; por ejemplo, un mediador designado por la confederación de empresarios frente a un trabajador, o un mediador designado por un sindicato frente a la empresa) pueden deteriorar su rendimiento y los resultados de la mediación. Igualmente, la inacción de otros miembros cuando alguien del equipo necesita su ayuda para salir de una situación difícil con alguna de las partes también puede reducir la imagen de un verdadero equipo.

Se ilustra a continuación cómo las acciones individuales no integradas en las del conjunto del equipo perjudican al equipo y, al igual que se realizó anteriormente, se ofrecen posteriormente comportamientos alternativos mostrados por otros equipos de mediación.

M10 (Mediación 10): Se trata de un conflicto jurídico en una organización no gubernamental que trabaja con niños/as. Los trabajadores denunciaban la violación del convenio colectivo; en concreto, consideraban que la empresa estaba llevando a cabo modificaciones sustanciales en los horarios y distribución del trabajo que eran ilegales tanto en su forma como en las razones argumentadas por la empresa para ello. Durante el desarrollo de la mediación, en una reunión conjunta entre todos los mediadores y las dos partes se observaban

tanto algunas acciones de miembros individuales que no contribuían positivamente a la dinámica del equipo, como la inacción del resto de los miembros ante estas situaciones. De los cuatro mediadores, fue básicamente uno de los mediadores designados por la asociación empresarial el que desempeñaba un papel más activo; fue el mediador que habló durante la mayor parte del tiempo. El otro mediador designado por la asociación empresarial y uno de los designados por los sindicatos apenas hablaron. El otro mediador designado por los sindicatos se limitaba por un lado, a hacer algunas intervenciones individuales en voz baja realizando comentarios como *“este es el tipo de cosas que pasa con las empresas, es que tienen que cambiar su forma de pensar...”*; por otro lado, estaba continuamente entrando y saliendo de la sala ya que estaba participando simultáneamente en dos casos de mediación. Por lo que se refiere al mediador designado por la confederación de empresarios que adoptó un papel más activo, inicialmente comenzó de un modo conciliatorio y pacífico, pero se fue escalando gradualmente con uno de los trabajadores hasta el punto de que durante un tiempo eran los únicos que hablaban sin ningún tipo de participación del resto del equipo. Algunas comentarios eran: *-mediador: “consideramos que ambas partes necesitáis hablar más y buscar algunas alternativas” –trabajador: “no hay mucho que hablar si la empresa mantiene su posición. Verdaderamente me da la impresión de que no hay ningún cambio, la decisión que han tomado no mejora nuestro servicio...” –mediador: “bueno se trata de una organización no gubernamental por lo que debe de haber alguna razón para este cambio...”*. Aquí se puede observar como este comentario que ha sido realizado por un mediador designado por la asociación empresarial, hacia un trabajador puede dar la impresión de parcialidad. *–trabajador: “no mejora nuestro servicio, lo perjudica...” –mediador: “no puedes seguir con esa actitud...”* aquí se aprecia un cambio de comentarios centrados en el contenido a comentarios centrados en la persona; ambos continuaron respondiéndose recíprocamente, escalándose e intentado convencerse el uno al otro sin ningún tipo de ayuda ni intervención del resto del equipo, a parte de la que ya hemos comentado anteriormente. Una vez finalizada la mediación, los trabajadores escribieron un comentario en un breve cuestionario que se les pidió que cumplimentaran; respondiendo a la pregunta *“¿recurrirías de nuevo a este equipo de mediación?”*, respondieron *“no, porque no es equitativo”*. En esta mediación no se logró ningún acuerdo entre las partes.

En este caso se puede observar cómo diferentes acciones individuales (la de un mediador designado por los sindicatos, y la de uno de los designados por la confederación empresarial) no integradas en la dinámica de cooperación entre los

miembros perjudican al equipo. Del mismo modo, la inacción de los otros miembros que no intervinieron para ayudar a su compañero, contribuyó a escalar la situación.

Como se comentó más arriba, en contraste con estas acciones individuales (o inacciones) que reducen la cooperación y dañan la imagen de equipo, cuando los miembros del equipo cooperan entre sí y combinan sus habilidades y cualidades pueden mejorar su imagen y rendimiento. Se muestra a continuación un caso de alta cooperación y buenas relaciones entre los miembros del equipo; en este caso, los miembros incluso solicitan explícitamente la intervención de otros compañeros cuando consideran que, dada su afinidad con las partes, puede resultar beneficiosa para el proceso de mediación.

M25 (Mediación 25): Este caso trata de un conflicto jurídico de una empresa en el sector de la agricultura. El equipo mediador al completo mantuvo varias reuniones privadas (caucus) con cada una de las partes, y también tuvo reuniones sólo del equipo, sin las partes. Durante una de estas reuniones, el equipo consideró que era necesario plantear algunas preguntas y asuntos controvertidos a la empresa. Decidieron que lo mejor sería reunirse el equipo al completo con la empresa, y que en esa reunión fueran los miembros designados por la confederación empresarial los que plantearan estas preguntas, debido a su mayor afinidad. En esta mediación se logró un acuerdo entre las partes.

En este caso se puede observar cómo la cooperación entre los miembros del equipo, combinando sus habilidades y analizando la situación conjuntamente contribuyó a gestionar el conflicto. La coordinación y cooperación entre los miembros del equipo de mediación, combinando sus habilidades y actividades, resultan clave para el éxito del proceso.

Se observaron acciones individuales, no coordinadas, como las que se han presentado en el 42,3% de los casos. No se alcanzó un acuerdo en el 72,7% de los casos en los que ocurrieron este tipo de intervenciones. Por otro lado, en un 23,1% de los casos los mediadores solicitaron explícitamente la intervención de algún miembro del equipo bien porque consideraran que su afinidad con alguna de las partes era mayor o porque tenía la habilidad para hacer la intervención requerida. En estos casos, se alcanzó un nivel de acuerdo del 83,3%.

3.3. Modelado de comportamiento

Basándonos en las teorías sobre el aprendizaje social (Bandura, 1977) y en que se pueden transmitir estilos efectivos de comportamientos a otros mediante el modelado social (Bandura, 2001), consideramos que la composición del equipo de mediación en el sistema andaluz ofrece a las partes un modelo de cooperación.

En este sentido, la cooperación como un equipo, de mediadores designados por asociaciones contrapuestas puede enseñar a las partes que la cooperación entre las mismas también es posible. La mejora de las relaciones y de la capacidad para negociar han sido consideradas con frecuencia como resultados potenciales de la mediación (Wall y Lynn, 1993; Wall, Stark y Standifer, 2001). Sin embargo, se sabe poco hasta ahora sobre los posibles efectos y la mejores formas de modelar.

En relación a la posibilidad de servir de modelos de comportamiento, analizamos dos aspectos. En primer lugar, lo que hemos denominado el “dilema de una o múltiples voces”. Este es el dilema al que se enfrentan los mediadores/as cuando tienen que decidir si compartir o no con las partes cómo llevar a cabo el proceso, y si se permiten discusiones sobre los temas entre los miembros del equipo delante de las mismas. En segundo lugar, distintas formas de llevar a cabo el caucus (reuniones por privadas por separado) pueden ofrecer distintas oportunidades para servir como modelos de cooperación.

En relación al dilema de una o múltiples voces se pudieron observar diferentes tendencias. Por ejemplo, algunos equipos preferían mantener el control del proceso y los asuntos desde el principio y para ello hacían reuniones privadas desde el comienzo de la mediación; se puede decir que estos equipos ejercen lo que denominamos un “modelo parental tradicional”, que significa que los equipos de mediación transmiten la norma de que los padres hablan con una sola voz delante de los niños. Los equipos que empleaban un “modelo parental tradicional” realizaban sistemáticamente reuniones por separado desde el comienzo; intentaban explorar el caso con una parte, se reunían sólo los miembros del equipo de mediación para hablar sobre los temas y decidir cómo continuar, se reunían con la otra parte, etc. Esta opción no es necesariamente negativa aunque podría ofrecer menos posibilidades de servir como modelos para las partes, y podría hacer que estas se volvieran más dependientes de los mediadores durante el proceso, ya que con esta forma de actuar son los únicos que conocen toda la información del proceso.

Otros equipos interaccionaban de un modo que podría ser denominado “modelo parental negociado”, y que significa que el equipo de mediación transmite la norma de que está bien tener distintas opiniones y compartirlas con los niños. Estos equipos recibían a las partes conjuntamente, hacían una presentación común del proceso, comenzaban a explorar los temas, y hablaban abiertamente, explorando posibilidades, preguntando qué era lo más importante y facilitando que las partes generaran conjuntamente una solución. Tras las primeras explicaciones de ambas partes decidían cómo continuar con el proceso. Interactuar delante de ambas partes puede ayudar a transmitirles que son un verdadero equipo de mediación, cuyos miembros cooperan entre sí y, también, con las partes; no hay ningún secreto que esconder, hablan abiertamente delante de las partes. El “modelo parental negociado” puede ofrecer mayores posibilidades de modelado, ya que se aproxima a las partes como adultos, abordando las posibles diferencias de un modo natural y maduro, tratando con diferentes opiniones y posible confusión. También se observa-

ron equipos que comenzaban de este modo, y si consideraban que las partes tenían dificultades para permanecer juntas, que se comenzaba a escalar el conflicto o que las partes se aferraban a sus posiciones, entonces mantenían reuniones privadas para intentar explorar nuevas posibilidades para solucionar el conflicto.

Por lo que se refiere al caucus (reuniones privadas por separado), en la literatura sobre mediación se pueden encontrar numerosos argumentos a favor y en contra, y tantos defensores como detractores del mismo (ver Billikopf-Encina, 2002). Algunos argumentan que dota a los mediadores/as de demasiado control sobre el proceso y, por tanto, hace a las partes más dependientes de los mediadores; otros por el contrario, destacan aspectos positivos como que permite a las partes desahogarse, y que puede ser de utilidad para abordar temas complicados. En cualquier caso, se lleve o no a cabo el caucus, un aspecto fundamental para el modelado del comportamiento es que para aprender por observación las partes deben de poder observar y presenciar los comportamientos. Por tanto, resulta de gran relevancia que los mediadores permanezcan juntos como un equipo, tanto si están reunidos con ambas partes, como si están manteniendo reuniones por separado con cada una de ellas. En este sentido, desaconsejamos a los miembros del equipo mediador que se separen y dividan entre sí para reunirse con las partes. Se observó que en algunos equipos los mediadores se dividían y separaban entre sí para mantener reuniones con la parte que se correspondía con la asociación que les había designado para la mediación. En estos casos, aunque posteriormente los miembros del equipo se reunieran entre sí para intercambiar información y cooperar, desaprovechaban la oportunidad de servir como modelos de cooperación, puesto que las partes no podían observarlos juntos como un equipo. Las consecuencias de la separación física de los miembros del equipo se pueden apreciar en los comentarios de algunas partes al cumplimentar un cuestionario que se les solicitaba que rellenaran acerca de la mediación. En las preguntas que se referían a los mediadores las partes decían que responderían “*sólo de mis mediadores*” porque no sabían como lo habían hecho los otros. En efecto, si no pueden observar los comportamientos no es probable que puedan aprenderlos. Resulta curioso observar en estos casos, no sólo que no se podían beneficiar del modelado del equipo, sino que incluso parecían considerar más a los miembros del equipo como representantes que como mediadores como refleja el uso del pronombre posesivo al decir “mis mediadores”. En efecto, como destaca Pruitt (2000) los mediadores de alguna manera actúan como intermediarios si se separan con las partes.

En el 76,9% de los casos observados el equipo permanecía junto con independencia que mantuvieran caucus con cada una de las partes. En relación al estilo empleado por los equipos, el 53,8% comenzaba empleando un modelo parental negociado, y el 46,2% un modelo parental tradicional. El 61,5% de los equipos observados mantuvieron su estilo durante la mediación, mientras que el 38,5% lo cambió. Los que empezaron empleando un modelo parental tradicional lo cambiaron o combinaron en un 33,3% de los casos. Los que comenzaron con un modelo

parental negociado lo cambiaron en un 42,9% de los casos. Centrándonos en los equipos que mantuvieron su estilo durante toda la mediación, los equipos que empleaban un estilo parental negociado alcanzaron un índice de acuerdo del 62,5% de los casos, y los que empleaban un estilo parental tradicional lograron un acuerdo en el 50% de los casos.

3.4. Presión temporal

Todo proceso de negociación conlleva alta o baja presión temporal, por lo que se trata de una variable importante que afecta a la negociación y a la mediación (Carnevale y Conlon, 1988; Stuhlmacher y Champagne, 2000). Una alta presión temporal aumenta la probabilidad de que los negociadores incrementen sus concesiones y hace que el logro de acuerdos sea más probable (Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998). En general, sabemos que los negociadores experimentan presión temporal cuando tienen pocas oportunidades de negociar, por ejemplo cuando se acerca una fecha límite (Ross y Wieland, 1996). En el contexto de esta investigación la presión temporal puede afectar diferencialmente a los conflictos jurídicos y a los conflictos de intereses. Por ejemplo, en conflictos de intereses la fecha de una convocatoria de huelga es conocida por ambas partes y puede servir de incentivo para llegar a un acuerdo en la mediación. Sin embargo, en los conflictos jurídicos no existen fechas límites tan claras porque las partes siempre pueden recurrir a la vía judicial tras la mediación. Por tanto, en los conflictos de intereses los mediadores podrían tener mayores oportunidades de emplear la presión temporal que en los conflictos jurídicos, por ejemplo convocando la mediación en una fecha próxima al día de la huelga. A continuación se presenta con un ejemplo cómo los mediadores pueden contar con la presión temporal para facilitar el movimiento de las partes.

M7 (Mediación 7): Se trata de un conflicto de intereses previo a huelga, motivado por la negociación de un convenio colectivo en una empresa del sector metalúrgico. Después de largas sesiones de reuniones privadas (caucus) de todo el equipo mediador con cada una de las partes, el equipo consideró que en este caso la empresa estaba haciendo muchas más concesiones en comparación con los trabajadores. El equipo mediador al completo intentó promover la cooperación de ambas partes; sin embargo, consideraban que sus esfuerzos estaban siendo en vano particularmente respecto a los trabajadores. Tras mantener una reunión a solas entre los miembros del equipo mediador concluyeron que el factor clave era que todavía existía mucho tiempo de antelación respecto a la fecha para la que había sido convocada la huelga y, por tanto, los trabajadores no estaban experimentando ningún tipo de presión temporal ni los costes potenciales de no lograr un acuerdo. Además, las concesiones que

estaba realizando la empresa se estaban considerando como nueva línea de partida para sus peticiones. Transcurridas varias horas de mediación el equipo decidió posponer la sesión de mediación al día anterior del comienzo de la huelga; el equipo mediador dijo a las partes que era mejor posponer la mediación para que todas las partes pudieran valorar tranquilamente la situación y explorar posibles alternativas, y justificaron la nueva fecha debido a sus agendas. Finalmente, el día antes de la huelga, la mediación terminó muy tarde por la noche a tan solo unas horas respecto al comienzo de la huelga. En aquella sesión se podía observar que la situación se encontraba realmente madura para ambas partes, y que ambas estaban experimentando una mayor presión. Por un lado, la empresa quería evitar la huelga y sus consecuencias; por otro lado, los representantes de los trabajadores tenían también gran presión e incluso recibieron varias llamadas de aquellos a los que representaban preguntando por el proceso, e interesados en saber si en unas horas tendrían o no que ir a la huelga. Finalmente, se alcanzó un acuerdo entre las partes.

En el ámbito de la negociación, estos hechos también han sido advertidos por otros autores que manifiestan que las amenazas de huelga y los cierres patronales se resuelven a última hora (Green y Wheeler, 2004). La influencia de la presión temporal no se apreció en los conflictos jurídicos. Probablemente, la percepción del BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado) puede estar marcando una diferencia entre conflictos jurídicos y conflictos de intereses. El acuerdo sólo se logra cuando las condiciones disponibles resultan más atractivas que las alternativas al no acuerdo (Watkins y Winters, 1998). En los casos de mediación previa a huelga, la necesidad de tomar una decisión con presión temporal está más clara. Como hemos mostrado se podía observar que las partes tenían que elegir entre lograr un acuerdo o sufrir los costes de una huelga de modo inmediato. Sin embargo, esta no es la situación que ocurre en los conflictos jurídicos. Aunque algunos autores manifiestan que en los procesos judiciales tienden a lograrse acuerdos cuando se está a punto de entrar en el juzgado (Green y Wheeler, 2004; Meyer, 1995), esta no es la situación que tiene lugar en las mediaciones observadas. En estos casos el juicio para las partes no comienza inmediatamente después de cerrar la mediación sin acuerdo, por lo que la presión para cerrar un acuerdo y los potenciales costes de no alcanzarlo se ven reducidos en ese momento. Ross y Conlon (2000) describen un proceso denominado arbitraje-mediación en el que en la primera fase un tercero realiza un arbitraje y cuando concluye guarda su decisión sobre el caso en un sobre cerrado; en la segunda fase se realiza una mediación y en caso de no lograrse un acuerdo voluntario entre las partes, el tercero revela el contenido del laudo arbitral guardado en el sobre que resulta vinculante para ambas partes. Ross y Conlon (2000) consideraban que este procedimiento incrementa el comportamiento cooperativo de las partes durante la fase de mediación y les motiva a resol-

ver sus diferencias entre ellas mismas. En el proceso que estos autores describen la presión temporal influye en ambas partes, ya que si no logran un acuerdo se abre inmediatamente el sobre que contiene una resolución vinculante. Sin embargo, en los casos observados en el presente estudio las partes no obtienen una resolución vinculante de modo inmediato si no alcanzan un acuerdo; en su lugar, tienen la oportunidad de recurrir a los tribunales, pero como todo proceso judicial esto conlleva algún tiempo y tiene su propio calendario y secuencia.

4. DISCUSIÓN

Del análisis del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía, presentado en el capítulo I, se derivaron algunas preguntas de investigación en relación a los retos para la efectividad de los equipos mixtos (con composición empresarial y sindical) de mediación en conflictos colectivos. En este estudio se ha presentado un análisis observacional en profundidad de casos reales de mediación en conflictos colectivos llevados a cabo en el SERCLA para ilustrar y describir cómo gestionaron estos retos los equipos durante el proceso de mediación. Igualmente, se han presentado áreas para la investigación futura.

Por lo que se refiere a la *neutralidad e imparcialidad*, hemos visto como la composición del equipo de mediación, con miembros designados tanto por asociaciones sindicales como empresariales, permite beneficiarse del hecho de que las partes puedan considerar que sus intereses están salvaguardados en el equipo y que no van a ser traicionadas por el mismo; al mismo tiempo, la neutralidad se logra con un mismo número de mediadores designados por cada asociación. En relación a la imparcialidad durante el proceso de modo similar a Keller (1997) se ha mostrado que algunas acciones, como las charlas informales de algún mediador/a en el pasillo al comienzo de la mediación con una de las partes –particularmente si pertenece a la misma asociación que ha designado al mediador/a-, pueden suscitar apariencia de parcialidad y perjudicar a la imagen de verdadero equipo de mediación. Se ha mostrado también cómo otros equipos evitan estas situaciones reuniéndose con algunos minutos de antelación para recibir como equipo a las partes o permaneciendo a parte hasta que todos los miembros del equipo hayan llegado. Los datos ofrecían algunas tendencias que podrían indicar que este tipo de comportamiento parcial parece producirse con mayor frecuencia en los casos en los que no se alcanza un acuerdo. La investigación futura podría contribuir a analizar la influencia de estos tipos de comportamientos en el resultado final de la mediación y en las percepciones de las partes sobre los mediadores/as.

Por lo que se refiere al *modelado del comportamiento*, considerando las teorías sobre el aprendizaje social se ha propuesto que la cooperación como un equipo de mediadores designados por asociaciones opuestas puede servir de modelo de cooperación para las partes. Se ha mostrado cómo diferentes formas de gestionar los caucus (reuniones privadas) y el proceso pueden ofrecer dife-

rentes oportunidades para el modelado. La evidencia sugiere que para aprender por observación las partes deben de poder observar los comportamientos. En este sentido, si los miembros del equipo permanecen juntos, incluso cuando mantienen reuniones privadas con cada parte, en vez de separarse entre sus miembros para realizar varias reuniones simultáneamente, ofrecen mayores oportunidades para el modelado. También se han ilustrado distintas tendencias en el modo de gestionar los asuntos en conflicto y el proceso, y su influencia para el modelado. De este modo, los equipos que presentaban un modelo parental negociado podrían contribuir en mayor medida al modelado del comportamiento puesto que abordan conjuntamente con ambas partes las posibles diferencias de un modo natural y maduro. Esos equipos parecían acercarse a las partes como adultos recibíéndolas conjuntamente, comenzando el proceso, explorando los temas e interaccionando delante de ellas. En contraste, los equipos que presentaban un modelo parental tradicional intentaban mantener un mayor control del proceso y de los temas manteniendo reuniones privadas desde el inicio. Es como si transmitieran la norma de que los padres hablan con una sola voz delante de sus hijos, por lo que podrían ofrecer menos posibilidades para el modelado. Los datos mostraban un número ligeramente mayor de acuerdos en equipos con un estilo parental negociado. La investigación futura podría analizar en mayor profundidad las oportunidades de los equipos de mediación para modelar el comportamiento de las partes y su impacto no sólo a corto plazo y durante la mediación, sino también en las relaciones entre las partes y su capacidad para negociar a largo plazo.

En relación a la *presión temporal*, se ha observado que puede afectar de modo diferente a los conflictos jurídicos y de intereses. La presión temporal se define con frecuencia como costes que varían con el tiempo (Stuhlmacher y Champagne, 2000). En los conflictos de intereses los elevados costes a corto plazo de una parada laboral para ambas partes de la negociación pueden generar un poderoso incentivo para el acuerdo; en este sentido, algunos autores señalan que la mera existencia de la amenaza de huelga facilita la capacidad de las partes para resolver conflictos de intereses sin que realmente se tenga que llegar a parar la actividad (Gallagher y Gramm, 1997). En los conflictos de intereses, los costes del desacuerdo pueden verse en el corto plazo, y como se ha ilustrado los mediadores pueden recurrir a ello en su favor convocando la mediación cerca de la fecha de la huelga. Por el contrario, en las observaciones de los conflictos jurídicos los mediadores no emplearon la presión temporal, probablemente porque estos conflictos no conllevaron para las partes un coste tan inmediato. Las percepciones de las partes sobre el BATNA también podrían desempeñar un papel importante en este sentido; mientras que en los conflictos jurídicos las partes pueden estar convencidas de que la autoridad judicial dictará en su favor, en los conflictos de intereses las alternativas en caso de no llegar a un acuerdo no parecen estar tan claras. La investigación futura puede analizar las creencias de las partes sobre el BATNA en ambos tipos de conflictos.

Por último concluimos con un aspecto central en la mediación en equipo: la *cooperación entre los miembros del equipo de mediación*. Como señala Susskind (2000), frecuentemente es mejor si los mediadores trabajan en equipo combinando sus habilidades y conocimientos. Hemos ilustrado con mediaciones reales que existen diferencias en el modo en el que los equipos se comportan e interactúan. En este sentido, hemos visto cómo la cooperación entre los miembros puede facilitar el desarrollo de la mediación, mientras que acciones individuales, parciales y no integradas en la dinámica del equipo pueden perjudicarla. Del mismo modo, se ha mostrado que la inacción de otros miembros del equipo cuando alguno requiere su ayuda también contribuye a reducir su rendimiento como equipo. La investigación futura podría analizar la influencia de las relaciones entre los miembros del equipo en su habilidad para cooperar y en su desempeño. Por ejemplo, en los equipos de negociación compuestos por miembros que no se conocen unos a otros es más difícil lograr acuerdos integrativos (Thompson, Peterson y Brodt, 1996); se podría contrastar si los miembros de equipos de mediación estables consiguen conocer mejor las preferencias de los otros y si así se facilita la cooperación y su actuación.

La cooperación es un aspecto central de la mediación que es bien conocido cuando nos referimos a la necesidad de cooperación entre las partes (Poitras, 2005). Aquí hemos contribuido también a mostrar la relevancia de la cooperación entre los miembros de un equipo de mediación.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

Esta obra versa sobre la efectividad de la mediación en conflictos laborales.

Se han presentado cuatro estudios interrelacionados. En el primer estudio hemos analizado el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). Este análisis nos ha permitido destacar los rasgos fundamentales del proceso de mediación del SERCLA. Basándonos en éstos hemos formulado las preguntas de investigación acerca de la efectividad de la mediación que han sido abordadas en los siguientes estudios. Estas preguntas se referían en primer lugar, a la efectividad de las intervenciones de mediación en conflictos jurídicos y de intereses, y, en segundo lugar, a los retos para la efectividad de los equipos mixtos (con composición sindical y empresarial) de mediación en conflictos colectivos.

La pregunta sobre la efectividad de las intervenciones de mediación en conflictos jurídicos y de intereses ha sido analizada combinando dos metodologías diferentes (estudios 2 y 3) y en ambos casos trabajando con mediadores reales. En el estudio 2 se han empleado medidas de autoinformes de mediadores sobre casos en los que han participado, y en el estudio 3 se ha realizado la observación de casos reales de mediación. En el estudio 4, se han analizado las preguntas de investigación referidas a la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos. Considerando la composición mixta de los equipos de mediación en conflictos colectivos del SERCLA, con dos mediadores designados por asociaciones sindicales y otros dos por la empresarial, hemos analizado mediante la observación de casos reales de mediación cómo los mediadores gestionan diversos retos para los equipos de mediación en estos tipos de conflictos. En concreto, cómo gestionan los mediadores la neutralidad y la imparcialidad, la cooperación

entre los miembros del equipo, cómo distintas formas de interactuar entre los miembros pueden ofrecer diversas oportunidades para modelar el comportamiento de las partes, y cómo gestionan el tiempo en conflictos jurídicos y conflictos de intereses.

En el presente capítulo presentamos una discusión en la que se enfatizan las principales contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas. Después de éstas, se presenta una lista de conclusiones finales.

2. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Los estudios presentados han aportado contribuciones teóricas en relación a: en primer lugar, la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y conflictos de intereses y, en segundo lugar, los retos para la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos.

Efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y conflictos de intereses

Una contribución relevante de esta investigación ha sido realizar y promover estudios sobre la efectividad de las estrategias de mediación. Kressel y Pruitt (1985) destacaban que la investigación sobre mediación proporcionaba más información sobre las estrategias empleadas por los mediadores que sobre la mayor o menor efectividad de las mismas en distintas circunstancias. De un modo similar, en la revisión de Carnevale y Pruitt (1992) se ponía de manifiesto que preguntarse por la efectividad en general de la mediación era algo demasiado amplio, y se resaltaba el interés por estudiar qué estrategias son efectivas en qué circunstancias. Una década más tarde, en la revisión de Wall, Stark y Standifer (2001) se enfatiza de nuevo que si bien hay un gran número de estudios que informan sobre la efectividad general de la mediación, los estudios que informan sobre la efectividad de distintas estrategias en diferentes situaciones son sorprendentemente escasos.

En este trabajo se ha contribuido a analizar la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y de intereses, que en el ámbito de las relaciones de empleo están considerados como los dos tipos de conflictos fundamentales entre empresarios y trabajadores (Devinatz y Budd, 1997).

Partiendo de una aproximación contingente de la efectividad de las estrategias de mediación (Carnevale y Choi, 2000; Lim y Carnevale, 1990) hemos analizado si la efectividad de las estrategias de mediación varía en función que sean empleadas en conflictos jurídicos o de intereses. Las hipótesis han sido contrastadas combinando dos metodologías diferentes: medidas de autoinforme y observación.

En la tabla 1 se presentan las hipótesis de estos dos estudios indicando para cada una en qué estudio han resultado confirmadas. Como se puede observar tanto en el estudio con medidas de autoinforme como en el estudio observa-

cional, se encontró que las estrategias contextuales eran efectivas en conflictos jurídicos y en conflictos de intereses, confirmando la hipótesis propuesta. Lo mismo ocurrió en relación a las estrategias substantivas, que resultaron efectivas tanto en conflictos jurídicos como de intereses, en ambos estudios (medidas de autoinforme y observacional), confirmando la hipótesis propuesta. Por lo que se refiere a las estrategias reflexivas se encontró que eran disfuncionales para la efectividad en conflictos jurídicos y neutras en conflictos de intereses en el estudio con medidas de autoinforme, confirmando la hipótesis propuesta. Las observaciones también mostraron el efecto disfuncional de las estrategias reflexivas y algunas tendencias a favor de la interacción entre las estrategias reflexivas y el tipo de conflicto encontrada en el estudio con medidas de autoinforme; en este sentido, se encontró que en los conflictos jurídicos los mediadores empleaban en mayor medida las estrategias reflexivas que en los conflictos de intereses, y a su vez es en los conflictos jurídicos en los que la efectividad fue menor, lo que parece indicar que el empleo de estrategias reflexivas en conflictos jurídicos puede resultar disfuncional como se ha mostrado en el estudio con medidas de autoinforme.

Tabla 1: Hipótesis confirmadas en estudios con distintas metodologías: medidas de autoinforme y observación.

Hipótesis	Confirmación	
	Medidas de autoinforme	Observación
- Las estrategias de mediación contextuales serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.	SÍ	SÍ
- Las estrategias de mediación substantivas serán efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.	SÍ	SÍ
- La efectividad de las estrategias de mediación reflexivas variará en función del tipo de conflicto (jurídico o de intereses) en el sentido de que las estrategias reflexivas se mostrarán disfuncionales en los conflictos jurídicos y neutras en los conflictos de intereses.	SÍ	Tendencias que la apoyan, aunque no se analizó la interacción.

Considerando ambos estudios conjuntamente sugeriríamos a los mediadores/as que se centren en mayor medida en las estrategias contextuales –gestionar el proceso, organizar la agenda- y en las estrategias substantivas –ayudar a las partes con los temas en conflicto- que en las estrategias reflexivas –intentar convencer a las partes sobre la mediación y ganarse su confianza-. Retomaremos estas conclusiones en las implicaciones prácticas.

Retos para la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos

En la revisión sobre mediación de Wall y Lynn (1993) se recomendaba profundamente el estudio de la mediación en equipo. Sin embargo, en contraste

con la literatura sobre negociación, en la que la relevancia de los equipos de negociación ha sido claramente reconocida (vg. Thompson, Peterson y Brodt, 1996; Thompson, 2001), en la literatura sobre mediación apenas se han trabajado los equipos de mediación. Por tanto, una contribución importante de esta obra consiste en la identificación de retos para los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos. Además, se ha contribuido también a mostrar mediante el análisis y la descripción observacional cómo equipos reales de mediación gestionaban estos retos; también se han propuesto áreas para la investigación futura.

Se indican a continuación los retos identificados para los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos, y resumimos las conclusiones de cómo fueron gestionados por diversos equipos.

Neutralidad e imparcialidad

En relación a la neutralidad, es decir, las relaciones previas a la mediación entre el mediador/a y las partes (Kleiboer, 1996), la composición mixta de los equipos de mediación en el SERCLA, con dos mediadores designados por la asociación empresarial y los otros dos por las sindicales, puede permitir a las partes sentirse reflejadas en el equipo y por tanto que no van a ser traicionadas por el mismo, contribuyendo a facilitar la influencia de los mediadores sobre las partes. Al mismo tiempo, la neutralidad se logra en el equipo al existir un mismo número de mediadores designados por cada asociación. Sin embargo, la imparcialidad durante el proceso se la tienen que ganar mediante la cooperación entre los miembros del equipo. De un modo similar a Keller (1997), se ha ilustrado que la imparcialidad puede perderse desde el mismo inicio de la mediación. Por ejemplo, cuando antes de recibir a ambas partes alguno de los mediadores/as se queda en los pasillos con aquella parte que pertenece a la misma asociación que le ha designado como mediador. Estas situaciones eran evitadas por otros equipos reuniéndose el equipo al completo unos minutos antes de la mediación para recibir conjuntamente a las partes, o permaneciendo a un lado y diciéndole a las partes que comenzarán cuando lleguen todos.

Cooperación entre los miembros del equipo

Tomando como referencia la literatura sobre equipos de negociación, hemos señalado que la interacción entre los miembros del equipo puede resultar beneficiosa, pero también puede añadir dificultades al rendimiento del mismo (Brodt y Thompson, 2001; Keenan y Carnevale, 1989). Como manifiesta Susskind (2000) es mejor si los mediadores trabajan en equipo, combinando sus habilidades sobre el proceso y su conocimiento sobre los asuntos. Hemos ilustrado con casos reales que los mediadores se pueden beneficiar de ser un equipo si combinan sus habilidades, planifican sus intervenciones, y cooperan entre ellos. Sin embargo, también hemos mostrado que ciertas acciones individuales, no integradas en la dinámica de cooperación y especialmente cuando se producen por un miembro del equipo

frente a una de las partes, particularmente la que pertenece a una asociación diferente, no contribuyen a la efectividad del equipo.

Modelado del comportamiento

Todo mediador se enfrenta a la necesidad de promover la cooperación entre las partes (Poitras, 2005). Considerando la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977), y que se puede aprender de otros estilos efectivos de comportamiento por modelado social (Bandura, 2001), hemos analizado cómo la cooperación como un equipo, de mediadores designados por asociaciones opuestas, puede servir de modelo para la cooperación entre las partes. Hemos descrito dos aspectos que pueden influir en el modelado del comportamiento. Por un lado, si se permite tratar con las partes cómo llevar a cabo el proceso y si se permiten discrepancias entre los miembros del equipo delante de las mismas; Por otro lado, la forma de realizar los caucus (reuniones privadas). Por lo que se refiere al primero de los aspectos se observaron dos tendencias: equipos que interactuaban de un modo que hemos denominado modelo parental negociado, y equipos que mostraban lo que hemos denominado un estilo parental tradicional. Los primeros, recibían a ambas partes conjuntamente, y exploraban los asuntos e interactuaban delante de ambas; estos equipos trataban a las partes como adultos afrontando las posibles diferencias de un modo maduro y natural y, por tanto, podrían ofrecer mayores oportunidades para el modelado en comparación con el modelo parental tradicional. Este último modelo presentaba la norma de que los padres hablan con una sola voz, e intentaban controlar el proceso realizando reuniones privadas desde el inicio, ofreciendo menos oportunidades para el modelado. Por lo que se refiere a la forma de llevar a cabo las reuniones privadas, para aprender por observación es necesario poder observar los comportamientos. De este modo, los equipos cuyos miembros permanecían juntos incluso cuando hacían reuniones privadas con las partes ofrecen mayores posibilidades de modelado que aquellos cuyos miembros se separan físicamente con las partes para mantener varias reuniones privadas al mismo tiempo.

Presión temporal

Como ya hemos comentado la presión temporal es un factor importante que afecta a toda negociación y mediación (Carnevale y Conlon, 1988; Stuhlmacher y Champagne, 2000). En la mediación de conflictos colectivos la presión temporal puede afectar de manera diferente a los conflictos jurídicos y a los conflictos de intereses, por ejemplo debido al plazo de comienzo de una huelga. Hemos analizado cómo los mediadores/as gestionan la presión temporal en conflictos colectivos jurídicos y de intereses. Se ha ilustrado que los mediadores en conflictos de intereses pueden convocar la mediación cerca de la fecha de comienzo de la huelga para beneficiarse de la presión temporal y motivar a ambas partes para alcanzar un acuerdo. Sin embargo, esta acción no la emplearon en conflictos jurídicos, en los que no hay un límite temporal tan claro.

3. CONTRIBUCIONES METODOLÓGICAS

Destacamos en esta sección tres contribuciones notables de la investigación presentada en relación a la metodología que se derivan en primer lugar, del carácter empírico de los estudios realizados; en segundo lugar, de la combinación de diferentes metodologías para contrastar los resultados, y, en tercer lugar, de la realización de observaciones cualitativas en profundidad.

Carácter empírico

Uno de los aspectos destacados de los estudios presentados en este libro es el carácter empírico de los mismos, basado tanto en medidas de autoinforme, con datos proporcionados por mediadores acerca de mediaciones reales en las que han participado personalmente, como en observaciones de mediaciones reales. Uno de los rasgos característicos de la literatura sobre mediación es que la mayor parte de la misma se ha basado en ideas, opiniones y consideraciones informales de los autores (Wall y Lynn, 1993).

Combinación de metodologías

Como afirman Carnevale y De Dreu (2004, 2005) cuando dos o más métodos o fuentes de datos convergen en un resultado, desarrollamos mayores garantías de que nuestras conclusiones no se derivan de un error o artefacto vinculado al procedimiento.

En el análisis de la pregunta de investigación referente a la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y de intereses hemos complementado el empleo de medidas de autoinforme con observaciones.

Observaciones cualitativas en profundidad

Las aproximaciones cualitativas ofrecen nuevas perspectivas e insights sobre una amplia variedad de asuntos (Symon, Cassell y Dickson, 2000), y resultan muy convenientes para entender cómo se desarrollan procesos complejos y muy vinculados al contexto, (King, 2000).

Para analizar las preguntas de investigación relativas a los retos para la efectividad de los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos hemos empleado un análisis cualitativo y descriptivo de observaciones en profundidad del proceso de mediación.

Como se ha mencionado anteriormente, la literatura sobre mediación apenas ha trabajado los equipos de mediación. Presentar e identificar retos para los equipos mixtos de mediación en conflictos colectivos no sólo a nivel teórico, sino además describiendo cómo fueron gestionados por los equipos de mediación aporta valor añadido. Del mismo modo, haber proporcionado este tipo de datos no de un estudio de caso único, sino comparando y analizando diversas mediaciones incrementa el valor del análisis (Zartman, 2005).

4. CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS

Los estudios presentados ofrecen implicaciones prácticas a distintos niveles. En primer lugar, a nivel institucional o político, y, en segundo lugar, para las personas que ejercen la mediación.

Nivel institucional

En el análisis que hemos realizado del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía se han destacado las fortalezas del sistema, para que otros puedan beneficiarse de las mismas, y también aspectos que pueden ser mejorados. Partiendo de este análisis, señalamos dos implicaciones a considerar a nivel institucional.

En primer lugar, la principal implicación para otros sistemas se deriva del compromiso y participación de ambos agentes sociales en la constitución del SERCLA. De Roo y Jagtenberg (2002) han informado del fracaso de un sistema introducido por el Gobierno Holandés al no haber sido desarrollado conjuntamente con los grupos de interés que representan a ambas partes de la industria.

La implementación de un sistema como el SERCLA, cuya constitución ha sido fruto del esfuerzo conjunto entre asociaciones sindicales y empresariales, puede resultar muy adecuada en contextos de escasa tradición en el empleo de la mediación como procedimiento para la resolución de conflictos laborales.

En segundo lugar, como hemos mencionado anteriormente, en la actualidad, no existe una regulación específica de los requisitos para ser mediador. La evolución futura de la mediación laboral en Andalucía podría beneficiarse del desarrollo de ciertos estándares de calidad para la formación en mediación.

Personas que ejercen la mediación

Los estudios presentados proporcionan algunas implicaciones prácticas para los mediadores/as laborales tanto por lo que se refiere a la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos jurídicos y de intereses, como en relación a cómo mediar en equipo.

En relación a las estrategias de mediación se proporcionan algunas orientaciones sobre qué estrategias resultan más efectivas en conflictos jurídicos y conflictos de intereses. En este sentido, recomendamos particularmente en los conflictos jurídicos no dedicar mucho esfuerzo a intentar ganarse la aceptación de las partes, a convencerlas o a venderles la mediación. En su lugar, tanto en conflictos jurídicos como de intereses resulta más efectivo centrarse en gestionar el proceso, la agenda, y tratar con los asuntos en conflicto.

Intentemos ilustrarlo con un ejemplo cotidiano. La mayor parte de nosotros hemos actuado alguna vez como mediadores/as de modo informal. A veces cuando vemos a un amigo/a, familiar, o colega de trabajo con un conflicto le

preguntamos algo como *“estas preocupado por... o te puedo ayudar con...”*, y pueden responder algo como *“no, estoy bien, no pasa nada...es que hoy tuve una discusión fuerte con...pero esta todo bien, no te preocupes”*, entonces podemos intentar convencer a esa persona de la conveniencia de dejarse ayudar y decimos *“bueno, creo que es mejor si me cuentas, yo podría ayudarte, a veces la gente necesita hablar con otros y ...”*, la respuesta inmediata puede ser un comentario negativo como *“no necesito tu ayuda, estos son mis asuntos y se como hacer las cosas por mí mismo”*. Puede ser mejor en vez de intentar convencer al otro de las bondades de nuestra intervención, que comencemos a intervenir. Por ejemplo, continuando con el mismo ejemplo en vez de decir *“bueno, es mejor si me cuentas...”* podríamos comenzar con el proceso y decir *“aha, ...ya veo... has vuelto a discutir otra vez con...”* y probablemente la otra personas respondería algo como *“si hemos discutido de nuevo...tenemos diferentes maneras de ver...”* y podríamos continuar con la conversación *“entonces... tu piensas que...”*.

Por lo que se refiere a la mediación en equipos mixtos de conflictos colectivos el estudio realizado también aporta implicaciones para las personas que ejercen la mediación.

Recomendaríamos a los equipos mixtos de mediación que muestren imparcialidad desde el mismo comienzo de la mediación. En este sentido, resulta mejor evitar charlas informales e individuales en los pasillos de algún mediador/a con una de las partes antes del comienzo de la mediación, particularmente cuando esa parte pertenece a la misma asociación sindical o empresarial que designó al mediador/a. En su lugar, una mejor alternativa puede ser recibir a las partes estando presente el equipo al completo, como un equipo unido.

Otra recomendación a los mediadores es que aprovechen y se beneficien de las oportunidades que ofrece ser un equipo, como la combinación de habilidades y conocimientos y la cooperación entre los miembros.

Otra contribución es facilitar a los mediadores/as la toma de conciencia de que un equipo mixto de mediación (con mediadores designados por asociaciones sindicales y empresariales) puede servir como modelo de cooperación a las partes. En este sentido, que las partes puedan observar la cooperación, como un equipo, de mediadores designados por asociaciones opuestas puede servir de modelo para las mismas.

Finalmente, se han proporcionado algunas ideas sobre cómo los equipos de mediación gestionan el uso del tiempo en conflictos jurídicos y de intereses para ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo.

Considerando conjuntamente los cuatro estudios realizados, presentamos para concluir este capítulo de discusión y conclusiones generales una lista de conclusiones finales.

5. LISTA DE CONCLUSIONES FINALES

1. En la implementación de un sistema de mediación de conflictos laborales resulta esencial para que tenga un funcionamiento adecuado la implicación y el compromiso tanto de asociaciones empresariales como sindicales.
2. El establecimiento un sistema de mediación como el que hemos descrito y analizado puede ser muy adecuado en contextos con una escasa tradición en el empleo de la mediación para la resolución de conflictos laborales, debido a la confianza que puede generar en ambos agentes sociales.
3. Las estrategias de mediación contextuales son efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.
4. Las estrategias de mediación substantivas son efectivas tanto en conflictos jurídicos como en conflictos de intereses.
5. Las estrategias de mediación reflexivas se muestran particularmente disfuncionales en conflictos jurídicos.
6. Un equipo compuesto por un mismo número de mediadores designados por asociaciones empresariales y sindicales ofrece garantías para la neutralidad.
7. Los miembros del equipo mediador deben cooperar entre sí para mostrar imparcialidad.
8. Las reuniones informales en los pasillos, con una de las partes antes de que llegue la otra puede perjudicar la imagen de imparcialidad y cohesión del equipo mediador.
9. Los equipos de mediación pueden beneficiarse de la cooperación entre sus miembros.
10. Acciones individuales, parciales, no integradas en la dinámica de cooperación del equipo, y dirigidas hacia una parte que pertenece a la asociación opuesta a la que ha designado al mediador/a pueden dañar la imagen de equipo.
11. La cooperación, como equipo, de mediadores designados por asociaciones sindicales y empresariales puede servir de modelo para la cooperación entre las partes.
12. Los equipos que se comportan mostrando un modelo parental negociado pueden presentar más oportunidades para el modelado que los que emplean un modelo parental tradicional.
13. Cuando los miembros del equipo mediador permanecen juntos en vez de separarse para mantener varias reuniones simultáneas con las distintas partes ofrecen mayores oportunidades para el modelado de comportamiento.
14. Citar a las partes para la mediación cerca de la fecha límite para el comienzo de una huelga puede motivar a ambas partes a cooperar.

Consideramos que con la presente monografía hemos contribuido al apasionante campo de la mediación de conflictos. Animamos a la realización de investigaciones futuras para incrementar nuestro conocimiento y continuar avanzando en la resolución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Arad, S. y Carnevale, P.J. (1994). Partisanship effects in judgments of fairness and trust in third parties in the palestinian-israeli conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 423-451.
- 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.
- Bain, T. (1997). Third party dispute resolution. Rights disputes. En D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 219-244). Greenwich: JAI Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bercovitch, J. (2004). Social research and the study of mediation: Designing and implementing systematic archival research. *International Negotiation*, 9, 415-428.
- Billikopf-Encina, G. (2002). Contributions of caucusing and pre-caucusing to mediation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 4, 3-11.
- Bingham, L.B., y Pitts, D.W. (2002). Highlights of mediation at work: studies of the national redress evaluation project. *Negotiation Journal*, 18(2), 135-146.
- Blain, N., Goodman, J., y Loewenberg, J. (1987). Mediation, conciliation and arbitration. An international comparison of Australia, Great Britain and the United States. *International Labor Review*, 126(2), 179-198.

- Brodt, S., y Thompson, L. (2001). Negotiating teams: a level of analysis approach. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5, 208-219.
- Brodt, S., y Tuchinsky, M. (2000). Working together but in opposition. An examination of the “good cop/bad cop” negotiating team tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 155-177.
- 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.
- Callister, R.R. y Wall, J.A. (1997). Japanese community and organizational mediation. *The Journal of Conflict Resolution*, 41(2), 311-328.
- Carnevale, P.J. y Choi, D. (2000). Culture in the mediation of international disputes. *International Journal of Psychology*, 35(2), 105-110.
- Carnevale, P.J. y De Dreu, C.K.W. (2004). Methods of negotiation research: Introduction. *International Negotiation*, 9, 341-344.
- Carnevale, P.J. y De Dreu, C.K.W. (2005). Methods of negotiation research II. *International Negotiation*, 10, 1-2.
- Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 561-571.
- Carnevale, P.J., y Conlon, D.E. (1988). Time pressure and strategic choice in mediation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 111-133.
- Conlon, D.E., Carnevale, P.J., y Murnighan, J.K. (1994). Invention: third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.
- Carnevale, P.J., Siah Cha, Y., Wan, C., y Fraidin S. (2004). Adaptive third parties in the cultural milieu. En M. Gelfand y J. Brett (Eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 280- 294). California: Stanford University Press.
- Consejo Económico y Social de Andalucía (2005). *Informe sobre la situación socioeconómica de Andalucía 2004*. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía.
- Corby, S (1998). Resolving employment disputes: lessons from Great Britain? *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 23(3), 153-167.
- Corby, S. (2000). Unfair dismissal disputes: a comparative study of Great Britain and New Zealand. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 79-92.
- Dachler, H.P. (2000). Commentary—Taking qualitative methods a (radical) step forward? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 575-583.
- De Dreu, C.K.W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295.

- De Dreu, C.K.W. y Carnevale, P.J. (2005). Disparate methods and common findings in the study of negotiation. *International Negotiation*, 10, 193-203.
- De Dreu, C.K.W. y Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Palo, G. y Harley, P. (2005). Mediation in Italy: Exploring the Contradictions. *Negotiation Journal*, 21(4), 469-479.
- De Roo, A., y Jagtenberg, R. (2002). Mediation in The Netherlands: past - present – future. *Electronic Journal of Comparative Law*, 6(4), 127-145.
- Del Rey, S. (1992). *La Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Devinatz, V.G., y Budd, J.W. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. En D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 95-135). Greenwich: JAI Press.
- Esser, J.K., y Marriott, R.G. (1995a). Mediation tactics: a comparison of field and laboratory research. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1530-1546.
- Esser, J.K., y Marriott, R.G. (1995b). A comparison of the effectiveness of substantive and contextual mediation tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1340-1359.
- European Commission. (2002). *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law*. COM(2002) 196 final. Brussels: European Commission.
- 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 Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1. (2004). *Industrial Relations in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Council. (1999). *Tampere European Council: Presidency Conclusions, 15, 16 October*. Available from: http://www.europarl.eu.int/summits/tam_en.htm [access on 3/24/06].
- European Council. (2001). *European Council Meeting in Laeken: Presidency Conclusions, 14, 15 December*. SN 300/1/01 REV 1. Brussels: European Council.
- European Council. (2001). *2392nd Council Meeting on Employment and Social Policy, 3 December*. 14762/01 (Presse 451 - G). Brussels: European Council.
- Friedman, R. (2004). Studying negotiations in context: an ethnographic approach. *International Negotiation*, 9, 375-384.
- Gallagher, D.G. y Gramm, C.L. (1997). Collective bargaining and strike activity. En D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 65-93). Greenwich: JAI Press.

- Giebels, E., y Jansen, 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.
- Goldberg, S.B. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21(3), 365 – 376.
- Goldberg, S.B. (2006). Mediators Reveal Their Essential Techniques for Successful Settlements. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, 24(5), 86-89.
- Green, G.M., y Wheeler, M. (2004). Awareness and action in critical moments. *Negotiation Journal*, 20(2), 349-364.
- Herrman, M.S., Hollet, N., Eaker, D.G., Gale, J., y Foster M. (2002). Supporting accountability in the field of mediation. *Negotiation Journal*, 18(1), 29-49.
- High Level Group (2002). *Report on industrial relations and change in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Irving, P.G., y Meyer, J.P. (1997). A multidimensional scaling analysis of managerial third-party conflict intervention strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29(1), 7-18.
- Jacobs, S. (2002). Maintaining neutrality in dispute mediation: managing disagreement while managing not to disagree. *Journal of Pragmatics*, 34, 1403-1426.
- Keenan, P., y Carnevale, P.J. (1989). Positive effects of within-group cooperation on between group negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 977-992.
- Keller, D.B. (1997). Negotiatory alchemy: the court special master as scientist and mediator. *Negotiation Journal*, 13(4), 389-408.
- Kim, N.H., Wall, J.A., Sohn, D., y Kim, J.S. (1993). Community and Industrial Mediation in South Korea. *The Journal of Conflict Resolution*, 37(2), 361-381.
- King, N. (2000). Commentary – Making ourselves heard: the challenges facing advocates of qualitative research in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 589-596.
- Kleiboer, M. (1996). Understanding success and failure of international mediation. *The Journal of Conflict Resolution*, 40(2), 360-389.
- Korobkin, R. (2006). How neutrals can overcome the psychology of disputing: The effect of framing and reactive devaluation in mediation. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, 24(5), 83-86.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41(2), 179-198.

- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (1989). Conclusion: a research perspective on the mediation of social conflict. En K. Kressel y D.G. Pruitt (Eds.), *Mediation Research* (pp. 394-435). San Francisco: Jossey-Bass
- Kressel, K. (1997). Practice - relevant research in mediation: toward a reflective research paradigm. *Negotiation journal*, 13(2), 143-160.
- Kressel, K., Frontera, E.A., Forlenza, S., Butler, F., y Fish, L. (1994). The settlement-orientation vs. the problem-solving style in custody mediation. *Journal of Social Issues*, 50(1), 67-84.
- Lewin, D. (1997). Workplace Dispute Resolution. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 197-218). Greenwich: JAI Press.
- Lewis, R. (2000). Staying out of the courtroom by implementing ADR procedures. *Journal of Alternative Dispute Resolution in Employment*, 2(4), 32-43.
- Lim, R.G. y Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 259-272.
- Lim, R.G. y Carnevale, P.J. (1995). Influencing mediator behavior through bargainer framing. *The International Journal of Conflict Management*, 6(4), 349-368.
- Lytle, A.L., Brett, J., y Shapiro, D.L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51.
- Mareschal, P.M. (2005). What makes mediation work? Mediators' perspectives on resolving disputes. *Industrial Relations*, 44(3), 509- 517.
- Mason, S.M. (2000). Mediating litigated employment claims. *Journal of Alternative Dispute Resolution in Employment*, 2(3), 60-70.
- McAndrew, I. (2003). Final-offer arbitration: A New Zealand variation. *Industrial Relations*, 42(4), 736-744.
- Messing, J.K. (1993). Mediation: an intervention strategy for counsellors. *Journal of Counseling and Development*, 72(1), 67-72.
- Meyer, J.P. (1995). *Mediation works*. *Dispute resolution journal*, 50(2), 44-47.
- Meyer, J.P., Gemmell, J.M., y Irving, P.G. (1997). Evaluating the management of interpersonal conflict in organizations: a factor - analytic of outcome criteria. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(1), 1-13.
- Moore, D.A. (2004). Myopic prediction, self-destructive secrecy, and the unexpected benefits of revealing final deadlines in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 125-139.
- Munduate, L., y Martínez, J.M. (2003, 2ª ed.). *Conflicto y negociación*. Madrid: Piramide.

- 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., Ganaza, J., Peiró, J.M., y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Murray, J. (1997). The Cairo stories: some reflections on conflict resolution in Egypt. *Negotiation Journal*, 13(1), 39-60.
- Poitras, J. (2005). A Study of the emergence of cooperation in mediation, *Negotiation Journal*, 21(2), 281-300.
- Posthuma, R.A. (2000). Mediator effectiveness: The negotiator's perspective. *Journal of Alternative Dispute Resolution in Employment*, 3(1), 59-63.
- 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.
- Povey, A., Cattell, K., y Michell, K (2005). Mediation practice in the South African construction industry: The influence of culture, the legislative environment, and the professional institutions. *Negotiation Journal*, 21(4), 481-493.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic.
- Pruitt, D.G. (2000). Ethnic conflicts. The tactics of third-party intervention. *Orbis*, 44(2), 245-254.
- 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.
- Rodríguez-Piñero, M. (2005). *Law and the pacification of conflicts*. Keynote Conference presented at the Annual Meeting of the International Association for Conflict Management, Seville, June 2005.
- 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.
- Ross, L. (1995). Reactive devaluation in negotiation and conflict resolution. En K. Arrow, R. H. Mnookin, L. Ross, A. Tversky y R. Wilson (Eds.), *Barriers to conflict resolution* (pp. 26-42). New York: W. W. Norton.
- Ross, W.H., y Conlon, D.E. (2000). Hybrid forms of third party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25(2), 416-427.
- Ross, 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.

- Ross, W.H., Fischer, D., Baker, C., y Buchholz, K. (1997). University residence hall assistants as mediators: an investigation of the effects of disputant and mediator relationships on intervention preferences. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(8), 664-707.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Schuller R.A. y Hastings P.A. (1996). What do disputants want? Preferences for third party resolution procedures. *Canadian Journal of Behavioral Science, 28*(2), 130-140.
- SERCLA. (2000). *Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Memoria 2000*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA. (2001). *Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Memoria 2001*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA. (2002). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA. (2003). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA. (2004). *Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Memoria 2004*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- 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*(2-3), 127-147.
- Serrano, G. y Mendez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada, 52*(2-3), 235-253.
- Slaikue, C.A. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stuhlmacher, A.F., y Campagne, M.V. (2000). The impact of time pressure and information on negotiation process and decisions. *Group Decision and Negotiation, 9*, 471-491.
- Stuhlmacher, A.F., Gillespie, T.L., y Champagne, M.V. (1998). The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis. *International Journal of Conflict Management, 9*(2), 97-116.
- Susskind, L.E. (2000). Confessions of a public dispute mediator. *Negotiation Journal, 16*(2), 129-132.

- Symon, G., Cassell, C., y Dickson, R. (2000). Expanding our research and practice through innovative research methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 457-462.
- Thompson, L. L. (2002). *The social psychology of organizational behavior: key readings*. New York: Psychology Press.
- Thompson, L.L., Peterson, E., y Brodt, S. (1996). Team negotiation: an examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66-78.
- Ury, W. L. (1999). *Getting to peace: transforming conflict at home, at work and in the World*. London: Viking.
- Ury, W.L., Brett, J.M., y Goldberg, S.B. (1988). *Getting disputes resolved: designing systems to cut the cost of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vroom, V.H. (1976). Can leaders learn to lead?. *Organizational Dynamics*, 4(3), 17-28.
- Wall J.A. y Callister R.R. (1999). Malaysian community mediation. *The Journal of Conflict Resolution*, 43(3), 343-365.
- Wall J.A., Sohn D., Cleeton N., y Jin D.J. (1995). Community and family mediation in the people's republic of China. *The International Journal of Conflict Management*, 6(1), 30-47.
- Wall, J.A. y Lynn, A. (1993). Mediation: a current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.
- Wall, J.A., Stark, J.B., y Standifer, R.L. (2001). Mediation: a current review and theory development. *Journal of Conflict Resolution*, 45(3), 370-391.
- Watkins, M. (1997). Building momentum in negotiations: time-related costs and action-forcing events. *Negotiation Journal*, 14(3), 241-256.
- Watkins, M. y Winters, K. (1997). Intervenors with interests and power. *Negotiation Journal*, 13(2), 19-142.
- Wehr, P., y Lederach, J.P. (1991). Mediating conflict in Central America. *Journal of Peace Research*, 28(1), 85-98.
- Zartman, I.W. (2005). Comparative Case Studies. *International Negotiation*, 10, 3-15.
- Zartman, W. I., y Touval, S. (1985). International Mediation: conflict resolution and power politics. *Journal of Social Issues* 41(2), 27-45.
- Zubek, J.M., Pruitt, D.G., Peirce, R.S., McGillicuddy, N.B., y Syna, H. (1992). Disputant and mediator behaviors affecting short-term success in mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 36(3), 546-572.