

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN
RECURSOS HUMANOS**



TESIS DOCTORAL

**Mediation and Conflict Management in the Workplace: A
Comparative Study between Chile and Spain**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR PRESENTADA POR

Jorge Cea Rodríguez

Directores

**Dr. Francisco Medina Díaz
Universidad de Sevilla**

**Dra. Jimena Ramírez Marín
IÉSEG-School of Management**

Sevilla, 2015

“Si no se espera lo inesperado no se hallará, dado lo inalcanzable y de difícil acceso que es”

Heráclito de Éfeso (540-480 a. C.)

AGRADECIMIENTOS

Por intermedio de estas líneas, quiero reconocer a todas aquellas personas que permitieron que este proyecto que un día fue un sueño, hoy se haga realidad. En primera instancia, debo agradecer a mi familia quienes han sido el motor que me ha impulsado y me ha dado fuerza en los momentos más difíciles de mi vida.

Asimismo, debo agradecer de todo corazón a mis amigos y todos aquellos que contribuyeron a este objetivo, que con su paciencia, cariño y comprensión, me sostuvieron siempre, por el amor y apoyo incondicional demostrado, estando siempre pendientes de mi bienestar, a ellos le dedico este pequeño gran triunfo.

Agradezco a todos y cada uno de los miembros del grupo INDRHO, por la confianza que me han dado y por todas las oportunidades que me han brindado. Quiero agradecer en especial a mis tutores Francisco y Jimena, por su gran ejemplo, sin los cuales todo lo que hemos aprendido no sería posible, ellos nos instruyeron, nos enseñaron y procuraron desarrollar distintas competencias en nosotros sus alumnos. Asimismo, agradezco la confianza que todos los profesores y compañeros depositaron en mí. A Lourdes, por su gran ejemplo y apoyo. A Alicia, por su ejemplo, apoyo y cariño. A Nuria por su calidez, apoyo y ejemplo, a Inés y Patricia por su ejemplo y ánimo. A Jaime, Ana Belén, Donatella, Deniza, Isabel, Adrián y Carmen, por todos los momentos compartidos, luchas libradas y las que faltan. A José Mari, por su ejemplo a seguir y todo su apoyo en la estancia en Portugal y en España; a Miriam y Marina por su apoyo la primera vez que estuve en España. A Fer por toda su ayuda y calidez. A Ana Passos, Sílvia Silva y demás profesores que me apoyaron durante mi estancia en Lisboa.

A todas las personas que mencioné antes y a aquellos que indirectamente contribuyeron a este propósito, les agradezco la amistad, paciencia, comprensión y cariño demostrado.

Muchas gracias,

Jorge Cea Rodríguez

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	1
--------------	---

Capítulo Primero (Theoretical Background)

What scientific research says about mediation of employment disputes? An approach to the case of Chile and Spain

1. Introduction.....	5
2. Management of work disputes.....	6
3. Culture and context of mediation	15
4. Mediation of workplace disputes and mediation institutions.....	20
5. Effectiveness of work mediation	22
6. Behavior of the workplace mediators.....	26
7. Conclusions and future challenges in the study of labor mediation.....	32
8. References.....	34

Capítulo Segundo (Introducción)

Contexto social, económico y cultural de los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos laborales en Chile y España

1. Introducción.....	49
2. Algunos aspectos del contexto social de Chile y Andalucía.....	49
3. Comparación datos económicos y algunos aspectos culturales de Chile y España....	55
4. Información contextual de Chile y del sistema de mediación laboral.....	60
5. Información contextual de España y del sistema de mediación laboral.....	62
6. Conclusiones.....	64
7. Referencias.....	65

Capítulo Tercero

La gestión de conflictos organizacionales: Los sistemas de Chile y España (Andalucía)

Introducción general.....	71
I. El sistema de mediación en Chile.....	72
1. Introducción.....	72
2. La mediación laboral en Chile.....	73

3. Estructura del servicio de mediación.....	74
4. Proceso de mediación.....	75
5. Los mediadores del sistema chileno.....	76
6. Plazos temporales.....	76
7. Tipos de mediación laboral.....	78
8. Modelos de los distintos tipos de mediación en Chile.....	80
9. Estudio 1. Eficacia de la mediación laboral en Chile.....	82
10. Estudio 2. Satisfacción con las intervenciones de mediación laboral.....	86
11. Discusión.....	92
II. La mediación laboral en Andalucía.....	93
1. Introducción.....	93
2. Tipos de servicios proporcionados por el SERCLA.....	94
3. Estructura del servicio de mediación en el SERCLA.....	95
4. Tipos de conflictos gestionados.....	96
5. Principio de voluntariedad u obligatoriedad del sistema.....	96
6. Usuarios del servicio de mediación.....	97
7. Aspectos económicos.....	97
8. Plazos temporales.....	97
9. Modelo de referencia.....	98
10. Resultados de mediación laboral en Andalucía.....	101
11. Discusión.....	103
III. Tasa de éxito de la mediación en Chile y Andalucía entre los años 2002 y 2012.....	104
1. Tasa de éxito de la mediación laboral.....	104
2. Material y método.....	104
3. Resultados.....	105
4. Discusión.....	107
5. Referencias.....	109

Capítulo Cuarto

Análisis de los comportamientos de los mediadores y su incidencia en la eficacia de la eficacia de la mediación: Ejemplo del caso chileno

1. Introducción.....	115
2. Comportamiento de los mediadores.....	116
3. Estrategias de mediación.....	118
4. Materiales y método.....	119
5. Resultados.....	120
6. Discusión.....	127
7. Referencias.....	129

Capítulo Quinto

Mediation across cultures: Contextual strategy and influence third parties` s effectiveness

1. Introduction.....	135
2. Mediation and third parties.....	137
3. Culture and alternative dispute resolution systems.....	137
4. Culture as social identity.....	140
5. Type of conflict.....	142
6. Third parties` s strategies and effectiveness.....	144
7. Study 1. Third parties` s strategies.....	149
8. Results.....	151
9. Study 2. Experimental study.....	153
10. Results.....	156
11. Discussion.....	162
12. Conclusion.....	163
13. References.....	166

Capítulo Sexto

Mediation outcomes: Type of conflict and third party affiliation influence trust perceived

1. Introduction.....	176
2. Trust in mediation.....	176
3. Type of conflict and type of mediation.....	178
4. Mediation outcomes.....	180
5. Methods.....	181
6. Results.....	186
7. Discussion.....	192
8. Conclusion.....	192
9. References.....	194

Discusión y conclusiones generales de la tesis

1. Introducción.....	198
2. Implicaciones teóricas.....	202
3. Contribuciones metodológicas.....	203
4. Implicaciones prácticas.....	204
5. Limitaciones generales.....	205
6. Futuras líneas de investigación.....	205

7. Referencias.....	207
---------------------	-----

Anexos

Anexo I. Carta para la selección de unidades muestrales.....	210
Anexo II. Consideraciones éticas del trabajo de investigación.....	211
Anexo III. Consentimiento informado de mediadores laborales.....	213
Anexo IV. Consentimiento informado para estudios de mediación laboral.....	215
Anexo V. Cuestionarios previos al estudio de mediación.....	217
Anexo VI. Hoja de resultados de experimentos.....	223
Anexo VII. Ejemplo cuestionarios post.....	224
Appendix VIII. Instructions in all four experiment conditions.....	230
Anexo IX. Ejemplos de situaciones experimentales.....	231

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figure 1. Mediation as a prevention strategy in the workplace.....	11
Figure 2. Influence of culture in mediation.....	12
Figure 3. Mediation paradigm.....	14
Figure 4. Model on the success of mediation.....	24
Figure 5. Our situated research model of mediation of employment disputes.....	31
Figura 6. Número de huelgas y mediaciones laborales en Chile.....	53
Figura 7. Número de huelgas y mediaciones laborales en España.....	54
Figura 9. Modelo general de mediación laboral en Chile.....	80
Figura 10. Modelo de Mediación Reactiva.....	80
Figura 11. Modelo de Mediación Solicitada.....	81
Figura 12. Modelo de mediación Programada.....	81
Figura 13. Modelo de Mediación de Buenos Oficios (374 bis).....	82
Figura 14. Total mediaciones en Chile entre los años 2002 y 2011.....	84
Figura 15. Tipos de mediación en Chile entre los años 2002 y 2011.....	84
Figura 16. Resultados de la Mediación en Chile entre los años 2002 y 2011.....	85
Figura 17. Tipos de mediación.....	88
Figura 18. Claridad, Confidencialidad, Neutralidad y Autocomposición.....	89
Figura 19. Opinión sobre mediación laboral.....	90
Figura 20. Lo que le falta a la mediación laboral.....	90
Figura 21. Índice de satisfacción con la mediación laboral.....	91
Figura 22. Modelo de referencia de la mediación laboral en Andalucía.....	99
Figura 23. Total expedientes presentados en Andalucía entre los años 2002 y 2011.....	101
Figura 24. Total mediaciones en Andalucía entre los años 2002 y 2011.....	102

Figura 25. Resultados de la mediación en Andalucía entre años 2002 y 2011.....	102
Figura 26. La tasa de éxito anual de los sistemas de mediación en Chile y España.....	106
Figura 27. Red de relaciones de categorías y elementos de las estrategias de mediación.....	121
Figure 28. Influence of culture and type of systems in mediation.....	148
Figure 29. Model of mediation across cultures.....	152
Figure 30. Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness.....	158
Figure 31. Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy.....	159
Figure 32. Effects of third party affiliation and type of conflict on substantive strategy.....	160
Figure 33. Model of mediation.....	161
Figure 34. Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness.....	188
Figure 35. Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy.....	189
Figure 36. Effects of third party affiliation and type of conflict on reflexive strategy.....	190
Figure 37. Model of trust in mediation.....	191

TABLAS

Table 1. Continuum of conflict management and resolution approaches.....	9
Table 2. Herrman's Comprehensive Mediation Model.....	13
Table 3. Measuring mediation success criteria.....	25
Tabla 4. Datos Legales de Mediación en Chile y Andalucía.....	51
Tabla 5. Huelgas y mediaciones laborales en Chile y España.....	52
Tabla 6. PIB e individualismo en España y Chile.....	57
Tabla 7. IDH y el CPI de España y Chile.....	59
Tabla 8. Principios de la mediación laboral en Chile.....	74
Tabla 9. Cuadro comparativo de mediaciones en Chile entre los años 2002 al 2011.....	83
Tabla 10. La tasa de éxito de sistemas de mediación en Chile y España.....	106
Tabla 11. Frecuencia de tipos de estrategias de mediación reportados.....	121
Table 12. Descriptive statistics of the variables of this study.....	151
Table 13. Scale reliabilities and intercorrelations of variables.....	151
Table 14. Means and standard deviations of studied variables.....	157
Table 15. The intercorrelations of studied variables.....	157
Table 16. Means and standard deviations of studied variables.....	186
Table 17. The intercorrelations of studied variables.....	187

Artículo del cuarto capítulo "*Mediation across cultures: Contextual strategy and influence third parties's effectiveness*", ha sido premiado con una beca por el *Advanced Consortium on Cooperation, Conflict, and Complexity (AC⁴)*, *Columbia University* en la conferencia del *International Association for Conflict Management (IACM)*, 2014.

La presente Tesis Doctoral ha sido financiada por el Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (DFL N°22/1981) y ha recibido financiamiento del Colegio Doctoral Tordesillas (2013).

List of studies

The chapters in this doctoral thesis are based upon the following papers and conference papers:

Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (submitted). What scientific research says about mediation of employment disputes? An approach to the case of Chile and Spain.

Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (submitted). Contexto social, económico y cultural de los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos laborales en Chile y España.

Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (submitted). La gestión de conflictos organizacionales: Los sistemas de mediación laboral en Chile y España (Andalucía).

Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (submitted). Análisis de los comportamientos de los mediadores que contribuyen a mejorar la eficacia de la mediación: Ejemplo del caso chileno.

Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (submitted). Mediation outcomes: Type of conflict and third party affiliation influence trust perceived.

Cea, J., Medina, F. & Ramírez, J. (2014, July). Mediation Across Cultures: Contextual Strategy and Trust Perception Influence Third Parties 'Effectiveness. *XXVII Annual Conference of International Association for Conflict Management, Leiden, The Netherlands*.

Cea, J., Medina, F. & Ramírez, J. (2013, May). Culture and perceived Mediation Effectiveness and Strategies in Interest and Rights Conflicts. *XVI Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster, Germany*.

Cea, J. (2011, June). Conflicto y Mediación Laboral en Chile. *XXXIII Interamerican Congress of Psychology*. Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín-Interamerican Society of Psychology. Medellín, Colombia.

RESUMEN

La mediación laboral como procedimiento de gestión de conflictos en las organizaciones supone un cambio de los paradigmas tradicionales de gestión de conflictos ya que implica la creación de una nueva cultura, potenciadora de la responsabilidad y el diálogo como forma de entendimiento social.

La mediación a través del tiempo ha adquirido cada vez más relevancia dado que ofrece algunas ventajas respecto a otros procedimientos de solución de conflicto con terceras partes. Por ejemplo en el arbitraje la solución es impuesta, sin embargo en la mediación la solución está siempre en manos de las partes en conflicto. Esto puede contribuir a lograr acuerdos más justos, más eficientes, más estables, permite a las partes sentirse protagonistas en el proceso de resolución de sus conflictos y en términos financieros, la mediación es más barata que otros procedimientos de resolución de disputas; de ahí el interés vigente por la mediación, también en el ámbito laboral. En Europa, por ejemplo, la gestión de conflictos y particularmente la mediación ha sido recientemente promovida por la Comisión Europea (European Commission, 2002, 2004) como un tipo de mecanismo no judicial de resolución de conflictos que contribuye a resolver disputas desempeñando un papel importante en las relaciones entre empresarios y trabajadores.

Desde la Psicología Social se han estudiado aquellos factores que influyen en la resolución de conflictos y en los procedimientos de mediación, para facilitar la mejora en las actuaciones de los mediadores y la eficacia de los resultados (Fisher, 1990). Este interés refleja la constatación de que existen factores individuales, grupales y sociales que tienen influencia en la efectividad de la mediación.

La presente tesis tiene por objetivo analizar los factores que facilitan la efectividad de la mediación laboral, así estudiaremos los comportamientos y estrategias de los mediadores; la influencia de su afiliación en los resultados de la mediación, y los tipos de conflictos gestionados por los mismos. Para llevar a cabo la investigación, se han realizado una serie de estudios con el objetivo de analizar la influencia de los comportamientos y/o estrategias de los mediadores en la efectividad y los resultados en la mediación laboral en dos tipos de sistemas, tanto en conflictos de intereses como de derechos. En estos estudios hemos utilizado diferentes metodologías (cuantitativa y cualitativa) y técnicas (autoinformes, entrevistas a mediadores reales y experimentos) para fomentar la

triangulación (Cantor, 2002; McDermott, 2012) ya que se considera esencial para el progreso de la negociación y la mediación (Carnevale & De Dreu, 2005).

En el primer estudio se presenta una revisión teórica acerca de la investigación científica sobre la mediación laboral donde se incluyen los temas centrales a abordar en esta tesis. El segundo aborda la caracterización del contexto social, económico y cultural del mundo del trabajo y del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y España. En el tercer estudio se describe el sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y en Andalucía (España) presentando algunos datos sobre los mismos y sus modelos de referencia; se muestra la diferencia en la tasa de éxito de los procedimientos de mediación laboral en Chile y España entre los años 2002 y 2012. En el cuarto estudio se realiza un análisis cualitativo acerca de los comportamientos de los mediadores en Chile.

El quinto capítulo se realiza en el contexto chileno y español de mediación laboral, y se analiza a través de dos estudios de campo con mediadores reales y un estudio experimental (que reproduce las particularidades de los sistemas), la influencia de las estrategias de los mediadores en la efectividad de las actuaciones de las terceras partes tanto en conflictos de intereses como de derechos. Los resultados corroboran las hipótesis de que el tipo de sistema de mediación y el tipo de conflicto tienen una influencia significativa en la estrategia de mediación el cual tiene a su vez influencia en la efectividad negociadora.

El sexto estudio, llevado a cabo en un contexto experimental con estudiantes que interactuaron cara a cara, analiza la influencia de la confianza en la mediación sobre los mejores resultados del procedimiento demostrándose la importancia de la confianza y su influencia sobre la efectividad de la mediación. En este trabajo se observa una relación entre el tipo de mediación y la confianza de las partes hacia el proceso de mediación y el mediador, la cual está moderada por el tipo de conflicto.

Se pone de manifiesto que el tipo de mediación (afiliación grupal del mediador) y el tipo de conflicto (conflicto derechos y de intereses) influyen en las estrategias de mediación (en particular en las intervenciones contextuales) la que influye en la efectividad.

La presente investigación tiene un componente aplicado muy importante, ya que permite proporcionar pautas de diseño, utilización y manejo de elementos claves para mejorar la efectividad de la mediación.

Referencias

- Cantor, G. (2002). La triangulación metodológica en ciencias sociales. *Cinta Moebio*. 13: 58-69.
- Carnevale, P.J. & De Dreu, C.K.W. (2005). Methods of negotiation research II. *International Negotiation*, 10, 1-2.
- 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.
- Fisher, R.J. (1990). *The social psychology of intergroup and international conflict resolution*. New York: Springer-Verlag
- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style - an interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 340-353.

CAPITULO I

THEORETICAL BACKGROUND

MARCO TEÓRICO

WHAT SCIENTIFIC RESEARCH SAYS ABOUT MEDIATION OF EMPLOYMENT DISPUTES? AN APPROACH TO THE CASE OF CHILE AND SPAIN*

¿QUÉ DICE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA SOBRE LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS LABORALES? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CHILE Y ESPAÑA

1. Introduction

Conflicts between parts are inherent to the dynamics of social organizations and are present at interpersonal, group and organizational level (Ury, Brett & Goldberg, 1988; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005; Munduate & Medina, 2006; Boz, Martínez-Corts & Munduate, 2009). Organizations have conflicts due to the relations that are established between the members of it and also due to the bonds the organization has with its economic, social or political environment. Such an environment is marked by the competition and the quick material objective achievements. These are, sometimes, carried out without taking into account the possible consequences for the personnel. Regarding these effects, the literature reveals that the appearance of a conflict between co-workers and its ineffective management has serious consequences both for workers and for the productivity of the organization (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004; Van Woerkom & Van Engen, 2009; Benítez, Medina & Munduate, 2011). That is why it becomes necessary for any organization to have an adequate conflict management program, as well as people with the necessary tools to identify the conflicts, to follow the processes and assist for possible solutions.

One of the most well known methods used in conflict management is the mediation, which benefits become an effective instrument as a preventive tool, in the way that it offers the possibility to go beyond a singular dispute resolution, becoming a tool moderator of relations and preventive of future tensions or conflicts (Martínez, Munduate & Medina, 2008). The main objective of this article is to show the current state of the research about the conflict management, specifically work mediation and some variables that influence the effectiveness.

*Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (submitted). What scientific research says about mediation of employment disputes? An approach to the case of Chile and Spain.

2. Management of work disputes

It is well known that the conflict, far from being considered as something counterproductive and as a negative factor that affects the parts involved (De Dreu & Weingart, 2003; Giebels & Jansen, 2005; De Dreu, 2008), it may also be beneficial if well managed (Ury et al., 1988). Some theorists recommend its activation and emphasize its positive effects under certain circumstances (De Dreu & Weingart, 2003). Thus, the presence of conflicts at some occasions is a necessary element for the production and modification of knowledge in such a way to prevent the emergence of group thinking (Turner & Pratkanis, 1994; Medina, Munduate, Martínez, Dorado & Mañas, 2004).

Conflict management is a key factor for the managers' and professionals' work (Euwema, Kop & Bakker, 2004). This key element regarding work in organizations can be defined as "the process used by the parts in conflict to reach a solution" (Sweeney & Carruthers, 1996, p.328) or as "those behaviours oriented towards the intensification, reduction, and resolution of the tension" (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999, p. 371). The dispute characteristics include the level of hostility or conflict's level of escalation, as well as the type of conflict. To know the type of conflict and the impact on the process of different types of conflict would be beneficial (Bollen & Euwema, 2013).

There are several ways to classify conflicts. In the field of group or interpersonal conflicts we can distinguish between task and relationship conflict (Jehn, 1994, 1995). Task conflict is defined as conflict that includes intellectual opposition concerning the content, outcomes pertaining to the task and viewpoints (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010; Jehn, 1994; De Wit, Greer & Jehn, 2011), and has the focus in the actual problem at hand, such as critiques regarding the resources needed to complete the task (Solansky, Singh, & Huang, 2014). Relationship conflict is defined as a conflict that includes interpersonal emotional tension, dislike among members and anger (Desivilya et al., 2010; Jehn, 1994; De Wit et al., 2011), and has the focus on the actual people and who they are (Solansky et al., 2014). This research area has been abundant in results on the causes, consequences and moderators of both types of conflict (Desivilya et al., 2010; Jehn, 1994; De Wit et al., 2011; Solansky et al., 2014) but understand this type of conflict is but these types of conflicts are insufficient to comprehend the problems and characteristics of other types of conflicts within

organizations, for example the conflicts that have to do with the interpretation of rules, working conditions for all staff, the conditions of a collective dismissal or business relocation, etc. The research on mediation effectiveness has been inclined to only discuss mediation of labor disputes very generally and has not focused on the impact of the type of conflict on the effectiveness (Bollen & Euwema, 2013).

Therefore, within the collective bargaining field, or conflict between groups within organizations, such as between unions and employers, we distinguish between interest based conflicts and right based conflicts or legal conflict (Ross, Fisher, Baker & Buchholz, 1997). Interest based conflicts refer to those conflicts that pertain to the establishment of the terms and conditions of employment, this type of conflict concern differences on tangible aspects of the contractual relationship, the assignment of tasks or social benefits of work. An example might be the negotiation of a collective agreement, in which employers and employees attempt to establish the conditions in which they will work (Martínez, Munduate, Medina & Euwema, 2008; Devinatz & Budd, 1997).

On the other hand, rights based conflicts refer to the application and interpretation of a previously-established norm or law, is about discrepancies entitlements incurred or legal considerations (Rahim, 1992; Fernández-Ríos, 1996). Examples of this situation are when a complaint is presented by a worker denouncing the violation of a collective agreement, of the provisions of work rules, of disciplinary codes or of the terms of an employment contract. On this occasion, the employee may reclaim that his or her rights as a worker have not been respected and there may be also circumstances in which management may claim that its rights have not been respected (Bain, 1997). There are some significant differences in both types of conflict management, such Hiltrop (1989) found that the percentage agreement is 40% when the conflict is about principles or moral issues, on the other hand, Messing (1993) states that when parties close in strong positions on what they believe is right (as in right based conflicts), mediation is more difficult. Finally Lytle, Brett, and Shapiro (1999) argue that the conflicts in which the parties focus on their rights and legal considerations often associated with zero-sum results in which there are a winner and a loser.

In sum, the interest based conflicts are related to those concerning the establishment of terms and conditions of employment, it is about "an inconsistency between two parts concerning their preferences for a scarce resource allocation" (Rahim, 1992, p. 21). As an

example, this can occur during a collective agreement, while rights based conflict or legal disputes are concerning the application and interpretation of a rule previously set out in law or the rights (Martínez, Munduate, Medina & Euwema, 2008). To focus on the interests means that the parts are trying to meet the needs, desires and latent concerns of the other party, looking for ways to reconcile them in order to build an agreement (Ury et al., 1988; Munduate & Barón, 2007). It is known that is less difficult to resolve conflicts by focusing on the interests and not on rights which allows exchanges and helps to obtain common profits. It also allows to solve the latent problems and promotes the implementation of the agreement and preserves the relationship between the parts (Martínez et al., 2008; Munduate & Barón, 2007; Ury et al., 1988).

Mediation is offered collectively (Martinez et al., 2008) as well as individually, in this thesis, we focus only on collective labor dispute in interest based conflict and right based conflicts. (We will return to this point later in other chapters).

Many public and private organizations have begun to realize the great both financial and human costs expended during the process of conflict resolution. That is why organizations have begun to use alternative dispute resolution processes that are based on the reconciliation of interests, and in particular the employment mediation (Nabatchi, Bingham, & Good, 2006). Hence, it is considered important to study conflict management and mediation in the field of labor relations.

There are different manners to manage conflicts and, in order to do it properly, there are different alternatives: negotiation, mediation and arbitration (Carnevale & Pruitt, 1992; León-Pérez, Medina & Munduate, 2008; Moore, 2014). Therefore, it can be said that interventions in conflicts follow, in general terms, the following table (Munduate Butts, Medina & Martínez 2008):

Table 1. Continuum of conflict management and resolution approaches.

Alternatives	Avoidance	Negotiation	Mediation	Arbitration/ Courts	Domination
Activity	Problem avoidance	Direct dialogue	Assisted dialogue	Solution imposed by a third part	Exercise of unilateral power
Objective	Removal of the problem	Integrative solution based on interests	Integrative solution based on interests	Distributive objectives based on objective criteria or rights	Solution based on violence, political maneuvering
Outcomes	Unpredictable	Win/ win	Win/ win	Win / lose Lose/ lose	Win / lose Lose/ lose

These alternative processes include mediation, arbitration, and litigation and others processes (Carnevale & Pruitt, 1992). The courts offer a contentious way to find a solution to the problem, and this solution is imposed by a judge in the form of judgment binding on the parties. Arbitration also involves a third party who makes the decision that is binding on the parties, but in this case the parties usually participate voluntarily and that arbitration can be designed in advance to make this process more brief and cheaper than court. In another way, mediation depends of the parties to develop an appropriate solution to the dispute; this solution depends of interests of the parties, rather than on their initial positions, in this sense, mediation has a high satisfaction rate among its users and grows its effectiveness and popularity as a method for conflict management (Pruitt & Carnevale, 1993).

This dissertation will be focused on mediation only, due to the fact that a conflict requiring mediation is a complicated conflict (Billikopf-Encina, 2002). There are many models available about stages of conflict escalation, these stages of escalation establish the basis of the contingency approach to conflict intervention (e.g., Glasl, 1982; Fisher & Keashly, 1990; Rubin, Pruitt & Sung, 1994). The basic element of the contingency approach is that the different intervention strategies would be appropriate and effective at different point in time (Fisher & Keashly, 1990), it focuses on the specific mechanisms used in the solution of conflicts in concrete contextual frameworks (Kressel & Pruitt, 1989). The contribution of strategic contingency model resides in the fact that it describes the factors to

be considered by the mediator in a precise way. "Its usefulness lies on the observation that the roots of the mediator's success are based on the ability to solve problems" (Vallejo & Guillén, 2006, p. 61) which is of great importance for this investigation as it relates to the issue of the required behaviour of the mediators to carry out the process effectively.

One of the most comprehensive models regarding contingency approach is the Glasl's escalation and model (1982) that provides a nine stages of escalation and six types of third party intervention approaches; this model supply a theory of conflict escalation that emphasizes the situational pressures acting upon people involved in a conflict, rather than seeking causes in the individuals, the model emphasizes how there is an internal logic to conflict relationships. The Glasl's subsequent model (1990) categorizes the dynamics of conflict by presenting a model with three levels of outcome illustrates that an earlier solution will generally be preferable to solutions at a later stage of escalation: win-win solutions are preferable to win-lose outcomes; and win-lose outcomes are preferable to lose-lose outcomes.

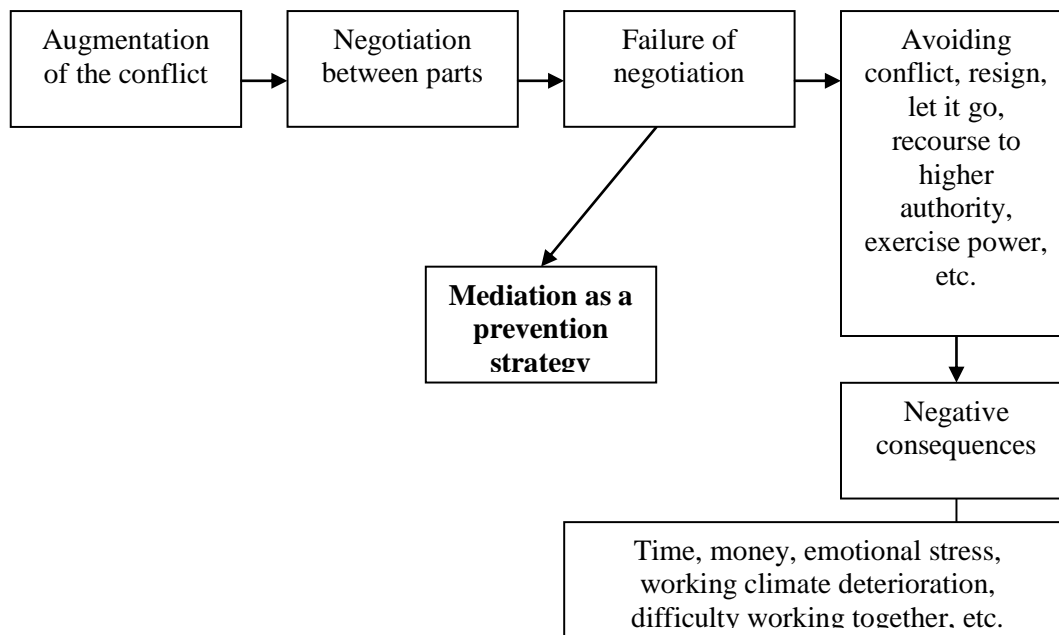
The perspective of conflict escalation has stimulated some interesting theorizing and research into hostile workplace behaviors, in this context, when disputes cannot be resolved by the parties involved, mediators can be called on to help facilitate an agreement (Rubin & Brown, 1975). Mediation works when conflicts have a medium level of hostility (Glasl, 1982; Thomas, 1992), where there is a difficulty of agreements with limited resources (Wall, Stark & Standifer, 2001), where the parties are not convinced of the legitimacy of their position, they think the third part will be neutral, so that mediation is an attractive alternative for them (Schuller & Hastings, 1996).

From a psychosocial point of view, the conflict is regarded as a process, i.e., as a dynamic phenomenon in which it is possible to identify various phases through which the conflict and relations between the parts are transformed, influence and give feedback, modifying and determining the evolution of the conflict. Considering the aforementioned idea, mediation can be understood as a process in itself, framed within a broader process: the record of the conflict seeking which helps to resolve it. That is the reason why mediation should be always understood within the context of the conflict in which is used. It would be a grave mistake for the mediator to consider that the process starts again. It is very important to know previously the characteristics of the relations between the parts and

the events that have occurred around the conflict, which can influence greatly in the development and the outcome of the mediation (Quiroga, 2006).

Mediation can be considered also as a preventive strategy, because it promotes to management future conflicts and resolve the existing ones as it promotes spaces of encounter between the sides, reducing the possibility of an augmentation of the conflict or when they are not resolved properly. It is promoted in this following way: the search for solutions based on consensus and the co-responsibility of the parts. It is possible to see this graphically represented in the figure below (Martínez, Guerra, Medina, Dorado & Munduate, 2006):

Figure 1. Mediation as a prevention strategy in the workplace

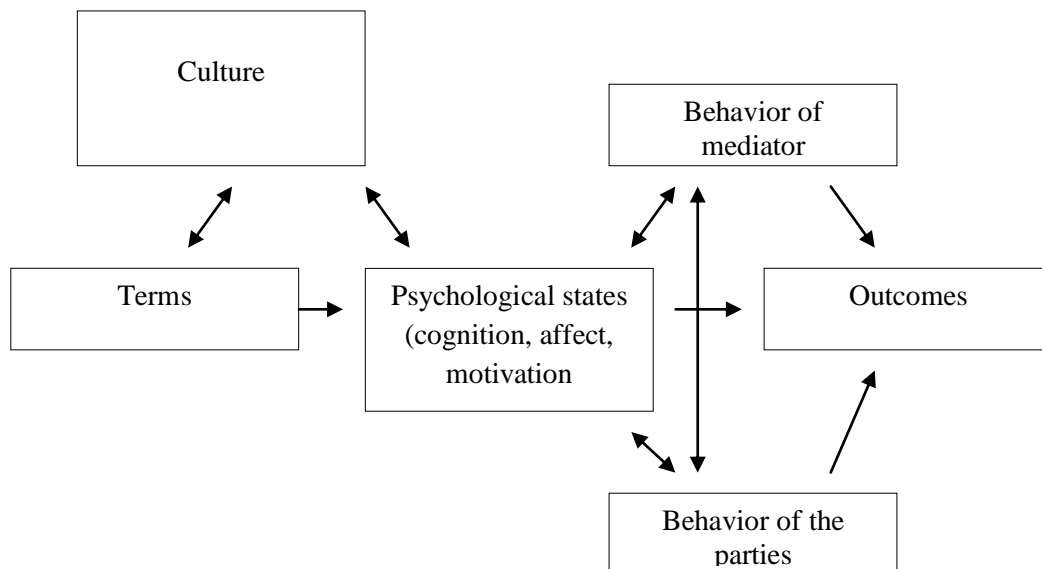


As it is possible to observe, and as pointed out by Martínez, Munduate, and Medina (2008) mediation is effective as a preventive tool, since it offers the possibility to go beyond a specific dispute resolution and become a tool moderator of relations and a preventative instrument for future tensions or conflicts.

2.1 Mediation models

In summary, affects negotiations, therefore it should affect also conflict mediation systems. In both cases culture can affect the agenda of negotiation and preferences or positions. Values, the norms, roles and ideas shared in a given culture can be a basis for mutual understanding between the negotiators and mediators (Carnevale, Cha, Wan & Fraidin, 2004). Figure 2 shows a model of how culture and mediation can be projected in terms of a negotiating model created by Carnevale et. al. (2004):

Figure 2. Influence of culture in mediation¹



The conditions prevailing of these negotiations (for example, the time pressure) make an impact on the psychological states of negotiators and mediators (motivations, emotions, perceptions and the cognitions). Psychological states have a direct impact on the results (probability, quality of the agreement), or an impact that is mediated by behaviors (strategies and tactics) of the parties in dispute and the mediator. Therefore, culture can be a moderator and mediator variable in this case.

¹ Note: A direction arrow indicates the direct impact of one element over another. A bi-directional arrow indicates the possibility of reciprocal relations, for example: conditions can cause certain cultural variables and in turn, sometimes culture affects the probability that certain conditions will occur.

As a mediator culture is considered a moderator variable because it can affect the impact of conditions on psychological states and a variable mediator because it can mediate the relationship between conditions and psychological states (Carnevale et al., 2004). Although this model gives special attention to the role played by cultural factors in mediation and negotiation in general, there is not specifically mention the role played by the mediation institutions which is what interests us in this dissertation, therefore we propose the following models listed below.

Herrmann's (2006) model is a comprehensive in the assumption that the sociocultural context affects conflict management, although culture is not explicitly mentioned in the model as a variable affecting mediation. The model provides a time sequence of premediation, in situ mediation and postmediation measures (short term outcomes and long term outcomes). The following table show the model adapted by Bollen and Euwema (2013) to the context of workplace mediation.

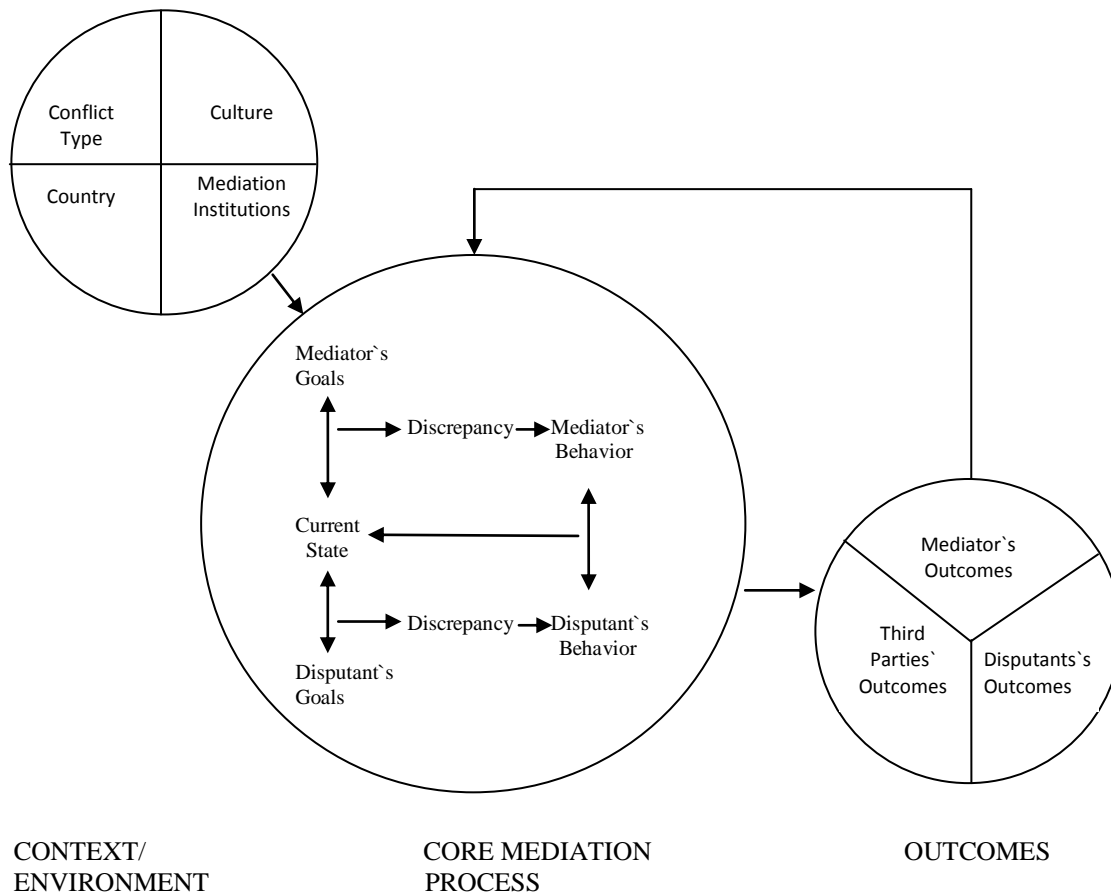
Table 2. Herrman's Comprehensive Mediation Model

T₀ Antecedents →	T_m Mediation process →	T₁ Short term outcomes →	T₂ Long term outcomes
Personal characteristics	Factors that prime readiness	Disputant beliefs and attitudes	Disputant beliefs and attitudes
Disputant characteristics	Able to talk about perceptions and feelings	Satisfaction with the outcome, the process and the mediator	Post-mediation evaluation
Mediator characteristics	Feeling heard and understood Perceived self-efficacy Clarity Mediator empathy Hostile environment	Satisfaction with judicial system Compliance orientation Improved functioning Reduced anxiety or fear Why case settled	Relationship change
Disputant Beliefs and Attitudes	Procedural Factors: Mediation Conditions	Conflict Resolved	Conflict Resolved
Willingness to participate	Active participation	Agreement reached	Compliance with agreement
Perceptions of voluntariness	Procedural clarity	Issues resolved	Restorative justice
Expectations and feelings about the mediation	Global fairness and interactional fairness	Distributive justice	Reduced recidivism
Motivation to resolve	Mediator neutrality Mediator process control	Relationship changed	
Dispute Characteristics	Procedural Factors: Problem-Solving	Institutional Context	
Legal characteristics	Active negotiation	Institutional efficiency	
Conflict characteristics	Talked-about issues and needs	Institutional effectiveness	
Interpersonal dynamics	Formulate options	Comparable cost	
Institutional Context	Procedural Factors: Decision-making		
Program context	Clients shape decisions		
Process access	Mediator-driven closure		
Process efficiency			
Process information			

Although this mediation model is an heuristic model, we wish to draw attention to the important role that culture can have on the mediation as proposed by Wall and Dunne (2012). We use the Wall and Dunne`s mediation model for our research.

In the theory there is the basic premise that mediation operates in a context or environment, this context is composed of four elements: the conflict type, the country in which the conflict is mediated, the culture of the disputants and the mediator, and the mediation institutions available to the mediator and the parties. The context affects the mediation process, at the same time, the mediator and the disputants who determine the current state of mediation. The disputants and the mediator are involved in an interactive mediation whose results outcomes for the disputants, the mediator, and others parties who are not at the table but are affected by the outcome. The figure 3 shows the mediation paradigm proposed by Wall and Dunne (2012):

Figure 3. Mediation paradigm



As figure indicates, the mediation context (or environment) comprises the conflict type, the country in which the conflict is mediated, the culture of the disputants and the third party, and the mediation institutions available to the third party and the parties. We mentioned the conflict type, in the following paragraphs we consider the culture, mediation institutions, mediator`s behavior, mediator`s outcomes and third parties`outcomes and effectiveness.

3. Culture and context of mediation

A wide range of definitions have been applied to the term "culture". Culture has been defined as: a series of human events that are part of the environment (Herkovits, 1955), as a model for ways of thinking, feeling and behaving (Kluckhohn 1962), including subjective and objective elements (Triandis, 1972); as a set of reinforcements (Skinner, 1981); and as "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another" (Hofstede, 1980, p.25).

The set of cultural elements that distinguishes a group of individuals from others, influences our judgments and our views and affects how we form our own way of understanding what is good and bad. The cultural perspective assume that "psychological processes are not only influenced, but they are deep and culturally affected and, as a consequence, the psychological processes will vary in the socio-cultural context" (Markus, Kitayana & Heiman, 1997, p. 859). Culture affects mediation in different aspects of the mediation processes: a) preferences and interests, mediation strategies, c) culture as a source of conflict, d) perception of reality.

We know that in the intervention of third parties lie certain psychological processes, and therefore, these may vary according to the socio-cultural context where they occur. In this sense, the mediation process will vary according to the sociocultural context in which it develops.

Culture influences preferences and interests affect the positions taken by negotiators and mediators regarding items in question. This means that a negotiator`s culture can give us the answer to why they have taken such a position or why a certain item has more priority

than another. The congruence, between the preferences of the negotiators is what creates the potential for an inclusive agreement or integrative agreement (Brett, 2007). Culture in mediation can be seen as a problem or as a benefit. Shared ideas, values, norms and roles can provide a basis for mutual understanding between negotiators and mediators of the same culture, i.e. the cultural context can offer databases to help resolve conflicts (Carnevale & Choi, 2000).

Literature also establishes that the negotiators from collectivist cultures are very sensitive to social assessment of his or her performances, which is why they try to portray a favourable image to the in-group, even to the detriment of future cooperative negotiations with the other party (Munduate, Cisneros, Dorado & Medina, 1999). Culture can also affect strategies that negotiators bring to the table, either in the way in which they discuss (directly or indirectly) their motivations, or in the way they use the information and their influence. Strategies of negotiators cause patterns of interaction in the negotiation. These patterns of interaction can be functional and facilitate integration agreements, or can be dysfunctional and lead to less optimal agreements in which the potential integrator remains at the table (Brett, 2007).

In addition, cultural values may reveal interests underlying of the negotiators and influence ways of approaching the negotiation. Concerning the effects of culture on negotiation strategies, when people negotiate, their behaviors are strategic and its strategies may have a cultural basis. This means that the negotiators in a culture are more likely to plan a strategy with a particular series of behaviors while their counterparts, belonging to another culture, are capable of projecting the same strategy with a different series of behaviors. Not only do we have differences in strategic behaviors between different cultures. We also have differences within cultures and even juxtaposition between cultures. Such would be the case in which some members of a culture are more likely to apply the negotiating prototype of another culture to that his own.

When the cultural elements in mediation are relevant, they can play two important roles in mediation. First of all, culture itself such as can be the reason for the conflict, differences between negotiators or between the parties and the mediator. Second, when there are cultural ties between the mediator and the parties in dispute, the mediator can resort to the shared culture, which constitutes an important basis for mediation. Thus, cultural ties can

provide a basis for the access, acceptance and influence in the mediation (Carnevale et al, 2004).

When the negotiators from the same culture, shared ideology is the backdrop against which deals and decisions are made and disputes are resolved. Each of the parties can rely on the different assumptions about social interaction, economic interests, the legal requirements, and political realities (Brett, 2007).

‘Negotiating strategies are associated with culture because cultures develop norms to facilitate social interaction’. Norms are functional because they reduce the number of options from which a person must choose with respect to how it will proceed and they provide expectations about how others will behave. "Functional standards become institutionalized, meaning that people use them and new members that are beginning to know its culture learn them to make their social interaction more efficient’ (Brett, 2001, p. 9).

Culture affects our perception of reality. It blocks all information that is inconsistent with concepts rooted of our culture, assigns meaning to the words and actions of the other party in the negotiation or mediation, and leads ethnocentric observer to incorrect assumptions or attribution of motives (Mayfield, Mayfield, Martin, & Herbig, 1998).

On the other hand, it is known that culture interacts with contextual aspects of the dispute, affecting the conduct of the mediator. It is important to consider which could explain that mediators change their behavior according to the context which they face, why mediators of some cultures were more sensitive context in comparison to mediators of other cultures (Carnevale et al., 2004).

A key issue for research is to know whether the tactics, strategies and behaviors of the mediator are universal or culturally specific; empirical studies comparing mediation in different cultures aren't very clear when it comes to answering this question. Despite this, some studies have found a great similarity in the behaviour of the mediators, for example, in the widespread use of private meetings in all cultures meetings (Wall & Blum, 1991; Wall & Callister, 1999).

On the other hand, there is evidence of style cultural differences in mediation practice, such as, the effect of mediation on the results and preferences of negotiation (Kozan & Ergin, 1998).

Cultural dimensions

The research strategy of Hofstede (1989, 1999) has been the search of certain dimensions of culture that enable global analysis. At least three of these dimensions have been considered relevant in the investigation of the influence of culture in mediation, namely:

Hierarchical distance: The extent to which the less powerful members of organizations and institutions accept and expect power to be distributed unequally. Some studies suggest that hierarchical distance can affect the tactics of mediators and the reactions of those in conflict. This applies to conflicts in societies with a high degree of hierarchical distance, where third party mediator has elevated social status. (Carnevale et.al., 2004).

Individualism-collectivism: Individualistic societies are characterized by a social pattern of lax structure within which individuals are solely responsible for themselves and their immediate family. On the other hand, collectivist societies presented a more closed social pattern base on that individuals are emotionally involved with an extended family or a group of peers, resulting in a kind of forced loyalty. For individualistic people, personal goals usually receive a higher priority than any collective goal (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Triandis, 1995).

Individualism alludes to the tendency to be more involved with individual interests, needs and goals, while the collectivism refers to the tendency to be more involved with the interests, needs and goals of the members of the ingroup. Individualistic cultures exist in countries like United States and some countries in Central Europe, while many collectivist cultures are located in Asia, Latin America and southern Europe (Munduate et al., 1999). According to various studies, Chile would be considered a collectivist culture because there is greater importance placed on family than the individual (Puente-Díaz, 2010).

Members of the individualist and collectivist cultures differ in many ways. Some authors suggest that both confrontational behaviour as motivation may come from this cultural value. Therefore, resistance of direct confrontation in a negotiation or mediation may derive from the emphasis on cooperation in collectivist cultures (Brett, 2007). On the other hand, a study of Carnevale and et. al. (2004) suggests that mediators in collectivist cultures are more influenced by the relationship history of the parties in dispute than the mediators of individualistic cultures.

Studies suggest that collectivist cultures may be more conducive to social conformity. This may mean that the proposals of the mediators, especially those that promote standards of appropriate behavior, would have greater weight in these cultures (Carnevale et al, 2004). However, it has been found that deception and corruption are more common in collectivist cultures, such as Chile, than in individualistic cultures and the acceptability of this in collectivist cultures is more dependent on the context and the consequential situational demands of deception (Triandis, Carnevale, Gelfand, Robert, Wasti, Probst, Probst, Dragonas, Chan, Chen, Kim, De Dreu, de Vliert, Iwao, Ohbuchi & Schmitz, 2001).

Other studies indicate that in a labour dispute, dealing with collectivist cultures, people who do not like their work do not leave their jobs as often as do people in individualist cultures (Wasti, 2002).

Avoidance of uncertainty: Modes of addressing uncertainty in relation to the control and the expression of emotions. This refers to the way to deal with the conflict, including the control of aggression and the expression versus inhibition of affection (Hofstede, 1989, 1999). With regard to the expression of emotions, recent literature on mediation and negotiation, reveal the importance of the emotional experience in the transformation of the conflict. As a result labor mediators use strategies which allow elicit emotional communication between negotiators (Jameson, Boedtke & Linker, 2010).

These cultural dimensions are varied in different cultures. According to Hofstede, differences between Chile and Spain in the four previous cultural dimensions would be as follows:

Both Chile and Spain have high levels of uncertainty avoidance; Chile, according to Hofstede (1989, 2001) would be the country with the lowest level of individualism and the most feminine than in Spain.

The index of hierarchical distance gives a score of 81 points: 58 points to Chile, and 54 points to Spain (the scale is from 1 to 100). The difference allows us to see that in Chile there is greater inequality and a more pronounced hierarchy in all facets of society, even more than in Spain. In the case of organizations and labour relations, this translates into a further centralization, a wider difference between the upper and lower post revenues, the consideration of the boss as a father autocrat and acceptance of privileges and status symbols (Valda, 2007). This tendency to establish wide distances between hierarchies and powers is

not as marked in Spain, which lies approximately in the middle of the classification, a little further down from Chile.

For individuality, the score differences are similar to the previous index (Spain 51 points, and Chile 23 points). Chile tends more toward collectivism than Spain, which in the business world means that personal relations take precedence over business.

4. Mediation of workplace disputes and mediation institutions

Mediation, in essence, should be seen as an extension of the negotiating process in which a third party intervenes in order to change the course or outcome of a conflict. “The third party is an individual or group of people that works between or among parties in dispute” (Moore, 2014, p.20). The third party has no authority to be able to decision-making or to prescribe agreements or outcomes (Kressel & Pruitt, 1989; Gaytan & Kleiner, 1999; Wall et al., 2001), it is there to help the disputants in the search for a mutually acceptable agreement (Goldman, Cropanzano, Stein, Shapiro, Thatcher & Ko, 2008).

Mediation is one of the means of conflict resolution where a neutral third party helps to ensure that the parts reach a better agreement, satisfactory to the parts involved in a conflict, before it is made necessary to recur to judges, arbitrators and lawyers from any type of dispute (Carnevale & Pruitt, 1992). The aim of workplace mediation is to resolve interpersonal employee conflicts arising out of a continuing or terminated employment relationship (Doherty & Guyler, 2008).

As a form of conflict management, mediation is highly distinguishable, since it is not necessarily binding as other forms of intervention made by third parts, as in the arbitration. The mediation’s consensual approach helps parties to discuss their concerns, underlying emotions, and expectations. This stimulates the search for a mutually acceptable agreement and also promotes an improved relationship between the parties once the dispute has been settled (Dolder, 2004). It usually starts at the moment of a request of one of the parts and leaves the power of decision-making ultimately to the litigants (Bercovitch, 1996).

There are mediation systems supported by internal third parties, such as Andalusia (members of the organizations in dispute) while others are supported by external third parties, such as Chile (third parties outside the organization). In this sense, the differences

between the parties and between the parties and the third party can affect the effectiveness of mediation (Inman, Kishi, Wilkenfeld, Gelfand, & Salmon, 2014). We argue that social identification processes, salient in the mediation teams' composition, can affect mediation processes and outcomes. Classic social psychology research has shown that social identity is especially salient in intergroup contexts (Hogg & Turner, 1987) and that social identification is associated with cooperation and cohesion with the ingroup (Turner, 1982, 1984). On the other hand, when the differences between the parties are small, the shared issues and similarities can facilitate perceived the other as the group itself, increasing the acceptance of mediation and other cooperative mechanisms for conflict resolution.

When people perceive others in order to form impressions face a complex cognitive task that have be simplified using schemas that organize their world social and simplify the number of hypotheses that must pay attention (Asch, 1946; Jones & Gerard, 1967). In this interpretation of reality, one of the central variables is group membership, in this way, different authors (Brauer, 2001) show that the same information is interpreted differently depending on the social group that belongs (for example, men-women). Similarly, research on the ingroup bias evidence favoritism toward in-group members to the detriment of the components of the outgroup.

We will derive our hypotheses based on social identity theory which suggests that cognitive and motivational processes depend on social categorization (Tajfel & Turner, 1986), the tendency to favor one's own social groups emerges as a core motivation that drives human beings (Brewer, 1999), It is well known that people tend to primarily help and devote resources to ingroup members rather than to members of the outgroup, both in the case of natural and minimal groups (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971), in this sense, we consider that Chilean mediators (third parties outside the organization) have an outgroup affiliation while Spanish mediators (with representation with the parties) have an ingroup affiliation.

In Spain and Chile mediation for individual labor disputes is applied in contrasting manners. On the one hand, In Andalusia, for example, mediation is hardly developed for individual labor disputes. SERCLA, is one of the few attempts to use mediation for collective labor disputes in Andalusia. The genuine nature of this institution and the way mediation is established in SERCLA makes it interesting to study this system or institution.

At SERCLA, mediation is conducted by a team of four mediators, two elected by the trade unions and the others two by the employer's organization (Martinez, 2009). Chile established a deeply-rooted service of conciliation/mediation for individual labor disputes provided by specialized public servants that depend from the labor administration. Therefore the two systems differ in terms of the group affiliation of the third parties, while in Spain mediators are representative of members of the conflicting organizations that act as third parties, in Chile they are external and depend from the government. The andalusian and chilean mediation institutions manage two types of conflicts, the interest based conflict and right based conflict (whose definitions have been provided above).

In sum, precisely in this two mediation institutions we found differences, in Spain, mediators are representatives of the parties (ingroup affiliation), while in Chile mediators are completely external (outgroup affiliation). In the last chapters of this dissertation we will discuss in more detail the implications that might have this feature of the systems in terms of group affiliation of the third parties and its implication on the behavior of mediators, the use of mediation strategies, effectiveness and trust in the process interests and rights based conflicts.

5. Effectiveness of mediation

It is a difficult task to identify the elements that guarantee the effectiveness of the mediation since that may depend on personal behavior characteristics of the of the mediator, the type of conflict, the positions of the parties, and the strategies employed by the mediator, among others (Martinez et al., 2008). Many studies have considered on the success ratio or the general agreement like measurement of effectiveness (Lipsky, Seeber & Fincher, 2003), but this argument about objective indicators can be far too limited because is possible that disputants seek dispute resolve that is more than solely monetary and the agreement does not always mean that all conflict issues have been resolved (Bond, 1997). There are several indicators about the objective agreement and the quality of the agreement, for example, satisfaction with the mediation of the disputants (Bollen, Ittner & Euwema, 2012; McDermott, Jose, Obar, Polkinghorn, Bowers, 2002; Poitras & LeTareau, 2009), agreement,

issues resolved (Lim & Carnevale, 1990; McDermott et al., 2002; Poitras & LeTareau, 2009), institutional efficiency and effectiveness (Anderson & Bingham, 1997), other criteria to evaluate success here may include efficiency, fairness and satisfaction (Katz, 1999).

Recent evidence suggests that mediation of labor disputes produces good success rates (McDermott et al., 2001; Swaab & Brett, 2007). The likelihood of reaching an agreement improves when the mediator has a strong skill base (Ramírez et al., 2009) and when disputants have a collaborative disposition and acceptance for mediation (Terris & Maoz, 2005). Some authors suggests that certain mediation tactics are crucial in successful mediation (Goldberg & Shaw, 2007), in this sense, pressing tactics are perceived to be positively related to mediation effectiveness when hostility among disputants is high, but are perceived to be negatively related to mediation effectiveness when hostility is low (Lim & Carnevale, 1990), but we must to consider that the relationship hostility correlates negatively to reaching an agreement (Mareschal, 2005).

Several studies has shown that mediator tactics are contingently effective, in this sense, for example, tactics tend to be universally related to mediation effectiveness, such as controlling the communication between disputants (Haft, 2000; Hiltrop, 1989; Munduate & Medina, 2006), Recently, Goldberg (2005) notes that the ability to build trust and communication are the most important skills in the success of mediation. Some authors go further and suggest that mediator's presence can have a profound impact on the mediation process (Bowling & Hoffman, 2000).

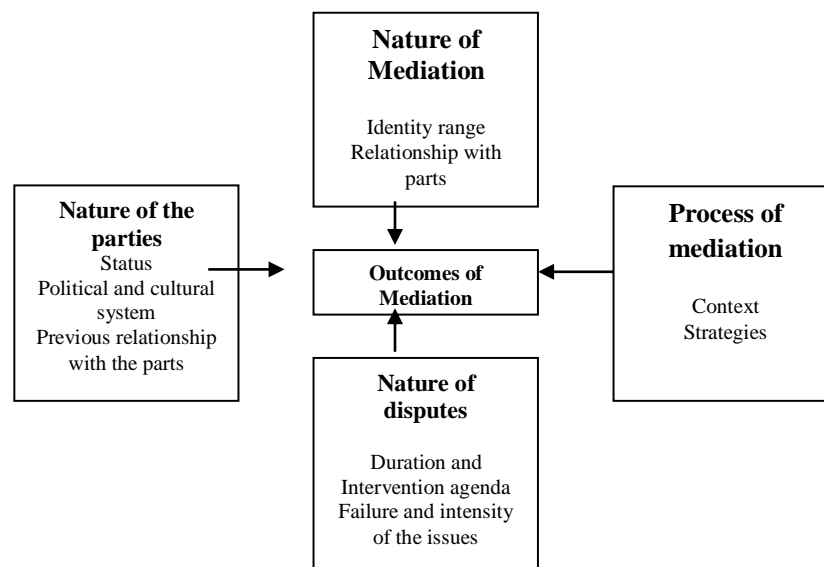
In general, there is a consensus among researchers that some behaviors or types of tactics that lead to high outcomes are contingent on the situational context of the mediation (Carnevale, Lim, & McLaughlin, 1989; Fisher & Keashly, 1990; Kressel & Pruitt, 1989; Lim & Carnevale, 1990; Shapiro, Drieghe & Brett, 1985; Sheppard, Blumenfeld-Jones, & Roth, 1989), according to this idea, mediation studies often end at the institutional context stage and results are often used by mediation systems that makes use of mediation to get an idea of mediation effectiveness (McDermott et al., 2001).

Some authors suggest that in order to determine the effectiveness of mediation three main measures can be used: efficacy perceived by the negotiators, the satisfaction of the parts, and the willingness to meet and maintain the agreements (Serrano, 2008). Another

element of effective conflict management is satisfaction of both parties with the outcomes in addition to reducing or preventing escalation of the situation, and solving the issue in an efficient way (Euwema et al., 2004). Some authors say that the acceptance of mediation is necessary for its success, however, it is not sufficient, and whilst many studies explore why and when third parties choose to mediate, they cannot tell us why or when mediation is likely to succeed (Terris & Maoz, 2005),

These groups of factors which allow to realize the efficiency of mediation can be seen in the model developed and refined by Jacob Bercovitch (1996) which includes 4 groups of factors that are also applied to analyze the negotiations; these variables determine the success of the mediation and consider the context, the process and the outcome of the mediation (see figure):

Figure 4. Model on the success of mediation



According to the model, the nature of the parts, dispute and mediation plus the characteristics of the mediation process are considered the most important elements in the moment of analyzing the success of the mediation.

Even though mediation can offer a wide variety of benefits (like, maintain the relationship, solve conflicts in an efficient and/or cost-effective manner, contribute to

employees' well-being and satisfaction) most of the studies have focused their research primarily on the agreement (Wall et al., 2001), and there are a few rigorous tests of the conditions under which workplace mediation might be effective (Bollen & Euwema, 2013). We adopt the approach to evaluate mediation success that take the conclusion of objective signs as success regardless of durability, quality of the agreement or fairness (because it has greater empirical support), thus keeping the analytical distinction between process and outcome. In this sense, Lim and Carnevale (1990) point out that the effectiveness of mediation focuses on the general agreement which is defined as referring to a general agreement, aspects such as achieving the agreement and make it mutually beneficial to both parts, a long-lasting and not containing anything ambiguous. On this respect, it is necessary to mention which the success criteria are posed by these authors:

Table 3. Measuring mediation success criteria

Measuring success criteria
<ul style="list-style-type: none"> • A lasting agreement has been achieved, i.e., the parts will follow it for a long period of time. • An agreement was reached concerning all matters in dispute. • The dispute was resolved in a reasonable period of time. • The relationship between the parts improved. • An agreement is reached regarding all issues in dispute to everyone's mutual benefit. • The distance between the positions of the parts got shortened. • The underlying central conflict was resolved. • An agreement that the negotiators felt as their own has been achieved. • The achieved agreement has no adverse political ramifications. • The number of unresolved issues was reduced by mediation. • The parts were satisfied with the mediation procedure. • The parts managed or recovered important and valuable resources. • The parts have learned how to communicate and negotiate with each other so that they can handle possible future disputes themselves. • The needs, objectives and interests of the mediator (i.e. yours) were satisfied during the mediation process. • Feelings of goodwill towards the mediator were created. • The reached agreement has left nothing expressed ambiguously. • The parts were satisfied with your mediation efforts. • Parts retracted when they could have made concessions. • It is unlikely to have new problems between the parties in the future. • The agreement was successful regarding avoiding physical violence

6. Behavior of the workplace mediators

Mediation is a type of negotiation, assisted by a third neutral part. In this sense our attention is centered in two of the three traditions which had followed the investigation of the negotiations in the organizations. Namely, that tradition that seeks to develop predictive theories about the impact of the environmental conditions concerning the conduct of the negotiator or mediator, and the one developed by the theorists that provide advice and recommendations about the preparation and development of negotiation and effective mediation (Carnevale & Pruitt, 1992).

This is how, in the search of a theory to support the importance of the behaviour of the conflict mediators, clear signs that the knowledge factor regarding techniques related to the process and communication between the parties were found, together with social skills which are fundamental to the issue of conflict resolution. There have been several attempts by scientist to show the range of the mediation experience, and specifically the desired qualities of the ideal mediator (Wall & Lynn, 1993; Wall et al., 2001). Researchers and experts in the field confirm that in order for the mediators to successfully face the processes of conflict resolution, must not only possess knowledge and experience related to the topic but also certain abilities and attitudes, such as communication, trust, empathy and neutrality to properly carry out the process (Munduate et al., 2008).

It is possible to find several definitions of the term "competence or behaviors", for example, it is mentioned that it is underlying characteristic of an individual that is causally related to an effective or superior performance (Horton, 2000), it is also mentioned that they are codes of conduct which some people dominate more than others, which makes them effective on a given situation (Levy-Leboyer, 1997). More specifically, we have the following definition: a set of skills, knowledge, behaviors, attitudes and other elements that are installed in a given context, and that are able to effectively perform in a specific function (Morelli, 2001).

The identification of competences or behaviors of the work mediators implies to establish a set of real and previously observed conducts that correspond to the desired and potentially successful behaviour that contributes to the effectiveness of the mediation. For this, it is necessary to identify people who have already shown, through their actions, to

have the appropriate skills; also try to identify what skills do they have considered to be different from the rest (Spencer & Spencer, 1993). Several different studies have been made that made allusion to these behaviors of work mediators, for example, it is known that the first study stated that the optimal profile of the mediator should be the objectiveness, have psychological insight, experience, wit, ability to generate confidence, and intellectual skills (Serrano & Méndez, 1999).

Subsequent studies qualify and contrast these behaviors. Concerning the experience in negotiation, for example, it is known that it may affect our ability to obtain good results with the existence of some factors that are strengthened, such as the ability to identify the interests or needs of the counterpart and the establishment of relations of trust between the parts. The negotiator experts that have a developed negotiating competition can manage in a better way and are able to adapt their strategies to every situation (Ramírez, Medina & Munduate, 2009).

The importance of the mediation experience is also stressed because these types of mediators generate credibility and trust (Carnevale & Peggnetter, 1985). However, it is also known that this does not imply that an inexperienced person may not act properly in mediation tasks (Serrano & Méndez, 1999), because there are also other abilities to take into account.

Some authors highlight that the ability to assertively communicate, and the knowledge of communication techniques, along with the ability to solve problems (Munduate & Barón, 2007; Vallejo & Guillén, 2006) are indispensable in work mediators. Moreover, the ability to listen, to inspire confidence, have empathy is also important (Munduate & Barón, 2007; Goldberg, 2005; Serrano, 2008).

The ability to keep distance and be objective, i.e. neutrality (Munduate & Barón, 2007) together with certain skills such as the process of solving problems are very important (Herrman, Hollett, Gale & Mowery, 2002; Munduate & Barón, 2007). The behavior of the mediator is adaptive, which means that the mediators act contingently. First of all, mediators understand the problem to be faced, in order to test different actions to achieve the objectives that arise (Carnevale, 1986). The disputing parts also adapt themselves to the mediation, which indicates that the behavior of the mediator is effective if it is contingent.

However, it is also known that the disputing parts are affected by slants that influence on the trial fairness and honesty of the mediator (Arad & Carnevale, 1994). Moreover, the mediators are affected by the effect of framing, i.e. they see negotiators as cooperators when they make concessions in the context of losses in the negotiation than when they make concessions in a context of profits, and tend to favor the least cooperative parts (Carnevale & Probst, 1998). Temporary pressure also affects in greater or lesser extent to any negotiation or mediation process and tends to increase concessions the negotiators (Stuhlmacher, Gillespie & Champagne, 1998; Mosterd & Rutte, 2000). Studies about the temporary pressure on mediation indicate that mediators push to a greater extent when time pressure is increased, or when they estimate that their probability of success are diminished.

Golbert made a recent study (2005) which emphasizes that the ability to generate trust and communication are the most important competences regarding the success of the mediation; where listening is the main technique used by the mediator: carefully listen to the concerns and needs of each of the parts; recognize the legitimacy of at least some of the concerns and needs and clarify that the best effort is going to be made on order to help to meet the needs and concerns impartially.

There is evidence of cultural differences in mediation behavior and outcomes, for example, the effect of mediation on the results and preferences because of the intervention of mediators in the negotiations (Kozan & Ergin, 1998).

Carnevale and Pruitt (1992) ordered mediators interventions to address the four central problems in any situation that needs mediation (Pruitt, Rubin & Kim, 2003):

- a) The improvement of relations between the mediator and the disputants. In this sense, Kressel and Pruitt (1989) note that the mediator must improve relations and promote confidence in the process.
- b) The improvement of the relationship between the parties during mediation process. Hiltrop (1989) said that the most important thing is to help the parties to understand the interests and needs of the other party. If the third party promotes the knowledge of the interests and needs of the disputants could help improve the relationship between them.
- c) A correct and orderly treatment of topics. For Lim and Carnevale (1990), an important aspect of mediation is that the mediator is able to address the issues in dispute,

identifying, distinguishing positions of interest, setting the agenda and making suggestions, in addition to increasing the availability of parties to make concessions.

- d) Increased motivation of negotiators to reach agreement. In this sense, the caucus stands out as an important technique that uses the mediator at specific times of the mediation process and is a private, individual, confidential and short meeting, held separately with each of the participants after initiation of the first joint session, in order to manage the emotional obstacles of any kind of impediment that arise during the process and it is producing a "stop" in the flow of the mediation. (Pruitt, McGillicuddy, Welton & Fry 1989; Swaab & Brett, 2007), and could serve to increase motivation of negotiators to reach an agreement.

All these behaviors lead to what is known as mediation strategies, which is a general and planned and an established form of intervention, consisting of a set of tactics or specific, measurable behaviors in the context of a strategic line (Wall, Chan-Serafin & Dunne, 2012), behaviors in the context of the relevant strategic line outside of which would have no meaning or purpose (Lim & Carnevale, 1990; Serrano, 1999).

One of the first classifications of mediator behavior (Kressel, 1972) proposed three types of fundamental strategies: directive, reflective and contextual. Carnevale (1986) described three basic forms of action used to resolve conflict, namely pressure (use of coercion), compensation (use of rewards) and integration (use of information). One of the most popular classifications of mediation strategies in which we base our research is the theory of Kressel and Pruitt (1985), which is significantly supported in an empirical study by Lim and Carnevale (1990). In this taxonomy, authors distinguish three types of fundamental strategies that mediators can use: contextual, the substantive and the reflexive.

Substantive strategies, concerning the content of the mediation, refer to those interventions that directly cover the topics in conflict in the quest to move the negotiations toward an agreement. Some examples of this type of intervention are: trying to change the positions of any of the parties, make a suggestion of agreement. Related to these strategies, several authors have raised issues such as the active strategies are ineffective in low intensity conflicts (Donohue, 1989), the pressure is effective in high conflict and ineffective in low conflict (Lim & Carnevale, 1990).

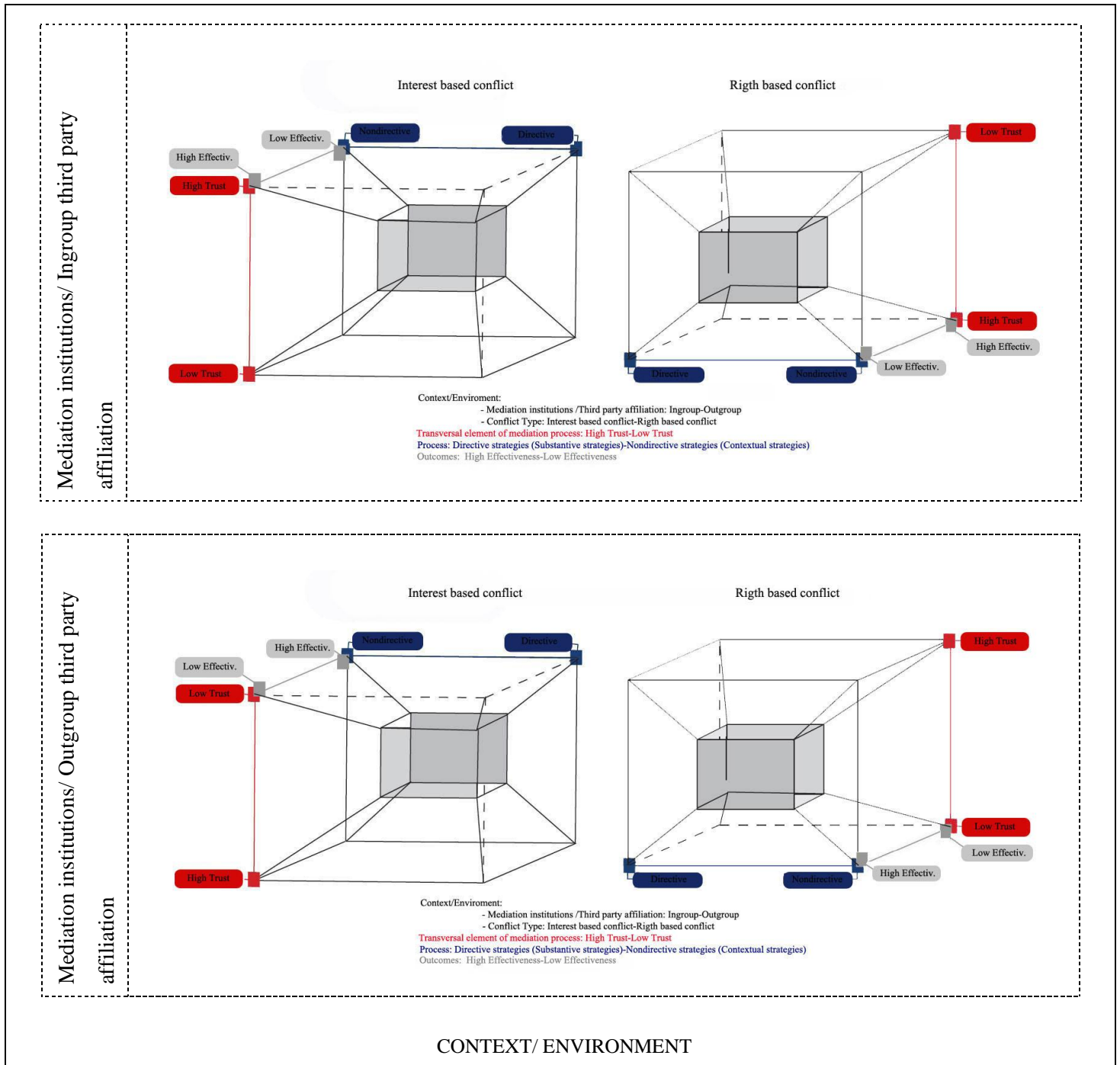
Contextual Strategies related to the context of mediation and are aimed at the parties themselves who arrive at their own most appropriate solutions. They are interventions whose purpose is to facilitate the process of conflict resolution by modifying the circumstances in which the mediation occurs. This is how the use of these strategies is intended to help you enable the parties to discover an acceptable solution to the problem. The role of the mediator is minimal in the sense that the mediator does not seek to directly address the issues of the conflict, but facilitates the process to make the parties themselves reach their own solution. Examples of this type of intervention are: interventions that seek to control the agenda or assist the parties to prioritize issues in dispute is effective regardless of the nature of the dispute (Lim & Carnevale, 1990), or check that the process is effective in all circumstances (Prein, 1984), where the parties think they can resolve the conflict by themselves, active interventions are counterproductive mediator (Zubek, Pruitt, Peirce, McGillicuddy & Syna, 1992).

Reflective strategies seek to establish trust between the parties, the mediation and the mediator. Are those interventions that try to steer the mediator toward the conflict, to win acceptance by the parties, behaviors that seek to establish trust in the mediator and the mediation process and create a basis for the development of the future activities. Some examples of this type of intervention are: develop trust with the parties and use humor to relax the atmosphere, among others. Regarding these strategies are known conflicts of high intensity parties are more likely to suffer reactive devaluation (Ross & Ward, 1995), where the parties are convinced of the legitimacy of their position, they think that the third party will inevitably dictate to their favor, so that mediation does not find it an attractive alternative (Schuller & Hastings, 1996), or that in a context of high hostility, strategies troubleshooting between the parties can be dysfunctional (Zubek et al., 1992).

Previous findings (Martinez et al., 2007) indicate that contextual strategies are effective both in right based conflict and interest based conflict, that the substantive strategies are effective both in right based conflict and interest based conflict, and that the effectiveness of reflective strategies varies depending on the type of conflict (right or interest) in the sense that the reflective strategies are more dysfunctional in right based conflict than in interest based conflict.

The following figure shows our research model:

Figure 5. Our situated research model of mediation of employment disputes*



*For purposes of making most comprehensive and easy the research model, we have theoretically simplified classification strategies mediation in directive strategies or substantive strategy and nondirective strategies or contextual strategy (Kressel, 1972; Beardsley, Quinn, Biswas, & Wilkenfeld, 2006). There is a consensus among researchers that trust is key important element for mediation (Carnevale & Peggnetter, 1985; Goldberg, 200; Munduate & Barón, 2007; Serrano & Méndez, 1999; Serrano, 2008), therefore, we considered the importance of trust in the mediator and the mediation process like a transversal element on mediation.

We hope that when the third parties belongs to ingroup affiliation generate greater trust because are more implicated with the parties and share an ingroup identity with disputants, at the same time, they use more directive behavior because are more involved with the parties and we hope that this kind of mediation will generate more effectiveness in interest and right based conflicts. Based on the theoretical background, this dissertation has the basic objective of generating an approximation a new situated model of mediation that will be empirically sustained (with studies of real and experimental mediations) and can serve as basis to develop tools and interventions versed by the research.

7. Conclusions and future challenges in the study of labor mediation

The basic aim of this introduction is to review scientific research about mediation of employment disputes in a systematic and logical way. To this end, we will use the Wall and Dunne`s model (2012), while paying attention to the role of type of conflict, mediation institutions, behaviors and mediation strategies, and the influence of culture. As mediation researchers have proposed (Carnevale & De Dreu, 2005), one effective approach to study mediations would be a mixed method that involves for example, researchers observing mediation process combined with self-reported data (surveys and interviews) that address pre and post mediation perceptions and promote the data triangulation (Cantor, 2002; McDermott, 2012), according this idea we will use different methodologies (quantitative and qualitative) and techniques (self-report instruments, real mediators interviews and experiments) to promote triangulation (Carnevale & De Dreu, 2005).

It is expected that mediation offers greater benefits than other conflict resolution alternatives (Wall et al., 2001). The mediation has some important advantages, for example, the solution is not imposed but based on the autonomy of the parties, which allows satisfying the needs of each of the parties involved (Rodríguez-Piñero, Rey & Munduate, 1993). It can contribute to fair and stable agreements, and in financial terms, mediation is cheaper than other procedures (Gaytan & Kleiner, 1999, Goldberg, 2005). It also allows for parties to feeling protagonists in the process of conflicts resolution, and improve the

speedily of conflict resolution. It favors the maintenance of the relationship between the parties and does not expose private life (Brett, Barsness & Goldberg, 1996; Gaytan & Kleiner, 1999, Butts, Munduate, Barón, & Medina, 2005).

Mediation can also be considered as a preventive strategy, since it incites the prevention of future conflicts and helps to solve the current ones (Martínez et al., 2006).

Finally, mediation could reduce the costs of conflicts solving and maximize the benefits; and, at the same time, it could be considered as a healthy process of growth and change (Ury et al., 1988).

Though knowing all these benefits of mediation, we know that there are various questions to investigate concerning this issue. On the one hand, there is scarce evidence about the effectiveness of mediation strategies. It is necessary to explore deeper regarding the mediation processes, as well as to carry out more studies that give an account of the impact of context, cultural differences, mediation institutions, type of conflict and behavior of mediators that may explain the mediation effectiveness (Dialdin & Wall, 1999; Carnevale et al., 2004).

As Bollen and Euwema (2013) say the most research on mediation of employment disputes has been based on post-mediation survey data provided by disputants. We will complement these quantitative approach data and seek to collect data before (with qualitative interview data) and after the mediation process (quantitative survey). At same time, it is important to gather data from all the parties involved in the mediation because all parties involved in mediation process may experience interventions in different ways.

It would be interesting to assess if mediation strategies work best given certain disputants perceptions, types of conflict, and contexts or mediation institutions. An implication of these possible findings is that would be possible to promote this knowledge in the mediators or third parties and would improve the quality of mediation.

8. References

- Anderson, J. F., & Bingham, L. B. (1997). Upstream effects from mediation of workplace disputes: some preliminary evidence from the USPS. *Labor Law Journal*, 48, 601-615.
- Arad, S. & Carnevale, P. (1994). Partisanship Effects in Judgments of Fairness and Trust in Third Parties in the Palestinian Israeli Conflict. *Journal of Conflict Resolution*. 38, 423-451.
- Asch, S. E. (1946) Forming impressions of personality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- Bain, T. (1997). Third party dispute resolution. Rights disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 219-244). Greenwich: JAI Press.
- Beardsley, K.C., Quinn, D.M., Biswas, B. & Wilkenfeld, J. (2006). Mediation style and crisis outcomes. *Journal of Conflict Resolution*. 50 (1), 58-86.
- Benítez, M., Medina, F. & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos del trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 69-81.
- Bercovitch, J. (1996). *Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation*. San Francisco: Lynne Rienner Publishers.
- Billikopf-Encina, G. (2002). Contributions of Caucusing and Pre-caucusing to Mediation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 4, 3-11.
- Bollen, K., Ittner, H. & Euwema, M. C. (2012). Mediating hierarchical labor conflicts: Procedural justice makes a difference — for subordinates. *Group Decision and Negotiation*, 21(5), 621–636.
- Bollen, K., & Euwema, M. (2013). Workplace Mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29 (3), 329-353. doi: 10.1111/nej.12028
- Bond, C. A. (1997). Shattering the myth: Mediating sexual harassment disputes in the workplace. *Fordham Law Review*, 65(6), 2489–2533.
- Bowling, D., & Hoffman, D. (2000). Bringing peace into the room: The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal*, 16(1), 5–28.

- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.
- Brauer, M. (2001). Intergroup perception in the social context: The effects of social status and group membership on outgroup homogeneity and ethnocentrism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 15-31.
- Brett, J., Barsness, S., & Goldberg, S.B. (1996). The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Cases Handled by Four Major Service Providers. *Negotiation Journal*, 12 (3), 359-269.
- Brett, J. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey Bass.
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Brewer, M.B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55, 429-444.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F.J. (2005). Intervenciones de Mediación. *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. (p. 265-303). Madrid: Pirámide.
- Cantor, G. (2002). La triangulación metodológica en ciencias sociales. *Cinta Moebio*. 13: 58-69.
- Carnevale, P. & Peggnetter, R. (1985). The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis. *Journal of Social Issues*. 41, 2. pp. 65-81.
- Carnevale, P. J. D. Lim, R. G. & McLaughlin, M. E. (1989). Contingent mediator behavior and its effectiveness. In Kressel, K. and Pruitt, D. and Associates (eds) *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Carnevale, P. (1986). Strategic Choice in Mediation. *Negotiation Journal*. 2, 41-56.
- Carnevale P. & Pruitt, D. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 Issue 1; 531- 582.
- Carnevale, P. & Probst, T. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.

- Carnevale, P. y Choi, D. (2000). Culture in the Mediation of International Disputes. *International Journal of Psychology*, 35, 105-110.
- Carnevale, P., Cha, Y. S., Wan, C. & Fraudin, S. (2004). *Adaptative Third Parties in The Cultural Milieu*. En Gelfand, M. y Brett, J. (2004). *The Handbook of Culture and Negotiation*. California: Stanford University Press.
- Carnevale, P.J. & De Dreu, C.K.W. (2005). Methods of negotiation research II. *International Negotiation*, 10, 1-2.
- De Dreu, C., Harinck, F. & Van Vianen, A. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, pp. 396 – 414. Chichester: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Toward an contingency theory of conflict and performance in groups and organizational team. In M.A. Wests, D. Tjosvold and K. Smith (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 151-166). Chichester, UK; Wiley.
- De Dreu, C., Van Dierendonck, D., & Dijkskra, M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- De Dreu, C. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior* 29(1), 5-18.
- Devinatz, V.G. & Budd, J.W. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 95-135). Greenwich: JAI Press.
- Desivilya, S. H., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management*, 3, 28–48. doi:10.1111/j.1750-4716.2009.00048.x
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390. doi:10.1037/a0024844
- Dialdin, D. & Wall, J. (1999). Third Parties and Culture. *Negotiation Journal*. 15 (4). 381-387.

- Dirección del Trabajo (2002). *Orden de Servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.
- Doherty, N., & Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution: Rebuilding working relationships*. London: Kogan Page Publishers.
- Dolder, C. (2004). The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*, 33(4), 320–342.
- Donohue, W. A. (1989). Communicative competence in mediators. In K. Kressel & D. Pruitt (Eds.). *Mediation research* (pp. 322–343). San Francisco: Jossey-Bass.
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, 18(1), 23–38. doi:10.1080/0267837042000209767
- Fernández-Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Fisher, R. J. & L. Keashly. (1990). Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution. In *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*, R. J. Fisher. New York: Springer-Verlag: 211-238.
- Gaytan, R. & Kleiner, B. (1999). How to conduct mediation effectively. *Equal Opportunities International*, Vol. 18 (5/6) 69 – 73.
- Giebels, E. & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137-155.
- Glasl, F. (1982). The process of escalation and the role of third parties, in *Conflict Management and Industrial Relations*, eds. G.B.J. Bomers and R.B. Peterson. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff, 119-140.
- Glasl F. (1990). *Konfliktmanagement: ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater* (Conflict management: a guide for diagnosis and resolution of conflict for organizations and consultants). 2nd ed. Bern: Freies Geistesleben & Haupt [German].

- Goldberg, S. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376.
- Goldberg, S. & Shaw, M. (2007) The Secrets of Successful (and Unsuccessful) mediators. *Negotiation Journal*. 23 (4), 390-417.
- Goldman, B., Cropanzano, R., Stein, J., Shapiro, D., Thatcher, S. & Ko, J. (2008). The role of ideology in mediated disputes at work: A justice perspective. *International Journal of Conflict Management*, 19 (3), 210–233.
- Haft, F. (2000). *Verhandlung und Mediation. Die Alternative zum Rechtsstreit*. Münden: Verlag C.H. Beck.
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural anthropology*. New York: Kopf.
- Herman, M., Hollet, N., Gale, J., & Mowery, R. (2002). Considering Effective Divorce Mediation: Three Potential Factors. *Conflict Resolution Quarterly* . 19 (4), 389-420.
- Herrman, M. S. (2006). *Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice*. Malden, MA: Blackwell.
- Hiltrop, J. M. (1989). Factors associated with successful labor mediation. En K. Kressel, y D. G. Pruitt, (ed.) *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, pp 241-262.
- Hogg, M. & Turner, J. (1987). Social Identity and Conformity: A Theory of Referent Informational Influence. In *Current Issues in European Social Psychology*, edited by Willem Doisse, and Serge Moscovici, 139–82. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, California U.S. Sage.
- Hofstede, G. (1989). Un réexamen des cultures nationales. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 23, pp. 43-64.
- Hofstede, G. (1999). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Londres: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture`s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2ª Edición. Sage: Thousand Oaks. C.A.
- Horton, S. (2000). The Competency Movement: Its Origins and Impact on The Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management*. 13 (4), 306-308.

- Inman, M., Kishi, R., Wilkenfeld, J., Gelfand, M., & Salmon, E. (2013). Cultural Influences on Mediation in International Crises. *Journal of Conflict Resolution*, 58(4), 685–712. doi:10.1177/0022002713478565
- Jameson, J., Bodtker, A. & Linker, T. (2010). Facilitating conflict transformation: Mediator strategies for eliciting emotional communication in a workplace conflict. *Negotiation Journal*. 26 (1). 25-48.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238. doi:10.1108/eb022744
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256 -282.
- Jones, E. E., & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Katz, J. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment of Intraorganizational Conflict: developing the framework. *Journal of Conflict Management* 10,1, pp. 27-44.
- Kozan, K. and Ergin, C. (1998). Preference for Third Party Help in Conflict Management in the United States and Turkey An Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 29 (4), 525-539.
- Kressel, K. (1972). *Labor Mediation: An Exploratory Survey*. Albany, NY: Assoc. labor Mediation Agencies.
- Kressel, K. & Pruitt, D. G. (1985). Themes in the Mediation of Social Conflict. *Journal of Social Issues*. 41 (2), 179-198.
- Kressel, K., & Pruitt, D. G. (1989). *Mediation research: The process and effectiveness of third party*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior: The Collected Essays of Clyde Kluckhohn*. Free Press.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- León-Pérez, J.M., Medina, F. & Munduate, L. (2008). Relaciones Curvilíneas de la Autoeficacia en la Negociación. *Revista de Psicología Social*, 23, 2, pp. 181-191.
- Lim, R.G. y Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 259-272.

- Lipsky, D. B., Seeber, D.L., & Fincher, R.D. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lytle, A. L., Brett, J. M. & Shapiro, D. L. (1999), The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes. *Negotiation Journal*, 15: 31–51. doi: 10.1111/j.1571-9979.1999.tb00178.x
- Mareschal, P.M. (2005). What makes mediation work? Mediators' perspectives on resolving disputes. *Industrial Relations*, 44(3), 509- 517.
- Markus, H., Kiyatama, S., and Heiman, R. (1997). Culture and Basic Psychological Principles. Higgins, E., y Kruglansky (eds.). *Social Psychology: Handbook of basic principles*. Nueva York: Guilford.
- Martínez, R., Guerra, J.M, Medina, F., Dorado, M., & Munduate, L. (2006). *La Mediación Social como Estrategia para la Prevención de Riesgos Laborales: El rol de los directivos en situaciones de mediación como medida para prevenir tensiones sociales en el trabajo*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Empleo.
- Martínez, R., Munduate, L., Medina, F. & Euwema, C. (2008). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*. Vol. 47, (3), 480-495
- Martínez, R., Munduate, L., & Medina, F. (2008). La Gestión de Conflictos Organizacionales por Medios Extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29 (1), 41-48.
- Martínez, R. (2009). *Efectividad de la mediación en conflictos laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (Carl).
- McDermott, E. P., Obar, R., Polkinghorn, B., & Jose, A. (2001). *The EEOC mediation program: Mediators' perspective on the parties, processes and outcomes*. A report to the US EEOC. Available from <http://www1.eeoc.gov/eeoc/publications/index.cfm>.
- McDermott, E. P., Jose, A., Obar, R., Polkinghorn, B., & Bowers, M. (2002). Has the EEOC hit a home run? An evaluation of the EEOC mediation program from the participants' perspective. In D. Lewin and B. E. Kaufman, *Advances in industrial and labor relations*, Vol. 11. Oxford: Elsevier.

- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style - an interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 340-353.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Martin, D., & Herbig, P. (1998). *How location impacts international business negotiations*. *Review of Business*, 19, 21–24
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*. 19 (1), 3-15.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, M., Martínez, I. & Guerra, J. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Messing, J. K. (1993), Mediation: An Intervention Strategy for Counselors. *Journal of Counseling & Development*, 72: 67–72. doi: 10.1002/j.1556-6676.1993.tb02279.x
- Morelli, A. (2001). *Enfoque de Competencia Laboral. Manual de formación*. Available from http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/maan_cl/pdf/cap2.pdf.
- Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mosterd, I., & Rutte, C. G. (2000). Effects of Time Pressure and Accountability To Constituents on Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 227–247. doi:10.1108/eb022841
- Munduate, L., Cisneros, I., Dorado, M. y Medina, F. (1999). Evolución de la Gestión del Conflicto y la Negociación en España. Factores Interpersonales y Culturales. *Papeles del Psicólogo*. 72. (15-29).
- Munduate, L. & Medina, F. (2006). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Sevilla: Ediciones Pirámide.
- Munduate, L. & Barón, M. (2007). *Curso Básico de Mediación*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Available from http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Munduate L, Butts T., Medina F., & Martínez R. (2008). *Manual para la Mediación Laboral*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

- Nabatchi, T., Bingham, L.B. & Good, D.H. (2006). The determinants of outcomes in transformative mediation. Comunicación presentada al *19th Annual Conference of The International Association for Conflict Management*, June 25-28, 2006 Montreal, pp 53.
- Poitras, J., & Le Tureau, A. (2009). Quantifying the quality of mediation agreements. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(4), 363-380.
- Prein, H. (1984). A contingency approach for conflict intervention. *Group and Organization Studies*, 9 (1), 81-102.
- Pruitt, D. G., McGillicuddy, N. B., Welton, G. L., & Fry, W. R. (1989). The process of mediation in dispute settlement centers. In K. Kressel, D. G. Pruitt & Associates, *Mediation Research*, (pp. 368-393). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. California: Books/Cole.
- Pruitt, D., Rubin, J. & Kim, S. (2003). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Puente-Díaz, R. (2010). Context Effects: The Role of Collectivism as a Moderator. *International Journal of Psychology*. 46 (1), 55-62.
- Putnam, L. & Poole, M.. (1987). Conflict and Negotiation. En F.M. Jablin., L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (Eds). *Handbook of Organizational Communication* (pp. 549-599). Newbury Park, C.A: Sage.
- Quiroga, M. (2006). *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos: Perspectiva Multidisciplinar*. Madrid: Editorial Dikinson.
- Rahim, M. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2ª Ed.). Nueva York: Praeger.
- Ramírez, J., Medina, F. & Munduate, L. (2009). La Experiencia en Negociación como Facilitadora de los Procesos de Mediación. *Temas Laborales*. 2 (100), 613-627.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S. & Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 3 (4), 271-283.
- Ross, L., & A. Ward. (1995). Psychological barriers to dispute resolution. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 27,pp.255–304). San Diego, CA: Academic Press.

- Ross, W. H., Fischer, D., Baker, C. & 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: 664–707. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb00654.x
- Rubin, J., & Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubin, J., Pruitt, D. & Sung, H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las Intervenciones de los Mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52 (2-3), 235-253.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y Mediación Familiar. *Boletín de Psicología*, N° 92, Marzo 2008. 51-63.
- Schelling, T. (1980). *The Strategy of Conflict*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Shapiro, D., Drieghe, R. and Brett, J. (1985), Mediator Behavior and the Outcome of Mediation. *Journal of Social Issues*, 41: 101–114. doi: 10.1111/j.1540-4560.1985.tb00857.x
- Sheppard, B. H., Blumenfeld-Jones, K. & Roth, J. (1989). Informal thirdpartyship: Studies of everyday conflict intervention. *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. Edited by K. Kressel, D. G. Pruitt and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuller R.A. & Hastings P.A. (1996). What do disputants want? Preferences for third party resolution procedures. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 28(2), 130-140.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85–122). Newbury Park, CA: Sage.
- Skinner, B. (1981). Selection by consequences. *Science* 213, pp. 501–504.
- Solansky, S. T., Singh, B., & Huang, S. (2014). Individual Perceptions of Task Conflict and Relationship Conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(2), 83–98. doi:10.1111/ncmr.12027

- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Son.
- 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.
- Swaab, R. I., & Brett, J. M. (2007). *Caucus with care: The impact of pre-mediation caucuses on conflict resolution*. Paper presented at IACM, Chicago. Available from SSRN <http://ssrn.com/abstract=1080622>.
- Sweeney, B., & Carruthers, W. (1996). Conflict Resolution: History, Philosophy, Theory, and Educational Applications. *School Counselor*, 43, pp. 326–344.
- Terris, L. G. & Z. Maoz. (2005). Rational Mediation: A Theory and a Test. *Journal of Peace Research* 42, 5, pp. 563-583.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971), Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*. 1: 149–178. doi: 10.1002/ejsp.2420010202
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall
- Terris, L. G. & Maoz, Z. (2005). Rational Mediation: A Theory and a Test. *Journal of Peace Research* 42:5, pp. 563-583.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (Comps.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Triandis, H. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. Nueva York: Wiley
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C., Carnevale, P.J., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, A., Probst, T.M., Kashima, E.S., Dragonas, T., Chan, D., Chen, X.P., Kim, U., Kim, K., De Dreu, C., Van de Vliert, E., Iwao, S., Ohbuchi, K., Schmitz, P. (2001). Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. *Journal of Cross Cultural Management*. 1 (1), 73-90.

- Turner, J. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. In *Social Identity and Intergroup Relations*, edited by Henri Tajfel, 15–40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. (1984). Social Identification and Psychological Group Formation. In *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, edited by Henri Tajfel, Colin Fraser, and Joseph Jaspars, 518–38. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, M. & Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, G. (1988). *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Michigan: Jossey-Bass.
- Valda, D. (2007). *Comparación del ingreso de Chile con las de otros países, antes y después del gasto e impuestos*. Consultada el 18 de abril de 2010 del sitio web: <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/distribucionesingreso.pdf>
- Vallejo, R. & Guillén, C. (2006), *Mediación. Proceso, Tácticas y Técnicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Van Woerkom, M. & Van Engen, M. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18 (4). 381-404.
- Wall, J. & Blum, M. (1991). Community Mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*. 35, 3-20.
- Wall, J. & Callister, R. (1999). Malaysian Community Mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 43, 343-365.
- Wall, J.A. y Lynn, A. (1993). Mediation: a current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.
- Wall J., Stark, J., & Standifer, R. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*. 45, 370-391.

- Wall, J. & Dunne, T. (2012), Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28: 217–244. doi: 10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x
- Wasti SA. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relation*. 525-550.
- Zubek, J.M., Pruitt, D.G., Peirce, R.S., McGillicuddy, N.B., & Syna, H. (1992). Disputant and mediator behaviors affecting short-term success in mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 36(3), 546-572.

CAPITULO II: INTRODUCCION

**CONTEXTO SOCIAL, ECONÓMICO Y
CULTURAL DE LOS SISTEMAS
EXTRAJUDICIALES DE RESOLUCION DE
CONFLICTOS LABORALES EN CHILE Y ESPAÑA**

**SOCIAL, ECONOMIC AND CULTURAL
CONTEXT OF THE WORLD OF WORK AND
EXTRAJUDICIAL SYSTEM FOR LABOUR
CONFLICT RESOLUTION IN CHILE AND SPAIN**

**CONTEXTO SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL DE LOS SISTEMAS
EXTRAJUDICIALES DE RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES EN
CHILE Y ESPAÑA***

**SOCIAL, ECONOMIC AND CULTURAL CONTEXT OF THE WORLD OF WORK
AND EXTRAJUDICIAL SYSTEM FOR LABOUR CONFLICT RESOLUTION IN
CHILE AND SPAIN**

El objetivo principal de este capítulo es caracterizar el contexto social, económico y cultural y el sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y España. Tras una revisión bibliográfica, el presente trabajo trata de explorar tres conjuntos de variables contextuales que podrían ser relevantes a la hora de analizar el funcionamiento de los sistemas de resolución de conflictos laborales. Así, se mencionan algunas características del contexto social chileno y español; a continuación profundizamos en el producto interno bruto y el índice de desarrollo humano y su relación con los sistemas de resolución de conflictos. El tercer conjunto de variables que abordaremos son las dimensiones culturales, las cuales, de acuerdo a la literatura, explican ciertas diferencias culturales de los procesos de mediación y negociación de conflictos laborales.

Palabras clave: Mundo del trabajo, sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales, contexto social, económico y cultural.

The main objective of this chapter is to characterize the social, economic and cultural context and the extrajudicial system of labor dispute resolution in Chile and Spain. After a literature review, this paper seeks to explore three sets of contextual variables that may be relevant when analyzing the performance of conflict resolution systems: thus, some features of the Chilean and Spanish social context are mentioned; then, we will delve into gross domestic product and the Human Development Index and the relationship with conflict resolution systems. The third sets of variables are the cultural dimensions according to literature explaining certain cultural differences in the processes of mediation and negotiation of labor disputes.

Keywords: World labor, extrajudicial system of labor dispute resolution, social, economic and cultural context.

*Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (enviado). Contexto social, económico y cultural de los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos laborales en Chile y España.

1. Introducción

El conflicto está presente en la dinámica de todas las organizaciones. Existen diferentes maneras que permiten gestionar los conflictos, pasando desde la negociación hasta el arbitraje. Cuando la negociación no funciona, una forma de resolver los conflictos es recurrir a una tercera, la mediación en este sentido es una variación en la negociación en la cual una tercera parte asiste a las partes en la resolución de su conflicto (Carnevale & Pruitt, 1992). Esta tercera parte puede ser alguien integrante de la misma organización o alguien externo perteneciente a algún sistema de resolución de conflictos laborales (Vinyamata, 2004).

Es bien sabido que las organizaciones están inmersas en un complejo sistema social, económico y cultural, es por este motivo que antes de entender el funcionamiento de los sistemas de resolución de conflictos y las variables que influyen en su efectividad, es necesario conocer el contexto en que están inmersas (Munduate, 1993). El objetivo de este capítulo es describir algunas características del contexto cultural, social y económico del mundo del trabajo y del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y Andalucía. Hemos optado por la comparación con la comunidad autónoma andaluza, al tener esta unos indicadores comparables a los chilenos en cuanto a sus relaciones laborales, y tener un sistema autonómico descentralizado en el ámbito laboral y de sus relaciones de empleo.

2. Algunos aspectos del contexto social de Chile y Andalucía

Al comparar las características de los países es probable que nos encontremos con algunas diferencias, las cuales de acuerdo con Ojeda (2007) afectan a los sistemas de resolución de conflictos laborales.

Ni el tamaño del país, ni su localización tienen influencia en los mecanismos de resolución de disputas existentes, es más relevante la existencia de una buena legislación laboral, de heterogeneidad de la institucionalidad laboral y sistemas de mediación de conflictos idóneos para la demanda laboral (Bensusán, 2007).

La situación democrática del país, el nivel de sus derechos y libertades, también influye en la presencia de mecanismos alternativos de resolución del conflicto, pues allí donde la sindicación y/o la huelga están prohibidas no existirán tampoco, (o serán rudimentarios) la mediación u otros mecanismos de resolución de disputas. En los casos de Chile (Aguilar & Contreras, 2007) y España (Rodríguez, 2001), los derechos y libertades están garantizados, por lo tanto, la mediación de conflictos laborales funciona normalmente sin ningún impedimento.

La solución de conflictos laborales puede ser abordada desde distintos enfoques, como el económico, el sociológico o el jurídico, siendo el enfoque que se pretende abordar preferentemente en esta tesis el llamado psicosocial (Munduate, 1993; Munduate, Byrne & Dorado, 1996) según el cual se considera el contexto y los procesos psicosociales en los que se produce la mediación.

Respecto algunos de los otros enfoques complementarios a la perspectiva psicosocial y también necesaria para su completa comprensión, tenemos la perspectiva sociológica sobre la incidencia de las huelgas, el número de participantes, el número de mediaciones realizadas, el porcentaje de casos resueltos, las actitudes de las partes ante los procedimientos, etc.. En este sentido se disponen de ciertos datos para conocer el efecto de las huelgas en términos económicos en cada país; algunos de estos datos serán proporcionados en este y en el tercer capítulo de esta tesis.

Sobre la información legal, se sabe que la legislación de cada país tiene además la ventaja de permanecer vigente durante un período de tiempo más o menos largo, a diferencia de las fluctuaciones económicas o incluso de los datos sociológicos, es por esto, que también se mencionarán algunos datos legales acerca de la mediación laboral en Chile y Andalucía, los cuales pueden resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 4. Datos Legales de Mediación en Chile y Andalucía (Ojeda, 2007)

Países	Nº de normativas laborales	Año ratificaciones de los Convenios OIT sobre Libertad sindical y negociación colectiva respectivamente		Órganos competentes para realizar la mediación	Año inicio del sistema de mediación laboral
Chile	455	1999	1999	Dirección del Trabajo (349, 427-428, CT). Centro de Mediación Laboral y Conciliación Individual (Art.440).	2002 (Dirección del Trabajo)
Andalucía	1319	1977	1977	Consejería del Trabajo de la Comunidad Autónoma	1999 (Sercla)

Como es posible apreciar la legislación laboral en Andalucía es más antigua y parece más robusta que en Chile, en el sentido de que existe un mayor número de normativas laborales; en este contexto se espera que los conflictos en cuanto ocurren se clasifiquen más fácilmente como conflictos de derechos.



De acuerdo a la doctrina del efecto horizontal o entre particulares de los derechos fundamentales del trabajador, el empleado es titular de estos derechos. La empresa fue pensada como un espacio típicamente privado (como en un mundo separado del resto de la sociedad) durante buena parte del siglo XX, y el vínculo laboral como una relación entre particulares, y por tanto, sin espacio para derechos subjetivos como los llamados fundamentales del trabajador (por ejemplo, derecho a la intimidad) y que eran concebidos como propio de lo público (Ugarte, 2011).

En sociedades como las latinoamericanas esto fue especialmente relevante, ya sea por la falta de poder sindical o por la falta de equilibrio en el sistema político y legislativo. En este sentido, el Poder y el Derecho estuvieron del lado de una de las partes, ya sea del lado de la propiedad privada, como en Chile (artículo 19 número 24 de la Constitución), o dando mayor peso a la libertad de empresa, como en España (artículo 38 de la Constitución).

En el caso chileno, históricamente el legislador nacional nunca se preocupó de establecer ni normas sustantivas que establecieran derechos fundamentales inespecíficos (por ejemplo, intimidad, libertad de expresión y otros). Este dato permaneció invariable

hasta la reforma procesal laboral de la Ley N° 20.087 (Ugarte, 2011). La siguiente tabla recoge el número de huelgas y mediaciones del último año (CEOE, 2013; DT, 2013; SERCLA; 2013, EPA, 2013; INEa, 2013):

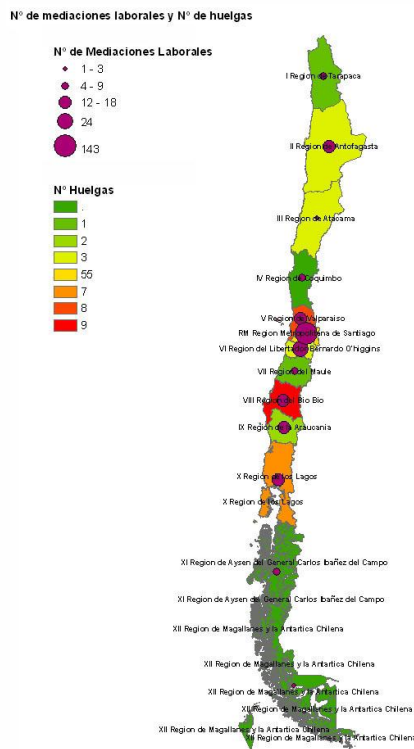
Tabla 5. Huelgas y mediaciones laborales en Chile y España.

Países	Promedio N° de huelgas año 2013	Promedio N° mediaciones año 2013	Número de trabajadores año 2013
 Chile	832 (371 en Santiago)	2799	3.386.850 (en Santiago)
 España	936 (290 en Andalucía)	1123	3.965.300

Como podemos ver en la tabla 5, la cantidad de huelgas es superior en Andalucía que en Chile para el último año del que se tienen datos. Respecto al promedio de mediaciones laborales, Chile tiene la mayor cantidad de mediaciones. Por último cabe destacar que el año de inicio del sistema de mediación laboral fue en el año 2002 para el caso de Chile y el año 1999 en Andalucía, lo cual da cuenta de una mayor trayectoria de mediaciones laborales en esta comunidad autónoma.

Más específicamente las distribuciones del número de huelgas y mediaciones laborales en Chile y Andalucía pueden ser observadas en los mapas que hemos elaborado con el software ArcGIS para el tratamiento estadístico de la información geográfica (Wong & Lee, 2005) y que se muestran a continuación.

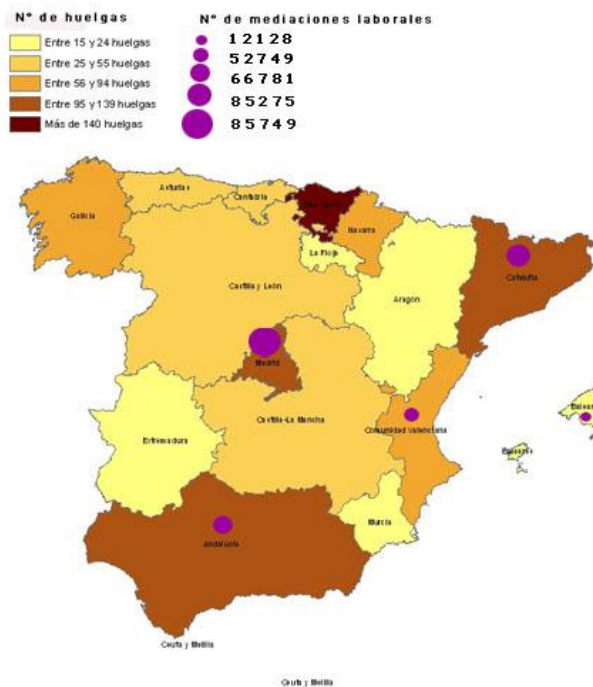
Figura 6. Número de huelgas y mediaciones laborales en Chile (Elaboración propia).



Como es posible observar en el mapa de Chile, las mediaciones laborales del año 2013 se concentran en la Región Metropolitana de Santiago (una de las quince regiones y la más pequeña de todas ellas pero también la más habitada, siendo la capital regional y del país la ciudad de Santiago de Chile. En concordancia con lo anterior, el número de huelgas también se manifiestan en mayor magnitud en esta región debido a que concentra la mayor cantidad de población de trabajadores activos y empresas u organizaciones del país.

Por último, la situación de España respecto a la distribución del número de huelgas y mediaciones laborales puede ser observada en el siguiente mapa:

Figura 7. Número de huelgas y mediaciones laborales en España (Elaboración propia).



Como es posible observar en el mapa de España, las mediaciones laborales del año 2013 se concentran en la Comunidad Autónoma de Madrid, seguida por la Comunidad de Cataluña y posteriormente por la de Andalucía. En concordancia con lo anterior, el número de huelgas también se manifiesta en mayor magnitud en estas comunidades autónomas debido quizás por que concentra la mayor cantidad de población, trabajadores activos y empresas u organizaciones del país.

3. Comparación de datos económicos y culturales de Chile y España

Durante las últimas dos décadas, Chile ha experimentado un significativo crecimiento y estabilidad política y económica, lo que se refleja, por ejemplo en un aumento de los salarios y una expansión educacional (Meller, Bordón, Cociña & Rivera, 2007). Chile ha experimentado un proceso de apertura, liberalización y privatización de su economía desde la década de 1970 (Edwards 1995). Según una topología de regímenes de bienestar desarrollada por Marcel y Rivera (2007) Chile se caracteriza por un “potencial Estado de bienestar”, lo que se refiere a un Estado involucrado y relativamente eficiente en la provisión de bienestar a los ciudadanos. En este sentido, el último informe del Índice Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2014) que mide salud, educación e ingresos recalca el caso chileno como uno de los países emergentes que más ha incrementado su desarrollo humano en las últimas décadas. Así las diversas estadísticas analizadas en el informe, señalan que los chilenos (as), en general, están satisfechos con sus vidas; sin embargo, el país enfrenta un grave problema estructural, a saber, la desigualdad de ingreso entre la población, que genera una gran brecha social entre ricos y pobres. Chile es uno de los países más desiguales de América Latina y del mundo. Se sabe que la distribución del ingreso en América latina es la más desigual del mundo, siendo Chile uno de los países más desiguales del mundo, mucho más que países desarrollados como España (Valda, 2007). Sin embargo, se considera que la desigualdad en Chile ha ido mejorando (Mideplan, 2007). A pesar de una caída significativa durante los últimos 5 a 10 años, la desigualdad en el ingreso continúan siendo los más altos de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, 2008) lo que sigue generando un descontento en la población.

España, por otra parte, es uno de los tres países de la OECD en los que disminuyeron las desigualdades de ingresos desde mediados de los años ochenta, una excepción que contrasta con la tendencia general en el mundo desarrollado, pero a pesar de esto, el nivel de desigualdad en España se sitúa ligeramente por encima de la media de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, 2008). Con la crisis económica que atraviesa la zona euro y en particular España, la desigualdad social, la precariedad laboral, la exclusión del empleo y la pobreza han aumentado, trayendo consigo un descontento social (Pérez & Laparra, 2010). Lo anterior nos podría

llevar a pensar que el aumento del desempleo lleva a una menor incidencia de conflictos laborales por miedo de la gente a perder su trabajo, pero esto no es lo que se observa ya que la tendencia es a una leve alza, así por ejemplo, el número de huelgas ha aumentado desde 464 en el año 2008 hasta 648 en el año 2012 (Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, 2012). Es en este contexto en el que se enmarca la mediación en Andalucía.

El contexto o la cultura puede afectar los antecedentes de la mediación, es decir, cómo las partes perciben o valoran la mediación, sus preferencias para resolver los conflictos, las expectativas respecto de la mediación, y cuán fácil es para ellos participar de los procesos de mediación (Bollen & Euwema, 2013). Respecto al contexto y la cultura, la investigación de Hofstede (1989, 1999) ha propuesto cuatro dimensiones culturales para explicar la programación cultural de la mente que diferencia a un grupo de otro. Una de estas dimensiones que se ha resultado relevante en la investigación de la gestión del conflicto es la dimensión individualismo-colectivismo.



Las sociedades individualistas se caracterizan por un cuadro social de estructura laxa en el seno de la cual los individuos se sienten únicamente responsables de sí mismos y de su familia próxima. Por el contrario, las sociedades colectivistas presentan un cuadro social de estructura más cerrada en base a lo cual los individuos se implican emocionalmente con una familia extendida, un grupo de pares a cambio de una lealtad obligada.

El individualismo alude a la tendencia a estar más implicado con los propios intereses, necesidades y objetivos, mientras que el colectivismo se refiere a la tendencia a estar más implicado con los intereses, las necesidades y metas de los miembros del endogrupo. Las culturas individualistas se dan en países como Estados Unidos, y algunos países del centro de Europa, mientras que las culturas colectivistas se dan en algunos países ubicados en Asia, América Latina y el sur de Europa (Munduate, Cisneros, Dorado & Medina, 1999). De acuerdo a diversos estudios, Chile sería considerada una cultura colectivista donde existe una mayor importancia por el grupo y no tanto por los individuos (Puente-Díaz, 2010). Los miembros de las culturas individualistas y colectivistas difieren de muchas maneras. Algunos autores sugieren que los comportamientos tanto de confrontación como de motivación podrían provenir de este valor cultural, por lo tanto, la resistencia a confrontar directamente en una

negociación o tal vez en una mediación puede derivar del énfasis en la cooperación en culturas colectivistas (Brett, 2007).

Relacionando algunos datos económicos de los dos países en estudio con algunas variables culturales, se ha considerado la propuesta de Hofstede (1991) sobre la existencia de una relación positiva entre el elevado Producto Interior Bruto (P.I.B.) y la dimensión de individualismo, en el sentido de que a mayor PIB mayor Individualismo del país. Según el Fondo Monetario Internacional (2013) el Producto Interno Bruto es la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un año. Dicha producción del año 2013 (PNUD, 2014) junto con los puntajes de individualismo de los países pueden ser vistos en la siguiente tabla:

Tabla 6. PIB e Individualismo en España y Chile.

	País	P.I.B. per cápita (\$)	Individualismo
	España	31.198	51
	Chile	21.099	23

Los datos de la tabla anterior se confirman en este caso particular, en el sentido de que los países con elevado Producto Interior Bruto son más individualistas (en nuestro caso, España); Chile que sería el país con el menor Producto Interior Bruto y con tendencia más colectivista.

Las culturas colectivistas promueven un compromiso a largo plazo con diferentes grupos, ya sea una familia, familia extensa, o las relaciones personales. La lealtad en una cultura colectivista es primordial, además de las normas y reglamentos. La sociedad promueve relaciones fuertes en que todo el mundo asume la responsabilidad de otros miembros de su grupo (Hofstede, 1991). Este bajo nivel en la dimensión de Individualismo, se contradice con los resultados encontrados en investigaciones más recientes que replican la de Hofstede, señalando cambios que se producen en algunos contextos nacionales; así se observa que Chile tiene una tendencia general hacia el extremo individualista exhibiendo de esta forma una alta valoración de la competencia personal y una baja integración familiar (Triandí et al., 1993). El mismo resultado es encontrado por Fernández, Carlson, Stepira y Nicholson (1997) según el cual la cultura chilena resulta llamativamente más instrumental e individualista que en el pasado siendo más competitiva y con menor expresividad afectiva, pero menos individualista que la sociedad española.

Estas configuraciones culturales pueden tener incidencia en la mediación. En este sentido, un estudio de Carnevale, Cha, Wan y Fraidin (2004) sugiere que los mediadores de culturas colectivistas están más influidos por las relaciones previas entre las partes en disputa, que los mediadores de culturas individualistas. Estudios sugieren que las culturas colectivistas pueden ser más propicias a la conformidad social, lo cual puede significar que las propuestas de los mediadores, en especial las que promueven normas de conductas apropiadas tendrían un mayor peso en estas culturas (Carnevale et al., 2004). En contraste con esto, se ha encontrado que el engaño y la corrupción pueden ser encontrados más comúnmente en culturas colectivistas, tales como Chile, que en culturas individualistas y que la aceptabilidad del mismo en las culturas colectivistas es más dependiente del contexto y las consecuentes demandas situacionales del engaño (Triandis et al., 2001). Otros estudios señalan que frente a un conflicto laboral, las personas que pertenecen a culturas colectivistas y que no les agrada mucho su trabajo no dejan sus puestos de trabajo tan a menudo como lo hacen las personas de las culturas individualistas (Wasti, 2002).

3.1 Otras diferencias estructurales entre los dos países

Algunas estadísticas importantes a considerar para caracterizar los países de España y Chile son el Índice de Desarrollo Humano (IDH), y el Índice de Percepciones de Corrupción (CPI).



El Índice de Desarrollo Humano (IDH), es una medición por país, elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros (PNUD, 2014):

- *Vida larga y saludable* (medida según la esperanza de vida al nacer).
- *Educación* (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria).
- *Nivel de vida digno* (medido por el PIB per cápita en dólares)

Por su parte, el Índice de Percepciones de Corrupción (CPI) indica el nivel percibido de corrupción del sector público en un país, mide el nivel percibido de corrupción del sector público en 182 países y territorios en el mundo entero. El CPI es "

un estudio de estudios ", basado en 13 estudios más pequeños (Transparency, 2013). El IDH y el CPI de España y Chile se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 7. IDH y el CPI de España y Chile.

País	Índice de Corrupción (Transparency, 2013). Escala del 1 Corrupto al 10 Transparente.		Índice de Desarrollo Humano 2013 (PNUD, 2014). Escala del 0 Subdesarrollo al 1 Desarrollo.	
	Puntaje	Posición/Nº países	Puntaje	Posición/Nº países
	6,2	31/182	0.869	27/187
	7.2	22/182	0.822	41/187

Los datos anteriores dan cuenta de que España tiene un índice de desarrollo humano muy alto, ubicándose en la posición número 27 a nivel mundial; Chile, por su parte, tiene un también un muy nivel alto de índice de desarrollo humano ubicándose en el lugar 41.

Hay dos dimensiones de Hofstede (1989, 1991, 1999, 2001) que están relacionadas con la corrupción: el Individualismo, o la tendencia a estar más implicado con los propios intereses, necesidades y objetivos, y la Distancia al Poder, o la distribución desigual del poder en la estructura social.

Retomando los datos del índice de corrupción, se aprecia que España se ubica en el lugar 31 y Chile se sitúa en el lugar 22 dentro de 182 países de acuerdo a la encuesta a nivel mundial. Lo anterior concuerda con un análisis de la correlación entre el índice de percepción de la corrupción (IPC) y los ejes de cultura nacional de Hofstede arroja dos datos con alta significancia estadística: -0.649 para Distancia al Poder y 0.663 para Individualismo (Martell, 2007). Esto quiere decir que en países con mayor distancia al poder (por ejemplo, Chile) existiría mayor corrupción que en países con menor distancia al poder (por ejemplo, España), esto estaría en concordancia con algunas investigaciones transculturales (Triandis et al., 2001) que sugieren que la corrupción puede ser encontrada más comúnmente en culturas colectivistas que en las individualistas. Pero estas evidencias se contradicen con los resultados del Índice de Corrupción anteriormente descrito para los dos países.

Algunos estudios sugieren que la distancia jerárquica puede afectar a las tácticas de los mediadores y a las reacciones que tienen las partes en disputa sobre los

mediadores, es así que en sociedades con una alta distancia jerárquica, la intervención de una tercera parte con un estatus social elevado, en una disputa es considerado legítimo y adecuado (Carnevale et al., 2004).

4. Información contextual de Chile y del sistema de mediación laboral

Chile es un país ubicado en el extremo suroeste de América del Sur. Su nombre oficial es República de Chile. El país se define como tricontinental ya que se caracteriza a sí mismo con soberanía en tres continentes: América, Oceanía y la Antártica. El país es descrito como compuesto por tres distintas partes. La primera de ellas es conocida como Chile continental, que corresponde a la franja de territorio en la costa sudoccidental de América del Sur y sus islas adyacentes. En Chile continental habita casi la totalidad de la población. El llamado Chile insular corresponde a un conjunto de islas ubicadas en el Pacífico Sur lejos de la costa continental. Finalmente, Chile posee territorio en parte de la Antártida en lo que es conocido como el Territorio Chileno Antártico (MSGG, 2007).

Su capital Santiago de Chile, es el centro político y económico del país, siendo la ciudad más rica y poblada del territorio chileno, contando con 6.061.185 habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2002 (INEa, 2002), lo que representa el 40,09% de la población chilena.

De acuerdo con el Análisis de la Estructura Base Empresarial (Seremi de Planificación y Coordinación, 2008) el número de empresas que actúan en Santiago de Chile es de 302.954, y el número de personas mayores de 15 años es de 5.308.231, de las cuales 3.178.318 corresponden a la fuerza laboral, de éstos últimos, 2.902.242 se encuentran activos, es decir, están trabajando o buscando activamente empleo y están disponibles para trabajar. La tasa de desempleo alcanzó el 9,51% en 2009. La mayoría de las personas se desempeñan en sector de los Servicios (INEa, 2009) donde se registran la mayor cantidad de conflictos laborales.

4.1 Sistema de Mediación Laboral en Chile

La Mediación se instala en Chile durante la década de los noventa, particularmente desde una mirada clínica y/o psicosocial, Así, es el ámbito familiar la

línea de desarrollo fundamental en la que se ancla la mediación, siendo el procedimiento de mediación otorgado por trabajadores sociales, psiquiatras y terapeutas que le imprimen su sello profesional, aún cuando con posterioridad se incorporan abogados y psicólogos, aportando desde sus propios saberes.

La irrupción posterior del conflicto laboral como material de trabajo para la mediación generó en su momento ciertos cuestionamientos en relación al real sentido del procedimiento en este ámbito, pero estas interrogantes fueron dilucidadas rápidamente dentro de una institución integrante del Estado llamada a ejecutarla, tanto por ley como por propia voluntad. En efecto, con la dictación de la Ley 19.759 y la figura de la Actuación de Buenos Oficios, la Dirección del Trabajo redefine y sistematiza su tradicional labor de prevención de conflictos laborales, otorgándole un carácter técnico y profesional, materializando con ello el surgimiento de la mediación laboral como una modalidad de resolución de conflictos colectivos del trabajo.

Se suele señalar que la mediación laboral desarrollada por la Dirección del Trabajo, se aleja del modelo tradicional de mediación, toda vez que el mismo pone un énfasis excesivo en la solución de los problemas a que da origen el conflicto. Que con lo anterior se desatiende la relación entre las partes en conflicto, prevaleciendo procedimientos concentrados, antes que aquellos que contemplan las sesiones que sean necesarias. Se agrega que no existe un seguimiento de los involucrados ni de los acuerdos logrados que permita verificar su estado de avance. Que, el mediador laboral excede el rol de facilitador, para acercarse al de un conciliador que propone bases de acuerdo.

El procedimiento como tal es estructurado administrativamente desde la Dirección del Trabajo, la que ha formado a un grupo especial de funcionarios de su dependencia con el objeto de contar con un equipo de mediadores profesionales y técnicos susceptibles de intervenir la realidad laboral (Arroyo, Baltera, Bolívar & Espinosa, 2003).

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.

5. Información contextual de Andalucía, España y del sistema de mediación laboral

España, también denominado Reino de España, es un país soberano miembro de la Unión Europea. Su territorio, con capital en Madrid, ocupa la mayor parte de la Península Ibérica, al que se añaden los archipiélagos de las Islas Baleares (en el mar Mediterráneo occidental) y el de las Islas Canarias (en el océano Atlántico nororiental), así como en el norte del continente africano las plazas de soberanía de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, además de los distritos y posesiones menores de las islas Chafarinas, el peñón de Vélez de la Gomera y el peñón de Alhucemas. El enclave de Llívia, en los Pirineos, completa el conjunto de territorios junto con la isla de Alborán, las islas Columbretes y una serie de islas e islotes frente a sus propias costas (Gil & Gómez, 2001).

Por otra parte, y siguiendo con la descripción de la descripción demográfica de España, se puede decir que el país está compuesto de 17 Comunidades Autónomas siendo Andalucía una de las más grandes de ellas, compuesta de 8 provincias que conforme al Censos de Población y Vivienda (INEb, 2011) tienen una población total de 8.371.270 personas, lo que representa el 19% de la población española.

De acuerdo con el informe del Consejo Económico y Social de Andalucía sobre la situación socioeconómica de Andalucía en 2012 (Consejo Económico y Social de Andalucía, 2012), el número de empresas que actúan en Andalucía a fecha de 1 de enero de 2012 era de 482.334, y el número de personas mayores de 16 años es de 6.800.725, de las cuales 4.017.600 se encuentran activos, es decir, están trabajando o buscando activamente empleo y están disponibles para trabajar. La tasa de desempleo alcanzó el 34.6% en 2012, llegando a un 65,4% los que trabajan principalmente en el sector servicios.

5.1 Sistema de Mediación Laboral en Andalucía

En Andalucía, una de las 17 Comunidades Autónomas de España, la mediación laboral es proporcionada por el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (S.E.R.C.L.A) el cual se constituyó el 3 de Abril de 1996, fecha en la que se suscribió el “Acuerdo Interprofesional para la Constitución del Sistema de Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía”, acuerdo suscrito por la Confederación Empresarial de Andalucía y los dos sindicatos mayoritarios (UGT y CC.OO.) en Andalucía. El SERCLA comienza su funcionamiento en enero de 1999

El SERCLA está asociado funcionalmente al Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL), órgano colegiado de naturaleza tripartita, integrado por las Organizaciones Empresariales (Confederación de Empresarios de Andalucía) y Sindicales (Unión General de Trabajadores de Andalucía y Comisiones Obreras de Andalucía) más representativas en nuestra Comunidad Autónoma, así como por la Administración Laboral Andaluza. El CARL proporciona los medios necesarios para el desarrollo efectivo del SERCLA, tales como apoyo de personal, técnico y material.

Este sistema de mediación, al igual que el sistema chileno, gestiona dos tipos de conflictos, a saber, conflictos jurídicos o de derechos y los conflictos de intereses (cuyas definiciones han sido proporcionadas anteriormente). Un equipo mediador proporciona el servicio de mediación en estos dos tipos de conflictos. Se trata de un sistema paritario, creado por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas dentro de la Comunidad Autónoma. El equipo habitualmente está compuesto de cuatro mediadores, dos son designados por la confederación empresarial, y los otros dos por las asociaciones sindicales, uno por cada una de ellas, éstos últimos no intervienen como representantes de las partes.

Precisamente en esta estructura particular del sistema de mediación en España es donde encontramos diferencias con el sistema de mediación chileno. En España, los mediadores pertenecen a las partes, mientras que en Chile los mediadores son totalmente externos, es decir, son funcionarios del gobierno.

Más adelante examinaremos en mayor detalle las implicancias que podría tener esta característica de los sistemas en términos de afiliación grupal de las terceras partes y su implicancia en el comportamiento de los mediadores, el uso de las estrategias de

mediación, la efectividad y la confianza en el proceso tanto en la mediación de conflictos de intereses como de derechos.

6. Conclusiones

En este capítulo hemos abordado las características del contexto social, económico y cultural que podrían tener algún impacto en el mundo del trabajo y en el sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y Andalucía. Este apartado ha presentado ciertos lineamientos de modo introductorio a la tesis doctoral y con el fin de situar los sistemas de mediación y los comportamientos de los mediadores laborales que se estudiarán en los próximos capítulos.

Las ideas presentadas tienen implicaciones para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la efectividad de los sistemas de mediación. Como hemos visto, el contexto social, económico y cultural influyen de diversa manera en el desarrollo de los sistemas de mediación de conflictos laborales, pero el estudio del impacto de aspectos sociales, económicos y culturales es tan amplio que en los próximos capítulos nos enfocaremos en ciertos aspectos recogidos de la literatura y que parecieran ser importantes a la hora de predecir la efectividad de la mediación. En este contexto, tanto la pregunta sobre qué contribuye a la efectividad de la mediación, como el análisis de casos donde la efectividad es alta, pueden arrojar luces sobre el tema y así ayudar al proceso de analizar, diseñar e implementar lineamientos para mejorar los sistemas de mediación.

7. Referencias

- Aguilar, G. & Contreras, C. (2007). El Efecto Horizontal de los Derechos Humanos y su Reconocimiento Expreso en las Relaciones Laborales en Chile. *Revista Ius et Praxis*, 13 (1): 205 – 243.
- Alcover, C. M. (2006). La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial. En M. Gonzalo (dir.), *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar* (pp. 113-129). Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos-Dykinson.
- Arroyo, L., Baltera, P., Bolívar, E., & Espinosa, M. (2003). *Mediación Laboral: antecedentes y reflexiones acerca de una experiencia innovadora. Aportes al Debate Laboral N° 12*. Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59926.html>
- Bensusán, G. (2007). *La efectividad de la Legislación Laboral en América Latina*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Bollen, K. & Euwema, M. (2013). Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*; Jul 2013; 29, 3; 329.
- Brett, J. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey Bass.
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Carnevale P. & Pruitt, D. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 Issue 1; 531- 582.
- Carnevale, P., Cha, S., Wan, C. & Fraidin, S. (2004). Adaptative Third Parties in The Cultural Milieu. En Gelfand, M. y Brett, J. (2004). *The Handbook of Culture and Negotiation*. California: Stanford University Press.
- CEOE (2013). *Conflictividad Laboral 2013*. Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- Consejo Económico y Social de Andalucía (2012). *Informe sobre la situación socioeconómica de Andalucía 2012*. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía.
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo (2012). *Cuaderno de estadísticas sociolaborales. Año XXII. Número 109. Resumen anual 2012*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo . Junta de Andalucía.

- DT (2013). *Anuario Estadístico 2013*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Edwards, S. (1995). *Crisis and Reform in Latin America*. Washington DC: World Bank.
- EPA, (2013). *Encuesta de Población Activa. Tablas anuales, 2006-2013*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Fernández, D., Carlson, D., Stepira, L., & Nicholson, J. (1997). Hofstede's Country Classification 25 Years Later. *Journal of Social Psychology*, 137, 43-54.
- Fondo Monetario Internacional (2013). *Informe Anual 2013. Promoviendo una recuperación mundial más segura y estable*. Washington: FMI.
- Gil, A. & Gómez, J. (2001). *Geografía de España*. Madrid: Ariel.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, California U.S. Sage
- Hofstede, G. (1989). Un reexamen des cultures nationales. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 23, pp. 43-64.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Cambridge: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2ª Edición. Sage: Thousand Oaks. C.A.
- INEa (2013). *Compendio Estadístico 2013*. Santiago: Instituto Nacional de Estadística.
- INEa (2002). *XVII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda*. Santiago: Instituto Nacional de Estadística.
- INEa (2009). *Indicadores Económicos*. Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. Recuperado de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/home.php
- INEb (2011). *Censos de Población y Vivienda*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Marcel, M. & Rivera, E. (2007). *Estado y Las Políticas Sociales en la Configuración de Regímenes de Bienestar en América Latina*. Santiago: Paper presentado en el Taller de cohesión social, Cieplan, Septiembre 28.
- Martell, M. (2007). The Ability to Impute and the Moral Reasoning Gap: A Multi-agent Model to Approximate Some of the Effects of Moral Reasoning in a Small Society. *World Ethics Forum Conference Proceedings*. Oxford: Charles Sampford and Carmel Connors Griffith University.

- Meller, P., Bordón, Cociña, M., & Rivera, E. 2007. *Mercados Laborales y Cohesión Social en América Latina*. Santiago: Paper presentado en el Taller de Cohesión Social Cieplan, Septiembre 28.
- Mideplan (2007). *Serie de Análisis de Resultados de la Encuesta Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago: Ministerio de Planificación.
- MSGG (2007). *Geografía Nacional: Situación, superficie y extensión*. Presidencia de la República, Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile. Recuperado de www.gobiernodechile.cl
- Munduate, L. (1993). La Aproximación Psicosocial al Estudio del Conflicto y la Negociación Laboral en España: Una Revisión. *Psicothema*. Vol. 5, 261-275.
- Munduate, L., Byrne, C. & Dorado, M. (1996). El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 113-126.
- Munduate, L., Cisneros, I., Dorado, M. & Medina, F. (1999). Evolución de la Gestión del Conflicto y la Negociación en España. Factores Interpersonales y Culturales. *Papeles del Psicólogo*. 72. (15-29).
- Ojeda, A. (2007). *Métodos y prácticas en la solución de conflictos laborales: Un estudio internacional*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OECD (2008). *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*. Recuperado de <http://www.oecd.org/els/soc/growingunequalincomedistributionandpovertyinoecdountries.htm#DATA>
- Pérez, B. & Laparra, M. (2010). *El primer impacto de la crisis en la cohesión social en España*. Madrid: Cáritas Española.
- Puente-Díaz, R. (2010). Context Effects: The Role of Collectivism as a Moderator. *International Journal of Psychology*. 46 (1), 55-62.
- PNUD (2014). *Índice Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2014*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rodríguez, A. (2001). La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 1-2.
- SERCLA (2013). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

- Seremi de Planificación y Coordinación (2008). *Análisis de la Estructura Base Empresarial*. Santiago: Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación. Gobierno de Chile.
- Transparency (2013). *Corruption Perceptions Index 2009*. Recuperado de <http://www.transparency.org/>
- Triandis, H., McCusker, C., Betancourt, H., Iawo, S., Leung, K., Salazar, et al. (1993). An Etic-Emic Analysis of Individualism and Collectivism. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 24, pp. 366-384.
- Triandis, H.C., Carnevale, P.J., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, A., Probst, T.M., et al. (2001). Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. *Journal of Cross Cultural Management*. 1 (1), 73-90.
- Ugarte, J. (2011). Privacidad, Trabajo y Derechos Fundamentales. *Estudios Constitucionales*. Año 9, N° 1, 2011, pp. 13 - 36.
- Valda, D. (2007). *Comparación del ingreso de Chile con las de otros países, antes y después del gasto e impuestos*. Recuperado de <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/distribucionesingreso.pdf>
- Vinyamata, E. (2004). *Guerra y Paz En El Trabajo: Conflictos y Conflictología en las Organizaciones*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization. Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 525-550.
- Wong, W. & Lee, J. (2005). *Statistical analysis of geographic information with ArcView GIS and ArcGIS*. New Jersey: Hoboken, Wiley.

CAPITULO III

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES: LOS SISTEMAS EN CHILE Y ESPANA (ANDALUCIA)

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: LABOR MEDIATION SYSTEM IN CHILE AND SPAIN (ANDALUSIA)

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES: LOS SISTEMAS DE MEDIACION LABORAL EN CHILE Y ESPAÑA (ANDALUCIA)*

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: LABOR MEDIATION SYSTEM IN CHILE AND SPAIN (ANDALUSIA)

En este capítulo se analizan los distintos aspectos de la solución de conflictos organizacionales a través de mediación laboral en Chile y España. Así, comienza destacando la importancia de la mediación de conflictos laborales y cómo funciona el sistema en Chile y España. Presentamos unos modelos generales de mediación en el ámbito de las relaciones laborales: el sistema de mediación laboral de la Dirección del Trabajo (DT) y cuatro modelos específicos para los distintos tipos de mediación que existen en Chile, y por otro lado, el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales (SERCLA) en Andalucía (España).

Para el caso del sistema chileno, los resultados de dos investigaciones realizadas apuntan a que la efectividad de la mediación (considerado como el acuerdo alcanzado en el proceso) se relaciona positivamente con el nivel de satisfacción con la mediación.

Se revisaron las bases de datos relativas a los procedimientos de mediación de la Dirección del Trabajo (DT) y del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA) entre los años 2002 y 2012, se calculó la tasa de éxito, considerada como el porcentaje de casos con acuerdo en relación al total de casos aceptados para mediación. La tasa de éxito medio fue de 59,92% con valores superiores en las actuaciones realizadas en Chile con 68,26%, mientras que en los procedimientos realizados en España fue de un 51,58% para el mismo período, estas diferencias resultaron estadísticamente significativas ($p < 0,05$). Se discute acerca de las causas probables de la diferencia en las tasas de éxito considerando variables psicosociales de los dos sistemas de mediación y se plantean hipótesis para estudios posteriores.

Palabras claves: Gestión de conflictos, mediación, efectividad y satisfacción con la mediación, tasa de éxito en mediación.

* Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (enviado). La gestión de conflictos organizacionales: Los sistemas de mediación laboral en Chile y España (Andalucía).

This chapter discusses various aspects of organizational conflict resolution through mediation at work in Chile and Spain. Thus begins by highlighting the importance of the mediation of labor disputes and how the system works in Chile and Spain. We present a general model of mediation in industrial relations: the System Labor Mediation of Labor Direction (DT) and four specific models for different types of mediation that exist in Chile, on the other hand, the Extrajudicial System for Labor Conflict Resolution (SERCLA) in Andalusia (Spain).

For the Chilean case, the results of two investigations suggest that the effectiveness of mediation (considered as the agreement reached in the process) is positively related to satisfaction levels with mediation.

We searched the databases of the mediation procedures of the Directorate of Labour (DT) and Extrajudicial System for Labor Conflict Resolution in Andalusia (SERCLA) between 2002 and 2012, we calculated the success rate, considered the percentage of cases with agreement in relation to total cases accepted for mediation. The average success rate of 59,92% was with higher values in the actions carried out in Chile with 68,26%, while the procedures performed in Spain stood at 51,58% for the same period, these differences were statistically significant ($p < 0.05$). We discuss about the likely causes of the difference in success rates considering psychosocial variables of the two systems of mediation and hypotheses for further study.

Key words: conflict management, mediation, effectiveness and satisfaction with mediation, mediation success rate.

Introducción general

En la descripción realizada en el segundo capítulo acerca de la caracterización del contexto social, económico y cultural en que se enmarca el mundo del trabajo y el sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y España, se plantearon a modo de introducción algunas cuestiones relacionadas con el conjunto de variables contextuales que podrían incidir en el funcionamiento de los sistemas de resolución de conflictos laborales. En el presente estudio se busca caracterizar más en detalle el sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y España

planteando para ello ciertas preguntas de investigación acerca del modelo general de mediación en el ámbito de las relaciones laborales y el grado de efectividad y de los procesos de mediación en Chile y España.

Para cumplir este objetivo, vamos a empezar por revisar la estructura y funcionamiento de los sistemas de mediación en Chile y España. Presentaremos los modelos de mediación de los sistemas al mismo tiempo que estadísticas sobre efectividad de los procesos de mediación en Chile y España y sobre satisfacción en Chile (del cual sólo tenemos datos disponibles). Por último, haremos una comparación entre los sistemas chileno y andaluz de mediación sobre la tasa de éxito de la mediación para un periodo comprendido de 10 años; los resultados de este estudio nos darán una primera aproximación empírica en la comparación de los sistemas.

I. EL SISTEMA DE MEDIACIÓN EN CHILE

1. Introducción

En Chile, los métodos alternativos para lograr la resolución de conflictos que están más contemplados en la ley son el arbitraje (tanto en la legislación procesal civil como en las leyes especiales), la conciliación (establecida como etapa en el proceso civil y en algunas leyes especiales como la laboral) y la transacción (como equivalente jurisdiccional que puede tener lugar antes o durante el juicio). Es posible encontrar en la legislación chilena algunos ámbitos donde aparece la mediación, incluso con valor jurisdiccional y como alternativa para las partes en conflicto.

En materia laboral, el Código del Trabajo en sus artículos 352, 353 y 354 contempla la posibilidad de que las partes, en caso de negociación colectiva, acuerden la designación de un mediador señalando el procedimiento al que éste debe ajustarse o al que contemplan estos artículos. Por otra parte, para estos efectos, el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) número 1 del 30 de Julio del año 1992 creó un cuerpo de mediación y marcó las normas relativas para su funcionamiento (Marambio, 2008).

La mediación ha sido implementada en Chile por la Dirección del Trabajo, como una forma de descongestionar los Tribunales del Trabajo y hacer más expedita, tanto para los trabajadores como para los empleadores, la posible llegada a un acuerdo sin tener que judicializar el proceso.

Hasta hace muy poco, Chile carecía de tradición en el empleo de sistemas de resolución alternativa de conflictos. La *Dirección del Trabajo* había sido una institución principalmente fiscalizadora, pero esta función fue cambiando a la luz de sus actuales políticas y definiciones estratégicas, como también a la de los inmediatos y futuros desafíos que se visualizan para el mundo del trabajo.

Es así como desde el año 2002 la Misión Institucional de la Dirección del Trabajo corresponde a la de “contribuir a modernizar y hacer más equitativas las relaciones laborales, velando por el cumplimiento normativo, promoviendo la capacidad de las propias partes para regularlas sobre la base de la autonomía colectiva y el desarrollo de las relaciones de equilibrio entre los actores, favoreciendo, de tal modo, el desarrollo del país” (Dirección del Trabajo, 2002, p.1).

Considerando esta misión institucional, las definiciones estratégicas del Dpto. de Relaciones Laborales y Dpto. de Gestión y Desarrollo (2005) señalan que un objetivo fundamental en la modernización de la Dirección del Trabajo era implementar la mediación laboral en todas las regiones del país promoviendo el desarrollo de relaciones laborales armónicas entre los usuarios del servicio.

El establecimiento de esta modalidad alternativa de prevención y solución de conflicto no pretende desplazar a la justicia administrada por el aparato público, sino más bien, antes de que sea necesario llegar a recurrir a jueces, árbitros o abogados frente a alguna disputa, en la mediación, un tercero neutral colabora para que las partes lleguen a un mejor acuerdo que sea satisfactorio para las partes involucradas en un conflicto reduciendo con ello el número de litigios tramitados en el sistema judicial y facilitando su funcionamiento.

2. La mediación laboral en Chile

La mediación laboral, en esencia, debe ser vista como una extensión del proceso de negociación en que un tercero interviene para cambiar el curso o resultado de un conflicto. El tercero no tiene autoridad de poder para la toma de decisiones (Wall, Stark & Standifer, 2001, Gaytan & Kleiner, 1999), está ahí para ayudar a los disputantes en la búsqueda de un acuerdo mutuamente aceptable.

Como una forma de gestión de conflictos, la mediación se distingue, al no ser necesariamente vinculante como otras formas de intervención de terceros, por ejemplo,

el arbitraje. Habitualmente se inicia a petición de las partes y deja el poder en la toma de decisiones en última instancia a los litigantes (Bercovitch, 1996).

La propia Dirección del Trabajo (2002) define la mediación como un modelo de solución de conflictos, en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación, lo cual concuerda con lo que señalan Munduate y Medina (2006), en tanto que la mediación consiste en facilitar la discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permitan desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones. La mediación significa literalmente "comunicación" y es un procedimiento flexible de solución de diferencias en el que un tercero, el mediador, ayuda a lograr un acuerdo negociado entre las partes (Haft, 2000).

3. Estructura del servicio de mediación

La mediación pone no solamente en cada sujeto colectivo la responsabilidad de la solución de los conflictos, sino que implica la adscripción a un sistema más amplio de relaciones sociales, apoyados en los valores de solidaridad, participación y compromiso, es por eso que desde la implementación del sistema en Chile, se han enunciado los principios que la deben regir, a saber:

Tabla 8. Principios de la Mediación Laboral en Chile (Dirección del Trabajo, 2002)

Integridad	Actuar como una nueva línea operativa y complementaria al tratamiento del conflicto colectivo.
Voluntariedad	Siempre es voluntaria para las partes.
Flexibilidad	Permite al mediador y a las partes tener absoluta libertad para establecer las reglas y mecánicas del proceso, confiriéndole un carácter específico y exclusivo.
Equidad y Gratuidad	Garantiza el acceso igualitario, sin costo para las partes.
Buena Fe	Las partes se comprometen con los principios y propósitos del sistema.
Autocomposición de las partes	Capacidad de las partes de negociar un acuerdo con su intervención activa y no que el mediador tenga la autoridad de tomar las decisiones.
Confidencialidad	Reserva de la información y documentación usada durante el proceso.

En el sistema se gestionan tanto conflictos colectivos derivados de la negociación colectiva como conflictos individuales relacionados con la vulneración de las garantías constitucionales. Los servicios que proporciona la Dirección del Trabajo son completamente gratuitos, mientras que aquellos que brindan las empresas de mediación privada tienen un costo que varía de acuerdo al servicio y la empresa que se trate.

En general el proceso de mediación en Chile es voluntario, en el sentido de que voluntariamente las partes en conflicto puede solicitar la participación de un mediador que ayude a resolver el conflicto, sin embargo, se tienen mediaciones de carácter obligatorio, al menos para la primera sesión, como son los Buenos Oficios y la Mediación de Derechos Fundamentales, o versada sólo en conflictos de derechos (más adelante serán definidos los tipos de mediación). La mediación de conflictos es obligatoria como instancia previa a la denuncia (en tanto que los conflictos individuales se relacionan con la vulneración de garantías constitucionales o fundamentales, así la inspección propone medidas rectificatorias que debería cumplir el empleador. Si éstas se concretan, no habría necesidad de recurrir a tribunales).

4. Proceso de mediación

Los conflictos se producen entre empleadores y grupos de trabajadores, estos últimos organizados a través de un sindicato o como grupo. Si bien la solicitud de mediación puede ser efectuada por cualquiera de las partes, la concreción de la mediación dependerá de la aceptación de la parte no solicitante de concurrir a la mediación laboral (Dirección del Trabajo, 2002). Pueden acceder a él:

- 1.- El Sindicato, representado por más del 50% del total de directores de la mesa directiva.
- 2.- El Delegado de Personal, cuya representación recaerá en su persona.
- 3.- Un grupo de trabajadores que se unan para efectos de negociar, cuya representación queda radicada en la respectiva comisión negociadora.
- 4.- Un grupo de trabajadores que se reúnen para solucionar un conflicto común que los afecta y que no forma parte de una organización sindical, los cuales serán representados por una comisión que se elija para tal efecto, integrada por a lo menos 3 personas.

- 5.- El empleador, como persona natural, caso en el cual la representación recae en él mismo.
- 6.- El empleador, como persona jurídica, caso en el cual la representación recae en el representante legal de la empresa.

5. Los mediadores del sistema chileno

Los únicos profesionales que ejercen como mediadores y que poseen fuerza vinculante son los que pertenecen a la Dirección del Trabajo. Sin embargo, no hay inconveniente jurídico para que las partes recurran a un mediador que no pertenezca a la Dirección del Trabajo. Por eso es que antes de llevar los conflictos a la Dirección del Trabajo, también existe la opción de iniciar una mediación privada y confidencial dentro de las empresas. Se trata de una herramienta preventiva y se desarrolla con mediadores laborales en las empresas, ya sean internos o externos a ellas, y tiene como base fundamental la buena fe de las partes. Lo que supone que las partes cumplirán lo acordado. Si no es así, ellas tienen la alternativa de recurrir a la Dirección del Trabajo, como lo señala la ley (Dirección del Trabajo, 2002).

Los mediadores particulares no están instituidos por ley como los de la Dirección del Trabajo, en caso de lograr un acuerdo deben legitimar el convenio, es por eso que los mediadores privados deben presentar el acuerdo para la aprobación de un tribunal.

6. Plazos temporales

Los buenos oficios es el procedimiento más utilizado en la Dirección del Trabajo, se inician con la solicitud escrita de cualquiera de las partes involucradas en una negociación colectiva reglada, efectuada dentro del plazo de 48 horas siguientes de acordada la huelga, sin que se haya recurrido a mediación o arbitraje voluntario, realizada ante el jefe de inspección de la jurisdicción donde está radicado el proceso. La solicitud deberá consignar fecha y hora de la presentación, la identificación y firma del o de los solicitantes.

La interposición de la solicitud de buenos oficios produce el efecto de postergar la huelga por el mismo plazo, aun cuando durante su transcurso una o ambas partes no participen del proceso, o manifiesten su voluntad de concluirlo anticipadamente.

El jefe de oficina a quien se le hayan solicitado los buenos oficios, deberá pedir al Director Regional la designación de un mediador, por vía rápida, solicitud, que con posterioridad deberá ser formalizada por medio de oficio ordinario. Además deberá coordinar la fecha y hora de la primera audiencia.

El Inspector del Trabajo competente tiene un plazo de 5 días hábiles para llevar a cabo su gestión de buenos oficios (este plazo comienza a correr desde las 0:00 horas del día siguiente en que alguna de las partes solicita la actuación; en caso de que un plazo para alguna actuación concluyere en día sábado, domingo o festivo, se entiende prorrogada hasta el día siguiente hábil).

El mediador deberá levantar acta de cada una de las sesiones realizadas con las partes, dejando especial constancia de la individualización de los asistentes, los avances y acuerdos producidos, de las citaciones a las audiencias siguientes, y en su caso, del hecho que da por concluida su labor como mediador, informando a las partes que la huelga debe hacerse efectiva al inicio del día siguiente hábil, en caso que no hayan llegado a un acuerdo.

Transcurridos los 5 días hábiles desde que fuera solicitada la intervención de mediador, sin que las partes hubieran logrado arribar a un acuerdo, éstas podrán de común acuerdo, solicitar la prórroga de la actuación hasta por 5 días más, postergando así, el inicio de la huelga.

La actuación de buenos oficios que se realice durante la prórroga debe cumplirse en el plazo de días corridos, que incluirá en su cómputo, los días sábado, domingo y festivos, no obstante, ser aplicable para el caso de actuaciones que vencieren en estos días, el artículo 312 del Código del Trabajo, prorrogando el plazo hasta el día siguiente hábil, de suerte que, si por efecto de la prórroga, la huelga debiera hacerse efectiva en día sábado, domingo o festivo, su materialización quedará, automáticamente extendida hasta el día hábil siguiente.

Si, una vez concluido el proceso de buenos oficios, incluida la prórroga, las partes no han logrado zanjar sus diferencias, pueden, de común acuerdo acogerse a la prórroga establecida en el artículo 374, inciso 1° del Código del Trabajo, y así continuar las conversaciones. De todas maneras, iniciada la huelga, o una vez acordada la prórroga del artículo 374, inciso 1°, las partes podrán solicitar la

mediación, pero entendiéndose ésta en la modalidad de mediación a petición de la parte, la que deberá ser seguida ante el mismo mediador que efectuó el proceso de los buenos oficios (Dirección del Trabajo, 2002; Arroyo, Baltera, Bolívar & Espinosa, 2003).

7. Tipos de mediación laboral

La Dirección del Trabajo (2002) ha establecido diferentes tipos de mediaciones laborales los cuales se detallan a continuación:

a) **Mediación Solicitada:** Puede ser solicitada por cualquiera de las partes involucradas en la controversia. La concurrencia al proceso de mediación es voluntaria y requiere del acuerdo de los trabajadores y su empleador.

b) **Mediación de Oficio:** Es un proceso que se ofrece como una iniciativa de la Dirección del Trabajo a trabajadores y empleadores para contribuir a la prevención de conflictos, mejorar el clima laboral o hacer frente a un conflicto o controversia manifiesta o latente. Ello permite ayudar a potenciar la capacidad de diálogo de las partes en aquellas empresas donde se ha detectado un nivel crítico en las relaciones laborales, junto con facilitar el tratamiento preventivo de los conflictos diagnosticados. A su vez la mediación de oficio puede ser: mediación programada o mediación reactiva:

b.1) **Mediación Programada:** Es aquella que ofrece la Dirección del Trabajo, por iniciativa propia, conforme a la realidad de cada región, mediante la cual se pretende desarrollar una labor orientada a la prevención de conflictos y mejoramiento del clima laboral.

b.2) **Mediación Reactiva:** Se entiende como aquella que ofrece la Dirección del Trabajo, por iniciativa propia, en el evento de conflicto o controversia manifiesta. Este sistema está destinado exclusivamente a ser utilizado para la solución de conflictos laborales, que involucren tanto a empleadores como trabajadores.

c) **Buenos Oficios:** Es un servicio ofrecido por la Inspección del Trabajo a los actores del proceso de negociación colectiva, de carácter voluntario, dirigido a colaborar en la solución del conflicto, a través del acuerdo de las partes.

El objetivo de la actuación es acercar posiciones y facilitar el establecimiento de bases de acuerdo para la suscripción del contrato colectivo, lo que se traduce en lograr que las partes hagan suya la necesidad de privilegiar la solución concertada de los conflictos por sobre cualquier acción de fuerza, como podría ser la huelga.

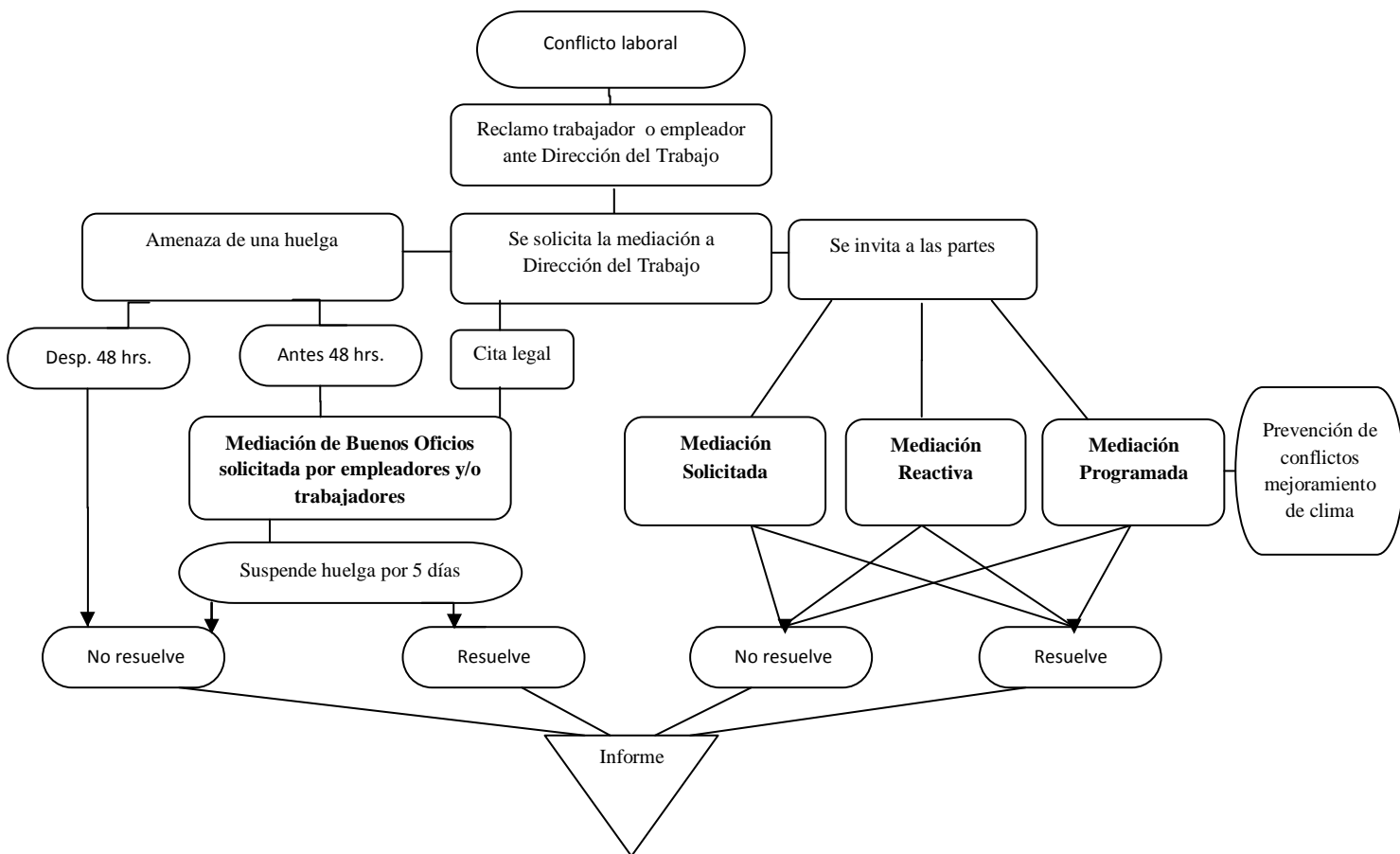
Los buenos oficios pueden ser solicitados por las partes, entendiendo que éstas pueden ser:

- 1.- La Comisión Negociadora, por la mayoría de los integrantes, debiendo suscribirla los miembros de ella que conforman dicha mayoría.
- 2.- El empleador o empleadores, ya sea considerados según el artículo 40 inciso 1° del Código del Trabajo, pues los actos realizados por las personas allí señaladas se entienden efectuados por el propio empleador, o bien, como la comisión ad-hoc que designe el empleador para que lo represente en el proceso de negociación colectiva. En este último caso, la solicitud deben hacerla de común acuerdo.

La mediación laboral se realiza en las Inspecciones del Trabajo, Centros de Conciliación y Mediación, las Direcciones Regionales del Trabajo o a través de la Inspección del Trabajo en línea.

En resumen, a pesar de que Chile no cuenta con un modelo formal sobre mediación laboral, presentamos un modelo tentativo en el que se recogen los tipos de mediación laboral y los actores involucrados en los procesos de mediación:

Figura 9. Modelo general de mediación laboral en Chile (Elaboración propia)



8. Modelos de los distintos tipos de mediación en Chile (elaboración propia)

Para favorecer la comprensión de los cuatro distintos procesos de mediación que existen en Chile, presentamos los modelos de cada uno de ellos:

Figura 10. Modelo de Mediación Reactiva

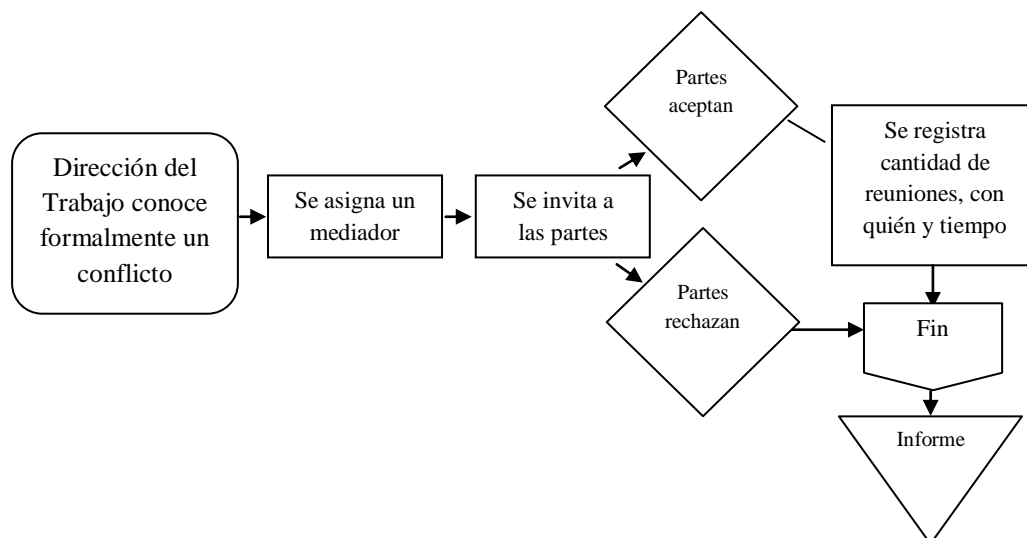


Figura 11. Modelo de Mediación Solicitada

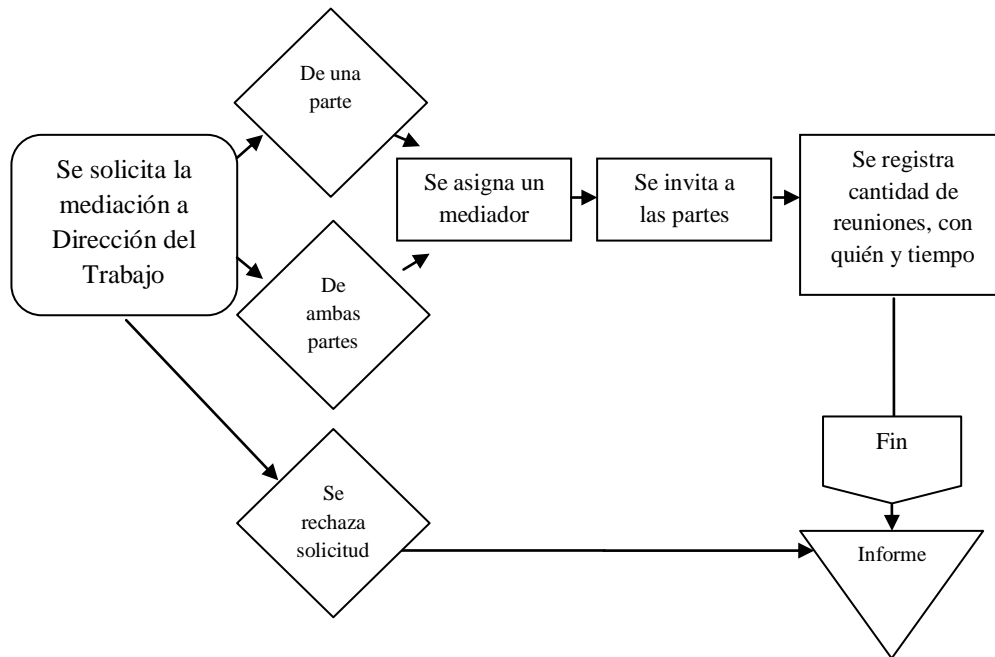


Figura 12. Modelo de Mediación Programada

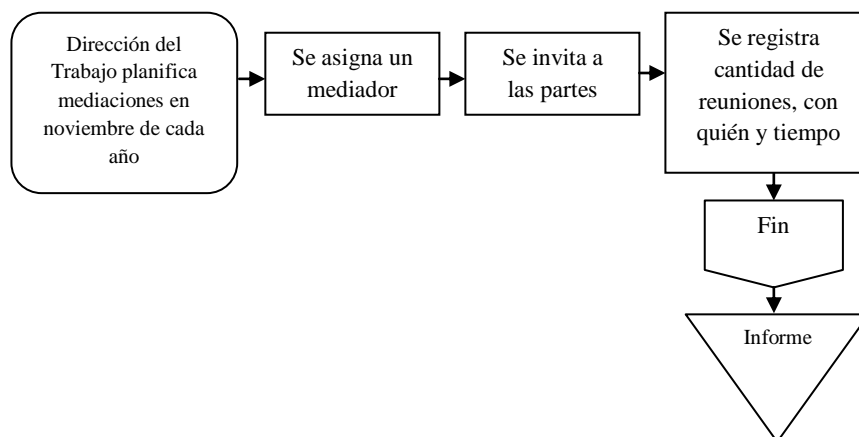
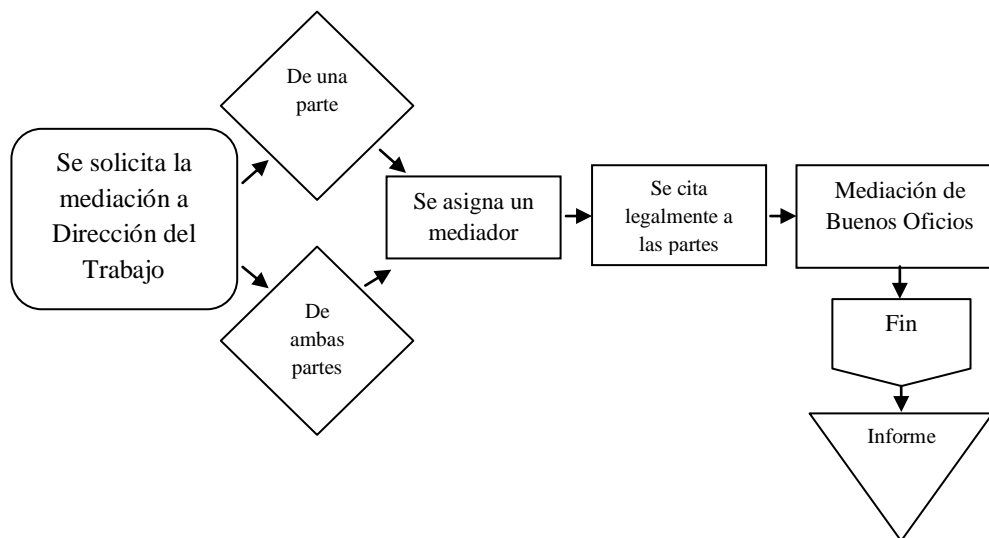


Figura 13. Modelo de Mediación de Buenos Oficios (374 bis)



Las mediaciones Reactivas, Programadas y Solicitadas tienen un carácter voluntario para las partes en conflicto, mientras que la mediación de Buenos Oficios es obligatoria a solicitud de una de las partes, se encuentra establecida en el Código del Trabajo en el marco de la negociación colectiva reglada.

9. Estudio 1

9.1 Eficacia de la mediación laboral en Chile

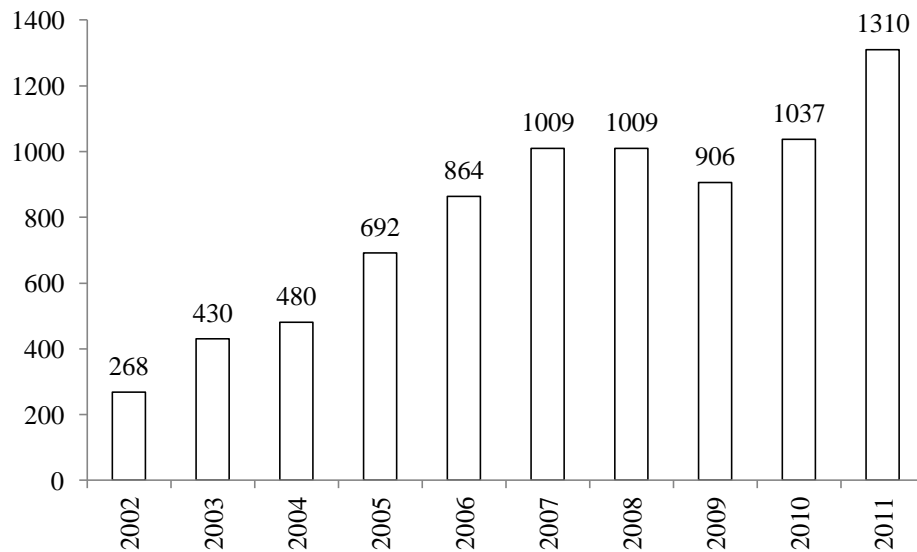
Los siguientes datos proceden de la información obtenida de la Dirección del Trabajo (2012) de acuerdo a la Ley de Transparencia, están disponibles en la página web de la institución del Estado de Chile (<http://www.dt.gob.cl>). Estas estadísticas dan cuenta de todos los procesos de mediación laboral (8005 en total) llevados a cabo en un periodo de 10 años para el cual se tiene información disponible (entre los años 2002 y 2011), dichos datos además serán comparados con estadísticas disponibles del sistema de mediación de Andalucía y nos permitirá tener una primera aproximación a la comparación de los sistemas en los dos países. Las estadísticas para todas las regiones en Chile, son posible observar en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 9. Cuadro comparativo de mediaciones en Chile entre los años 2002 al 2011.

TIPO ACTUACION	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mediación Solicitada	82	153	163	217	281	322	375	265	294	344
Mediación Reactiva	19	36	75	134	167	159	90	112	108	351
Mediación Programada	4	50	22	49	57	61	61	13	81	5
Buenos Oficios	163	191	220	292	359	467	483	516	554	610
Total	268	430	480	692	864	1009	1009	906	1037	1310
RESULTADOS										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Acuerdo	187	289	324	506	654	749	708	592	697	852
Sin acuerdo	59	97	97	97	124	175	201	222	230	323
Abandono	1	17	9	20	18	10	18	14	0	32
Desistimiento	18	24	44	61	54	58	70	67	99	91
Retiro Mediador	3	3	4	3	7	4	6	0	0	4
TRABAJADORES										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sindicatos	27781	41964	37396	63725	74256	94635	96614	98052	104134	125292
Grupos	2676	7435	2504	9520	8255	19271	15651	13255	5930	7607
Total	30457	49399	39900	73245	82511	113906	112265	111307	110069	132899

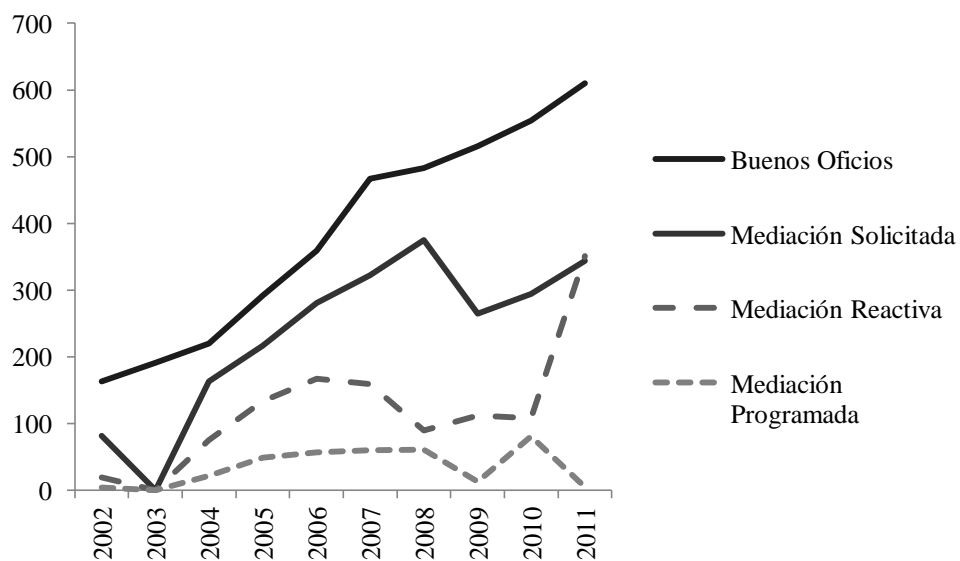
Como es posible observar, el anterior cuadro da cuenta del incremento del uso del sistema de mediación laboral en Chile, desde 282 actuaciones en el año 2002 hasta alcanzar 1310 en el año 2011, manteniéndose prácticamente desde un 64,9% de acuerdo total alcanzado el año 2002 hasta un 63,51% en el año 2011, llegando a una participación de 132899 trabajadores ese mismo año. La evolución de la Mediación en Chile entre los años 2002 y 2011 es posible verla en la siguiente figura:

Figura 14. Total mediaciones en Chile entre los años 2002 y 2011.



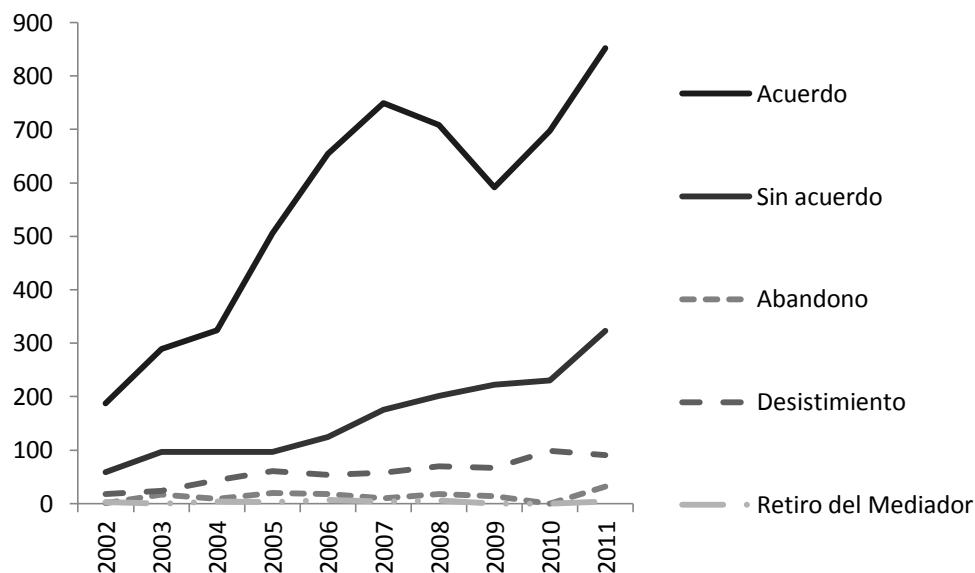
En la figura anterior se observa un crecimiento constante de la cantidad de actuaciones en mediación laboral en Chile. En las siguientes figuras se verá el avance que ha experimentado la mediación laboral en Chile, en términos de los tipos de actuaciones y los resultados de éstas.

Figura 15. Tipos de mediación en Chile entre los años 2002 y 2011.



En esta figura se ve que de la totalidad de las mediaciones realizadas durante los años 2002 y 2011, poco menos de la mitad fueron de Buenos Oficios (1847 procesos), es decir, ofrecido por la Inspección del Trabajo a los actores del proceso de negociación colectiva; un porcentaje mayor tuvo la Mediación Solicitada (1999 procesos), iniciadas por alguna de las partes involucradas en las controversias; un poco mayor fue el número de Mediaciones de Oficio ya sea la Mediación Reactiva, aquellas que se originan en el evento del conflicto o controversia manifiesta (2107 procesos) y la Mediación Programada (502 procesos), es decir, aquellas ofrecidas por la Dirección del Trabajo, por iniciativa propia, y que buscan prevenir conflictos y mejorar el clima laboral.

Figura 16. Resultados de la mediación en Chile entre los años 2002 y 2011.



En esta tercer figura sobre mediación laboral en Chile, se puede apreciar como más del 70 % de los procesos llevados a cabo (6694) que se efectuaron entre los años 2002 y 2010 finalizaron en acuerdo, el resto se dividió entre aquellas que terminaron en sin acuerdo (19 %), las que fueron abandonadas (1.6 %), por desistimiento (7.5 %) y aquellas que terminaron por retiro del mediador (0.4 %).

10. Estudio 2

10.1 Satisfacción con las intervenciones de mediación laboral

De acuerdo a Lim y Carnevale (1990) conocer la satisfacción de las partes en disputa es uno de los criterios más relevantes de la efectividad de la mediación. En este sentido la Dirección del Trabajo (2012) ha desarrollado diversos estudios sobre las intervenciones de mediación llevadas a cabo por los equipos de mediación de los distintos centros de mediación del país. Dichas intervenciones han tenido lugar en diferentes regiones de Chile, con distintos equipos en cada caso, y ante conflictos muy diversos, tanto de intereses como jurídicos. En dichos estudios se pone de manifiesto algunos aspectos relevantes sobre la dinámica de las intervenciones de mediación y que dan cuenta de la efectividad de la misma.

En el estudio desarrollado por la Dirección de Trabajo participaron 1388 usuarios de procesos de mediación laboral del país durante el año 2007, de distintas edades y género. 618 de los usuarios correspondieron a personas de la Región Metropolitana (de la capital de Santiago de Chile), 267 personas pertenecían a la Octava Región, 194 sujetos fueron de la Quinta Región, el resto de los participantes pertenecían a 10 regiones del país con menor cantidad de casos de mediación. El 44% de los usuarios trabajaba en el área de los Servicios. Los datos han sido proporcionados por la Unidad de Mediación Laboral de la División de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo (2007) para su análisis de acuerdo a la Ley de Transparencia del Gobierno de Chile que permite el libre acceso de la información pública de los ciudadanos.

El cuestionario de satisfacción con la mediación fue diseñado por la Unidad de Mediación Laboral de la División de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo (2007). El cuestionario es de tipo auto administrado, contiene un total de catorce preguntas cerradas y dos preguntas abiertas y es aplicado por la Dirección del Trabajo desde el año 2002 a los procesos concluidos de mediación laboral en Chile. Las dimensiones del cuestionario son las siguientes:

Segmentación del caso: Permite caracterizar a los usuarios de las mediaciones, incluye las variables de Región, Rama de Actividad Económica (RAE), Tipo de Mediación y Actor Laboral.

Satisfacción con la Mediación: Esta dimensión da cuenta de la percepción sobre el trabajo del mediador y la satisfacción del usuario con la mediación laboral. Incluye variables de opinión sobre el trabajo del mediador respecto al resguardo de alguno de los principios de la mediación (autocomposición, equidistancia y confidencialidad), claridad de explicaciones del mediador, evaluación de infraestructura y tiempo de las sesiones, opinión sobre la mediación e intención de recomendación.

Resultados de Mediación: Va más allá de si hay o no acuerdo, también alude a los resultados en el clima de las relaciones laborales y en la incidencia de la Mediación en la cultura de diálogo. Incluye las variables de reconocimiento de necesidad de la otra parte e incidencia en la comunicación entre las partes.

Información Complementaria: Alude a información complementaria no relacionada con la satisfacción con la Mediación. Incluye las variables de fuentes de información sobre mediación, expectativas antes de participar y las necesidades de capacitación.

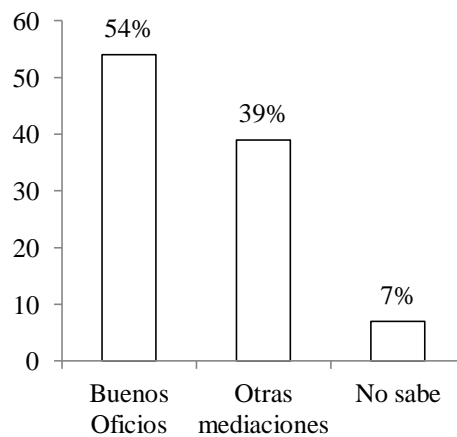
10.2 Resultados

Para la presentación de los resultados se ha recogido los datos presentes en el “Análisis de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios de la Mediación Laboral” (Dirección del Trabajo, 2007). Respecto de la satisfacción con las intervenciones de mediación, la información disponible da cuenta de los niveles de satisfacción lo cual vemos expresado en los siguientes figuras:

10.2.1 Tipos de mediación

El 54% corresponde a los Buenos Oficios. Un 39% corresponde a los otros tipos de mediación laboral. Un 7% no sabe de qué procedimiento se trata.

Figura 17. Tipos de mediación



10.2.2 Evaluación de Principios de la Mediación Laboral

10.2.2.1 Claridad de las explicaciones del mediador laboral

Capacidad del mediador para hacerse entender por los usuarios. La pregunta asociada fue: ¿Quedaron claras las explicaciones del mediador durante la mediación

10.2.2.2 Confidencialidad

Reserva de la información y documentación a la que se tuvo acceso durante el desarrollo del proceso, a menos que las partes consientan lo contrario. La pregunta asociada fue: *¿Sintió que lo conversado en las sesiones se mantenía en reserva?*

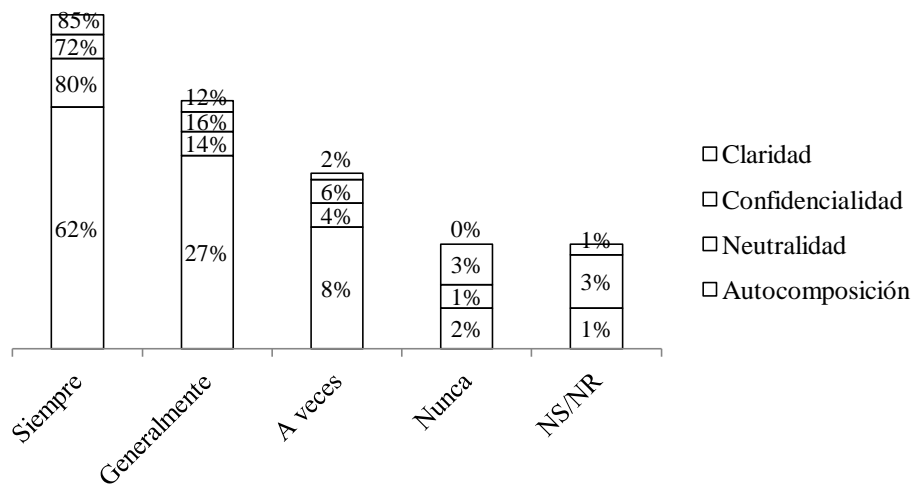
10.2.2.3 Imparcialidad y/o neutralidad

Falta de prejuicio a favor o en contra de alguna de las partes involucradas en el proceso. Se evaluó con la pregunta: *¿Sintió que fue tratado por el mediador de la misma manera que la otra parte?*

10.2.2.4 Autocomposición de las partes

Alude al protagonismo de los actores laborales en la solución de sus propios problemas. Se evaluó con la pregunta *¿Se sintió tomado en cuenta en la búsqueda de soluciones?*

Figura 18. Claridad, Confidencialidad, Neutralidad y Autocomposición.



Sobre la claridad del mediador, el 85% de los encuestados considera que las explicaciones del mediador fueron claras, sumado al 12% que opina que generalmente lo fueron.

Respecto de la confianza, el 72% de los usuarios sintió que siempre lo conversado en las sesiones se mantenía en reserva. El 16% sintió que generalmente lo conversado se mantuvo en reserva. Sólo un 6% señala a veces se da la confidencialidad.

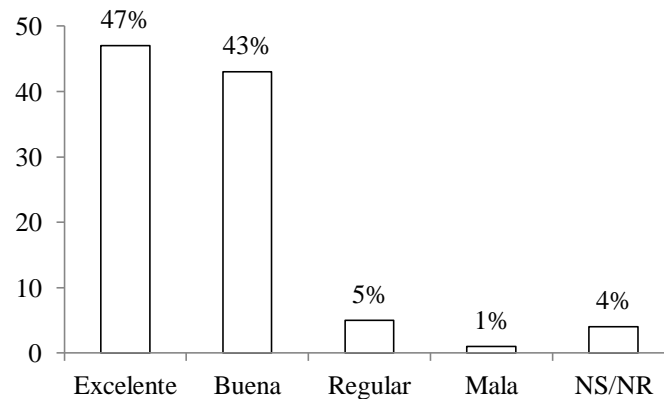
Sobre la neutralidad e imparcialidad, de los encuestados, el 80% siempre sintió que el mediador lo trató de la misma forma que a la otra parte involucrada en la mediación laboral. El 14% cree que generalmente fue tratado de la misma manera. Sólo un 5% señala que a veces o nunca fueron tratados de igual manera.

Respecto a la autocomposición de las partes, la mayor parte de las partes en conflicto se sienten siempre o generalmente tomado en cuenta en la búsqueda de soluciones, sólo un 8% siente que sólo a veces es tomado en cuenta y un 2% que nunca.

10.2.2.5 Opinión sobre la Mediación Laboral

Corresponde al ítem más directamente relacionada con la satisfacción del usuario respecto del proceso de mediación laboral. Se mide con la pregunta: *¿Qué opina sobre esta forma de resolver conflictos?*

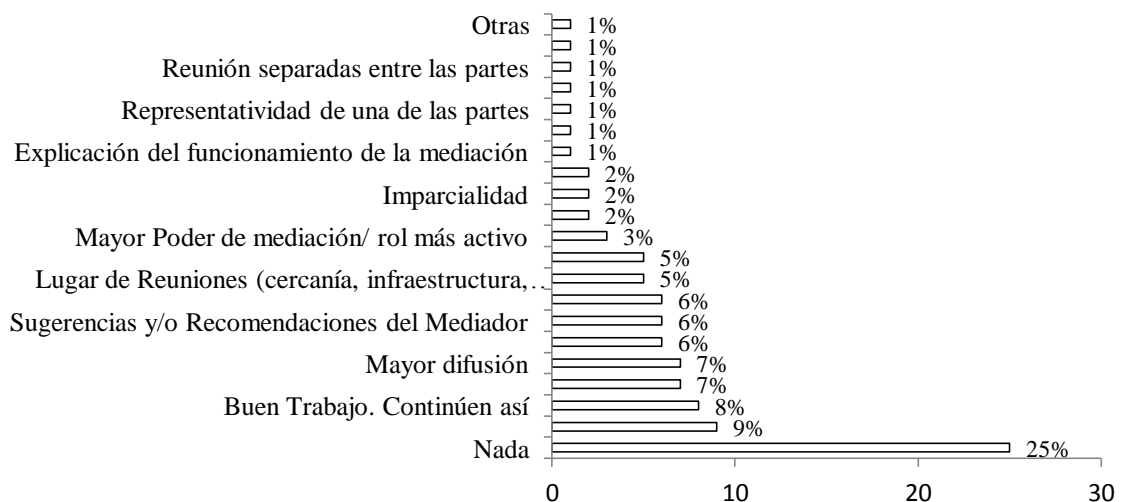
Figura 19. Opinión sobre mediación laboral.



El 47% consideró excelente la mediación y 43% buena, lo que indica un nivel de aprobación de los usuarios muy alto. Sólo el 5% la considera regular y el 1% mala.

Ante la pregunta *¿Que le falta a la mediación laboral como sistema alternativo de resolución de conflictos?* El 51% de los encuestados respondió arrojando los siguientes resultados:

Figura 20. Lo que le falta a la mediación laboral.



Vemos que la cuarta parte de las personas que responden a la pregunta señalan que a la mediación no le hace falta nada. El 9% de los encuestados dice que el mediador debiera tener un rol más activo y plantear sugerencias y/o recomendaciones.

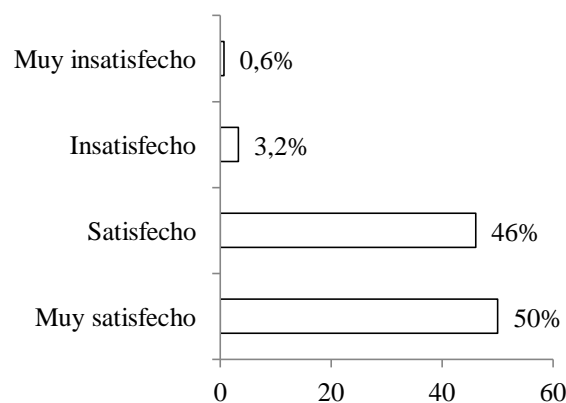
Ante la pregunta *¿El proceso le permitió conocer las necesidades de la otra parte?* El 37% de los encuestados indica que generalmente, un 31% que fue siempre. Sólo un 26% planteó que fue sólo a veces y un 4% plantea que nunca.

Para saber la intensidad de recomendación se les preguntó si *¿Recomendaría a otras personas esta forma de solución de conflictos?*. El 80% señala que sí, el 12% que en algunos casos, y sólo un 4% no lo recomendaría.

10.2.2.6 Índice de Satisfacción con la mediación laboral.

Fue obtenido a partir de valores de distintas variables, de manera de tal que se constituye en un indicador que reúne una gran cantidad de información de manera rápida y permite realizar comparaciones. El resultado fue el siguiente:

Figura 21. Índice de Satisfacción con la mediación laboral.



Es posible apreciar que un 50% de los usuarios del sistema de mediación laboral se siente muy satisfecho con el servicio, un 46% se siente satisfecho, sólo un 3.2% y un 0.6% se siente insatisfecho o muy insatisfecho respectivamente. Es posible deducir que el nivel de satisfacción con el sistema es muy alto siendo de un 96% lo cual concuerda con el alto nivel de acuerdo alcanzado en todos los procesos de mediación (un 74,3%) para ese mismo año.

11. Discusión

La efectividad de la mediación, siguiendo a Lim y Carnevale (1990), se comprende como una valoración general del acuerdo, que comprende, el alcanzar el acuerdo y que éste sea mutuamente beneficioso para ambas partes, duradero y que no contenga nada ambiguo. Así, es posible encontrar en la literatura casi absoluta unanimidad de que la eficacia se logra cuando se consigue el acuerdo y éste es satisfactorio para las partes.

Los resultados presentados en los dos estudios previos permiten comprobar, en cierto sentido, que la efectividad de la mediación (considerado como el acuerdo alcanzado en el proceso) está relacionado con el nivel de satisfacción con la mediación. En este sentido, nuestros resultados confirman, de alguna manera, las ideas de algunos autores (Lim & Carnevale, 1990; Herrman, 2006; Serrano, 2008; Poitras & LeTareau, 2009) que ya señalaban que existe una relación positiva entre el acuerdo alcanzado en la mediación y la satisfacción con la mediación, en tanto que para medir la eficacia de la mediación se puede recurrir a tres medidas: eficacia percibida por los negociadores, la satisfacción de las partes, y la voluntad de cumplir y mantener los acuerdos.

Cabe señalar que en la mayoría de los procesos de mediación analizados en este capítulo se cumplieron los criterios de éxito en mediación propuestos por Lim y Carnevale (1990) según los cuales, en general se alcanzó un acuerdo duradero en todos los asuntos de la disputa, el conflicto se resolvió en un período de tiempo razonable, mejorando la relación entre las partes, a la vez que se muestran satisfechas con el procedimiento de la mediación.

Debido a que en Chile existe escasa tradición en el empleo de la mediación como procedimiento para la resolución de conflictos (la implementación del sistema comienza recién en el año 2002) se puede decir que en Chile la mediación tal como lo hemos descrito puede resultar muy adecuada debido a la confianza que puede generar en las partes como un nuevo medio extrajudicial de resolución de los conflictos.

El procedimiento como tal, es estructurado administrativamente desde la Dirección del Trabajo, la que ha formado a un grupo especial de funcionarios de sus dependencias con el objeto de contar con un equipo de mediadores profesionales y técnicos susceptibles de intervenir la realidad social y laboral tanto en conflictos jurídicos o de derechos como en conflictos de intereses, los cuales pueden presentar características diferentes como, por ejemplo, el tipo de asuntos tratados en estos conflictos, la receptividad de las partes o la voluntad de participar en un proceso de

mediación. Es por esto que se considera que una pregunta de investigación relevante a contestar en los próximos capítulos es saber cuáles son los comportamientos o estrategias de los mediadores que contribuyen a una mayor efectividad de la mediación y si la efectividad de las estrategias de mediación varía en función de estos dos tipos de conflictos laborales. Por otro lado, parece relevante también indagar en si existirían diferencias culturales o entre distintos sistemas de mediación respecto de la eficacia o el uso de estrategias de los mediadores.

II. EL SISTEMA DE MEDIACIÓN EN ANDALUCÍA

1. Introducción

El Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (S.E.R.C.L.A), proporciona en Andalucía los servicios de mediación laboral, atendiendo a conflictos colectivos, y más recientemente –desde 2005- a conflictos individuales. Este sistema se constituyó el 3 de Abril de 1996, fecha en la que se suscribió el “Acuerdo Interprofesional para la Constitución del Sistema de Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía”, acuerdo que fue suscrito por la Confederación Empresarial de Andalucía y los dos sindicatos mayoritarios (UGT y CC.OO.) en Andalucía. Así el SERCLA comenzó su funcionamiento en enero de 1999.

Como en el caso de Chile, donde vimos que el sistema de mediación es un servicio que proporciona en Estado, el servicio de mediación que se brinda a la comunidad de Andalucía también se promociona desde el Gobierno. El SERCLA está asociado funcionalmente al Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. (CARL), el cual es un Órgano Colegiado de naturaleza tripartita que está integrado por las Organizaciones Empresariales (Confederación de Empresarios de Andalucía) y Sindicales más representativas de la Comunidad Autónoma de Andalucía (Unión General de Trabajadores de Andalucía y Comisiones Obreras de Andalucía), así como por la Administración Laboral Andaluza. Es el CARL la organización que proporciona el apoyo de personal, técnico y material para el efectivo desarrollo del SERCLA.

En la sección anterior se ha presentado una caracterización del sistema de mediación laboral en Chile, en el presente apartado presentaremos una caracterización

más en detalle del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Andalucía, lo cual nos permitirá conocer las semejanzas y diferencias con el sistema de mediación chileno, a la vez que nos situará en el contexto en que se desarrollarán los siguientes estudios que se presentarán más adelante.

Para adentrarnos en la caracterización del sistema de mediación laboral en Andalucía plantearemos ciertas preguntas a responder en el desarrollo de esta sección, algunas de las cuales serán: ¿Cómo funciona el sistema? ¿Cuál es el modelo general de mediación en el ámbito de las relaciones laborales en Andalucía? ¿Cuántas actuaciones de mediación se han presentado durante los años 2002 y 2011? (mismo período analizado para el caso chileno) ¿Cuál es el grado de efectividad de los procesos de mediación? Estas preguntas principales serán respondidas a lo largo del desarrollo de este apartado por medio de una breve descripción sobre los tipos de servicios, estructura del sistema, tipos de conflictos gestionados, entre otros, como es posible ver a continuación.

2. Tipos de servicios proporcionados por el SERCLA

El sistema se basa en la autonomía colectiva de la partes e incluye el proceso de conciliación-mediación. El sistema proporcionado por el SERCLA es autónomo, es decir, está orientado a desenvolverse en el ámbito de la Comunidad Autónoma, por lo que puede y debe desplegar su actuación en las diversas demarcaciones territoriales.

Este carácter autónomo le entrega al sistema un particular perfil a sus órganos y a la forma que éstos actúan, a efectos de garantizar su presencia real en todas y en cada una de las ocho provincias andaluzas.

Puesto que el sistema trata de promover el diálogo, el consenso y la corresponsabilidad de las partes, la mediación adquiere una mayor importancia, recurriéndose en menor medida al arbitraje, así la mediación es el servicio más empleado. Es así como de los 1123 casos recibidos en el SERCLA en 2013 sólo 11 casos fueron para arbitraje lo que representa sólo el 1% del total (SERCLA, 2013).

3. Estructura del servicio de mediación en el SERCLA

En el caso del SERCLA, un equipo mediador proporciona el servicio de mediación para resolver los conflictos organizacionales que se le presentan. Se trata de un sistema paritario, creado por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas dentro de la Comunidad Autónoma. A diferencia de la composición de los equipos de mediadores en Chile donde habitualmente está compuesto por dos mediadores del Estado (externos a las organizaciones o partes en conflictos), el equipo de mediadores en Andalucía 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, éstos últimos no intervienen como representantes de las partes, sino que tal como señala Lim y Carnevale (1995) la función del mediador se orienta a gestionar el proceso de mediación para facilitar que las partes logren su propio acuerdo. Por otro lado, también interviene en el proceso de mediación una persona que cumple las funciones de secretaría, proveniente del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Algunas de las funciones de la secretaria corresponden a las de asistir a las sesiones de mediación, registrar la documentación de cada asunto y levantar acta del acuerdo; este rol de secretaría es ejercido por los propios mediadores en el caso chileno.

El SERCLA posee una lista de mínimo 20 personas que podrían actuar como mediadores/as. Debido a que no se utiliza un procedimiento rígido o regulado para designar a los miembros del equipo de mediación, en ocasiones son escogidos por el conocimiento del asunto que se va a tratar o por una mayor disponibilidad de éstos. En el caso de Chile, cada centro de mediación tiene designados sus propios mediadores los cuales son escogidos para mediar en uno u otro proceso, al igual que en España, por su mayor disponibilidad o por el conocimiento de los asuntos a tratar en la mediación.

En estos momentos aún no existe una normativa específica que reglamente los requisitos para ser mediador en Andalucía. No obstante, el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales brinda apoyo para el desarrollo del sistema, por ejemplo, ofreciendo cursos de formación en mediación. Lo mismo ocurre en el caso de Chile.

4. Tipos de conflictos gestionados

El SERCLA gestiona fundamentalmente los dos tipos de conflictos que pueden surgir entre los agentes económicos y sociales, y lo hace en las 8 provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza: conflictos de derechos o jurídicos y conflictos de intereses. Los conflictos jurídicos aluden a la aplicación e interpretación de una norma previamente establecida, produciéndose un conflicto jurídico cuando existen antecedentes 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 (Rahim, 1992). Los conflictos de intereses, por su parte, se refieren a aquellos que tratan sobre el establecimiento de los términos y condiciones de empleo, 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 (Martínez, Munduate, Medina & Euwema, 2008).

En el procedimiento utilizado por el SERCLA existen dos maneras de presentar los conflictos de intereses. Una de ellas, el denominado *conflicto previo a huelga* en la que el estancamiento de la negociación ha llevado a una amenaza de una huelga. Otra forma, es el llamado *conflicto general* en la que las partes piden la intervención debido a un bloqueo en el proceso de negociación o simplemente porque creen que la ayuda de la mediación puede resultar de beneficioso.

5. Principio de voluntariedad u obligatoriedad del sistema

En conflictos previos a la vía judicial es obligatorio para el demandante solicitar la intervención del SERCLA. El procedimiento es obligatorio con carácter previo a la convocatoria de huelga para los firmantes del Acuerdo Interprofesional constitutivo del SERCLA, siempre que ellos sean los sujetos convocantes. El recurso a este procedimiento por parte de los demás sujetos colectivos de la Comunidad Autónoma tiene carácter voluntario. La presentación de las partes (o de 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, entendiéndose en este

caso 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 el caso chileno, ya hemos dicho que el proceso de mediación tiene un carácter voluntario para las partes, sólo se tienen mediaciones de carácter obligatorio, al menos para la primera sesión, como instancia previa a la denuncia (por ejemplo, en caso de mediación cuando se vulneran derechos fundamentales).

6. Usuarios del servicio de mediación

Pueden solicitar la mediación las partes involucradas si se trata de sindicatos o asociaciones empresariales cuyo ámbito de actuación se corresponda o sea más amplio que el del conflicto. También pueden solicitar la mediación 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.

Para solicitar la mediación el interesado debe de enviar un escrito dirigido al SERCLA en el que a) indique los datos de identificación, 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.

7. Aspectos económicos

El acceso al sistema de mediación no tiene costos económicos para las partes, por lo tanto, esta característica del proceso lo hace accesible. Lo mismo sucede en los procesos de mediación en Chile.

8. Plazos temporales

El sindicato que solicita la mediación (en conflictos de intereses previos a huelga), debe de avisar al empresario con antelación sobre la convocatoria de huelga. Las solicitudes al SERCLA deben de enviarse por lo menos con 3 días de anticipación respecto al aviso al empresario. Si se considerara necesario rectificar la solicitud, ésta será devuelta a las partes para que puedan modificarla en el plazo de 5 días hábiles

contados desde la fecha de recepción, en caso de no ser rectificada en este plazo el asunto es archivado.

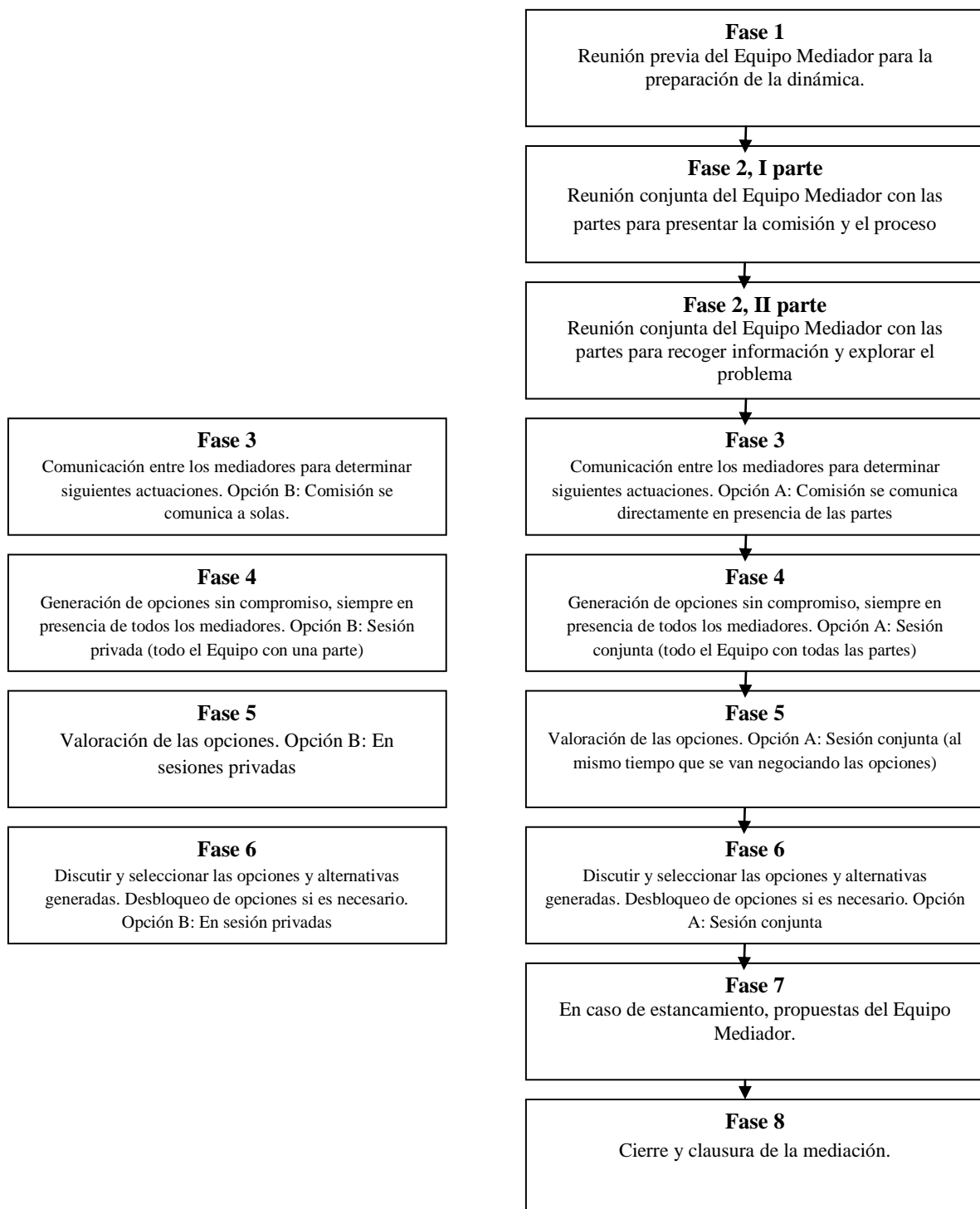
El SERCLA comunicará a las partes implicadas y las citará, generalmente, en el plazo de 7 días hábiles desde la recepción de la solicitud, o su rectificación. Si transcurridos 25 días hábiles desde el inicio del procedimiento no se lograra un acuerdo, se daría por finalizado sin avenencia. Excepcionalmente,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

En el caso chileno, como hemos visto, los plazos son muy similares: pasados los 5 días hábiles desde que fuera solicitada la intervención de mediador, sin que las partes hubieran logrado arribar a un acuerdo, éstas podrán de común acuerdo, solicitar la prórroga de la actuación hasta por 5 días más, retrasando así, el inicio de la huelga.

9. Modelo de referencia

El modelo de mediación aplicado al ámbito de las relaciones laborales es el propuesto por Butts, Munduate, Barón y Medina (2005), de acuerdo a los cuales el proceso de mediación estaría compuesto por ocho fases las cuales son:

Figura 22. Modelo de Referencia de la Mediación Laboral en la Comunidad Autónoma de Andalucía, España.



La segunda fase de este modelo, el de las “reuniones conjuntas con las partes”, se constituye en el principal método que se emplea en la mediación para eliminar las barreras de la comunicación (Munduata, Butts, Medina & Martínez, 2008), fundamental para generar un proceso de mediación eficaz. Se ha demostrado que la

cooperación, el trabajo en equipo y la imagen de unidad constituyen aspectos relevantes para la implementación del modelo de mediación del SERCLA (Martínez, Munduate & Medina, 2008).

Por otra parte, se ha señalado que la efectividad de la mediación podría ser influenciada por la representación, en el sentido de que los mediadores proceden de las partes en conflicto. Al ocurrir esto, algunos autores destacan que la efectividad podría ser incluso mayor ya que los mediadores tendrían un mayor conocimiento del conflicto además de ser depositarios de una gran legitimidad (Ury, 2005).

En lo que respecta al aprendizaje de nuevas conductas, la teoría del Aprendizaje Social señala que las personas aprenden nuevos comportamientos a través del aprendizaje observacional de su entorno. Si las personas ven consecuencias deseables y positivas en la conducta observada, es más probable que la imiten, tomen como modelo y adopten. De acuerdo a esta teoría, el comportamiento no se desarrolla exclusivamente a través de lo que aprende el individuo directamente por medio del condicionamiento clásico u operante, sino que también a través de lo que aprende indirectamente (o vicariamente) por medio de la observación (Bandura, 1977).

De acuerdo a lo que se conoce como reforzamiento vicario y castigo vicario (Bandura, 1971), las personas (por ejemplo las partes en conflicto) que observan a otros modelos (en nuestro caso, mediadores laborales) y que reciben consecuencias reforzantes por haber realizado ciertas conductas, tienen más probabilidades de efectuar esas conductas que si esto no ocurre. Lo contrario ocurriría cuando las personas que observan modelos reciben un castigo por haber hecho ciertas conductas, teniendo de esta forma menos probabilidades de realizar esos comportamientos. De esta manera, los comportamientos de cooperación, o el uso de las estrategias de mediación podrían servir de modelo para mostrar a las partes que la cooperación entre ellas, relajar el ambiente a través del uso del humor, el generar confianza u otra conducta que se relaciona con las estrategias de mediación, son posibles. El comportamiento de los mediadores puede servir como modelo para las partes, pero además, las terceras partes pueden proporcionar un el reforzamiento a los disputantes que manifiesten conductas que puedan ser beneficiosas para el éxito de la mediación.

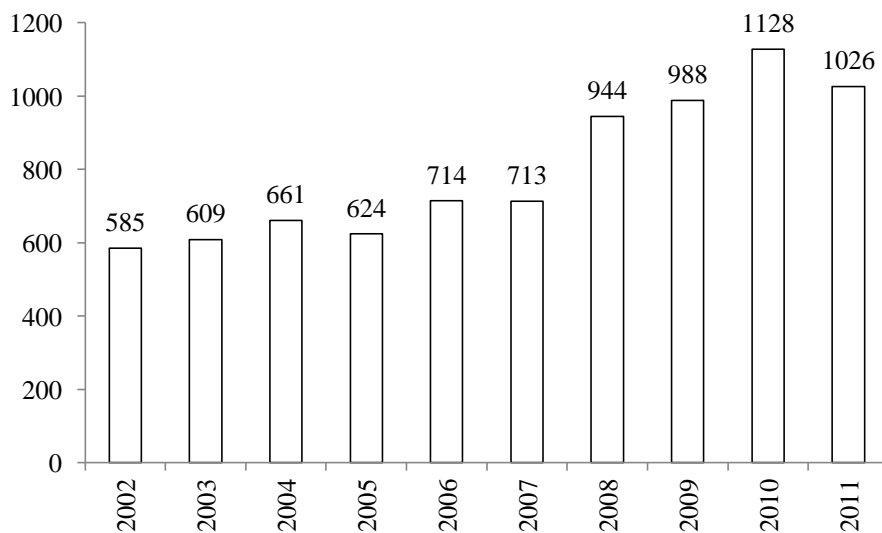
Por otra parte, se sabe que los mediadores que realizan intervenciones neutrales tienen más probabilidades de alcanzar resultados eficaces, ya que son generalmente más confiables que los mediadores sesgados hacia una de las partes en disputa, así los mediadores podrían facilitar la cooperación creando confianza entre ambas partes (Kydd, 2006). Por estudios previos, sabemos que tanto el sistema de mediación en Chile

como en España (Andalucía) promueven la neutralidad, imparcialidad y la generación de confianza en el proceso. La neutralidad, la imparcialidad así como la confianza siempre han sido muy relevantes en el proceso de mediación (Jacobs, 2002; Vallejo & Guillén, 2006; Munduate & Barón, 2007; Munduate et al., 2008)..

10. Resultados de la mediación laboral en Andalucía

En los diez años que hemos tomado para su análisis (2002-2011), el SERCLA ha intervenido en 7.992 conflictos laborales, que en su conjunto, interesaban a 812.857 empresas y afectaban a 7.574.077 trabajadores (SERCLA, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011). La evolución del número de expedientes presentados en el Sercla se puede observar en la siguiente figura:

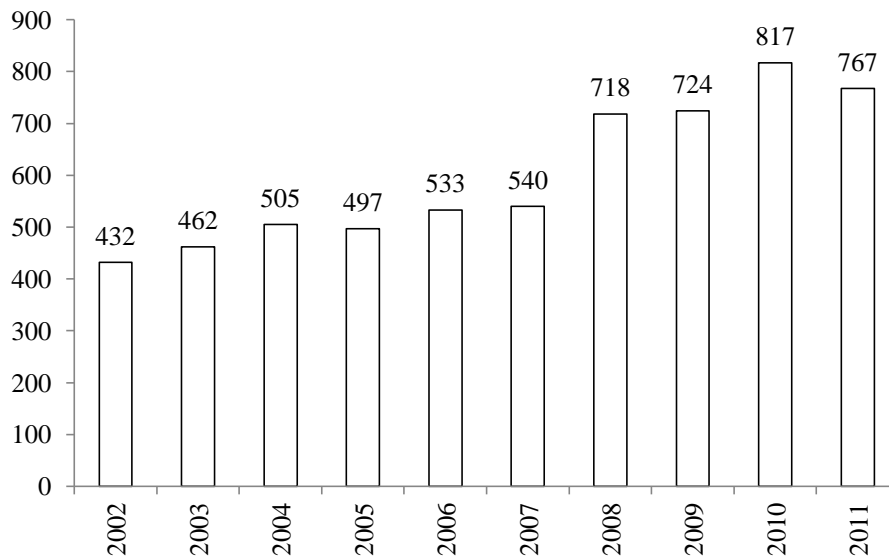
Figura 23. Total expedientes presentados en Andalucía entre los años 2002 y 2011.



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 rectifican la solicitud en el tiempo establecido para ello, que no se cumple con los plazos reglamentarios, que el solicitante desiste del conflicto, que la huelga es cancelada o que la parte demandada no comparece.

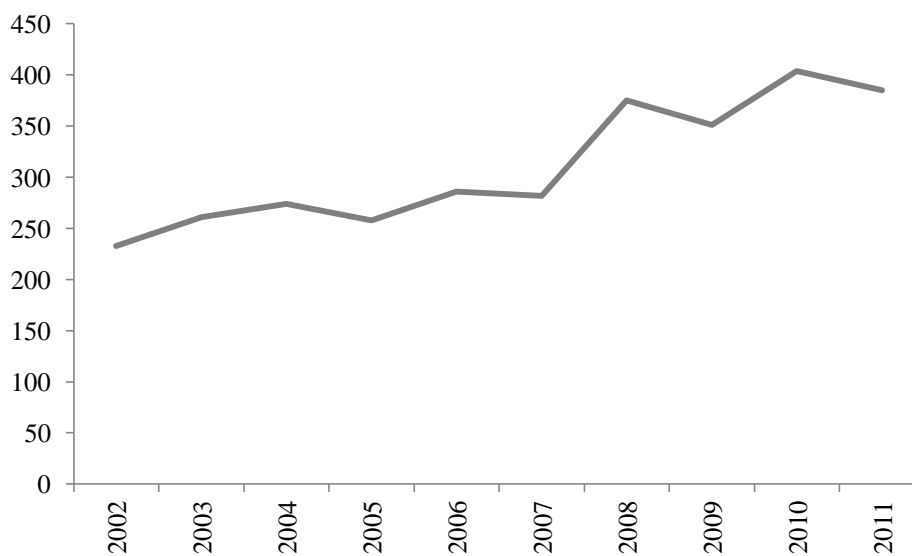
En el Figura 13 se muestra el porcentaje de expedientes que finalmente recibió una tramitación efectiva durante diez años seleccionados (SERCLA, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Figura 24. Total mediaciones en Andalucía entre los años 2002 y 2011



En el Figura 14, se muestra la evolución en el porcentaje de acuerdos en los procesos de mediación tanto en conflictos de intereses como de derechos (SERCLA, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Figura 25. Resultados de la mediación en Andalucía entre los años 2002 y 2011.



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.

11. Discusión

En el presente apartado hemos dado cuenta de aspectos importantes del funcionamiento del sistema de mediación laboral en Andalucía tales como la estructura, los usuarios, los mediadores, número de actuaciones y porcentajes de acuerdos.

Los resultados logrados por el Sistema en los diez años analizados dan cuenta de la gran estabilidad alcanzada en cuanto a las avenencias propiciadas al mediar en los conflictos laborales en Andalucía.

Hemos dado cuenta de una variedad de similitudes con el sistema de mediación en Chile, a la vez de la existencia de una diferencia fundamental en la estructura de los sistemas y que tiene que ver con la representatividad de las partes en conflictos. Por todo lo anterior, una buena pregunta de investigación es saber si la efectividad de la mediación es mayor en el caso español que en el chileno considerando que en el sistema de mediación laboral de Andalucía se daría la representatividad de trabajadores, empresarios o las partes en conflicto lo cual pareciera ser así debido a que los equipos de mediación gestionarían los conflictos y la cooperación entre sus miembros de mejor manera.

La existencia de mediadores designados tanto por trabajadores como por empresarios podría jugar a favor de la neutralidad y la imparcialidad (en el caso del sistema de mediación en Andalucía), al considerarse que los mediadores serían en cierto sentido considerados como parte del endogrupo (las partes en conflicto). ¿Pero ocurriría lo contrario en Chile al ser los mediadores considerados por las partes y por ellos mismos como parte del exogrupo al no tener ninguna representatividad en los disputantes? Esta es una de las interrogantes que buscaremos contestar en los próximos capítulos.

También se considera importante indagar en si la efectividad de las estrategias de mediación varía en función de estos dos tipos de conflictos laborales. Por otro lado, sería relevante conocer si existirían diferencias culturales o entre distintos sistemas de mediación respecto de la eficacia o el uso de estrategias de los mediadores.

Más adelante en estudios de campo con mediadores reales en Andalucía y Chile y estudios experimentales veremos si esta manera de constituirse el sistema de mediación tiene alguna influencia en la confianza en los mediadores y el proceso y la efectividad de la mediación.

III. TASA DE ÉXITO DE LA MEDIACIÓN EN CHILE Y ANDALUCÍA ENTRE LOS AÑOS 2002 Y 2012

1. Tasa éxito de la mediación laboral

Determinar cuáles son los elementos que garantizan la efectividad de la mediación no es una tarea fácil, ya que puede depender, entre otros, de características personales, del comportamiento del mediador, del tipo de conflicto, de las posiciones de las partes, las estrategias empleadas por el mediador, entre otros (Martínez et al., 2008).

Aunque la mediación puede ofrecer gran variedad de beneficios, la mayor parte de los estudios se han centrado principalmente en el acuerdo (Wall et al., 2001). Es así como Lim y Carnevale (1990) señalan que la efectividad de la mediación se centra en el acuerdo general, el cual definen como referido a aspectos generales del acuerdo, como son el alcanzar el acuerdo y que éste sea mutuamente beneficioso para ambas partes, duradero y que no contenga nada ambiguo.

2. Material y Método

Se diseñó un estudio descriptivo de corte transversal, a partir de la información obtenida de las bases de datos de la Dirección del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Chile en virtud de la Ley de Transparencia (<http://www.dt.gob.cl>).

En el caso de España, se obtuvo información de Andalucía ya que es de acuerdo a su población la comunidad autónoma más amplia en España (Ministerio de Economía y Hacienda, 2005), y su Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de

Andalucía (S.E.R.C.L.A) ya ha recibido la atención de otros autores (Butts et al., 2005; Martínez et al., 2008).

Se consideraron los casos de mediación llevados entre los años 2002 y 2012 ya que es la información disponible para ambos países a la vez. Se calculó la tasa de éxito del sistema en base a la siguiente definición operacional:

La tasa de éxito corresponde al porcentaje de casos resueltos con acuerdo o avenencia en relación con el total de casos ingresados a tramitación. Los casos con acuerdo son aquellos declarados como tal por los mediadores e informados a las instituciones de esa manera. Los casos ingresados a tramitación, son aquellos en los que se cumplieron las formalidades descritas en las normativas respectivas de cada uno de los sistemas de mediación laboral.

Para el análisis de las diferencias en las tasas de éxito entre las mediaciones realizadas en Chile y en España, se utilizó la prueba no paramétrica U de Mann Whitney con $p < 0,05$.

3. Resultados

Durante el período 2002-2012 se realizaron 19.151 procedimientos de mediación laboral tanto en conflictos jurídicos como de intereses, de los cuales 12.272 se realizaron en distintas regiones de Chile en la Dirección del Trabajo, y 6.879 se realizaron en España, en el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía.

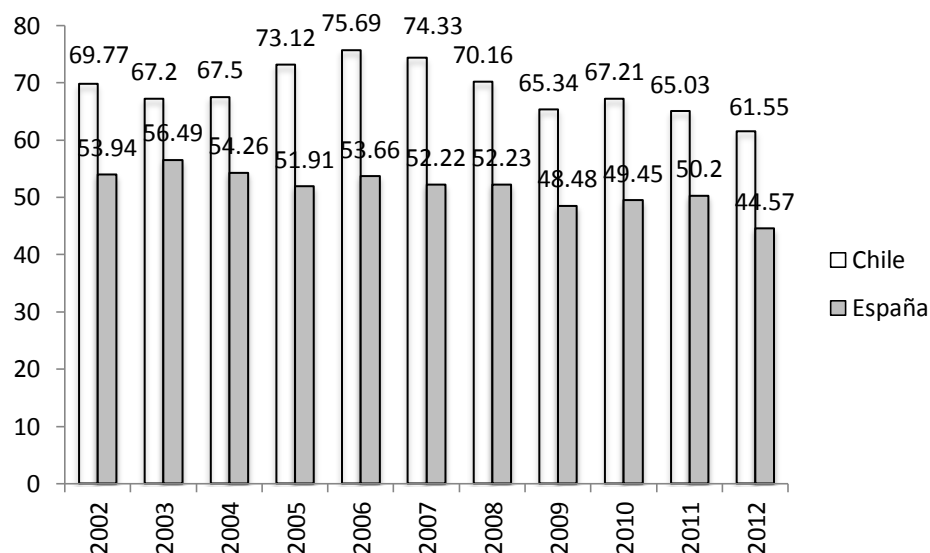
La tasa de éxito medio de los procedimientos de mediación del período 2002-2012 fue de 60,19%, con valores superiores en los procedimientos realizados en Chile, con una tasa media de éxito de 68,80%, mientras que en los procedimientos realizados en España fue de un 51,58% para el mismo período, estas diferencias resultaron estadísticamente significativas ($p < 0,05$). Se utilizó la prueba no paramétrica U de Mann Whitney, se rechazó la hipótesis nula, según la cual los dos grupos provienen de la misma distribución y que, por tanto, las diferencias de medias que se observan entre uno y otro son atribuibles al azar. El detalle de la tasa de éxito por año en ambos sistemas de mediación se encuentra en la Tabla 9 (SERCLA, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012; Dirección del Trabajo, 2010, 2012).

Tabla 10. La tasa de éxito por año de sistemas de mediación de conflictos laborales en Chile y España.

Año	Número de casos ingresados aceptados		Número de casos con acuerdos por medio de mediación		Tasa de éxito del procedimiento de mediación	
	Chile	España	Chile	España	Chile	España
2002	268	432	187	233	69,77	53,94
2003	430	462	289	261	67,20	56,49
2004	480	505	324	274	67,50	54,26
2005	692	497	506	258	73,12	51,91
2006	864	533	654	286	75,69	53,66
2007	1009	540	750	282	74,33	52,22
2008	1009	718	708	375	70,16	52,23
2009	906	724	592	351	65,34	48,48
2010	1037	817	697	404	67,21	49,45
2011	1310	767	852	385	65,03	50,20
2012	2627	884	1617	394	61,55	44,57
Total periodo 2002-2012	12.272	6.879	8.153	3.503	68,80	51,58

En la anterior tabla es posible ver que las cantidades de número de casos ingresados en uno u otro sistema son equiparables, siendo de 10.632 casos en el sistema chileno, y de 6.879 casos en el sistema español, andaluz. Es posible apreciar que el promedio de la tasa de éxito de Chile es superior al de España en 17 puntos porcentuales durante el período comprendido entre los años 2002 y 2012. El detalle de las tasas de éxito anuales también son superiores en Chile como es posible apreciar visualmente en el siguiente figura:

Figura 26. La tasa de éxito anual de los sistemas de mediación en Chile y España.



4. Discusión

La puesta en marcha de un mecanismo extrajudicial y no adversarial de resolución de conflictos laborales a partir del año 1999 en Andalucía, España, y del año 2002 en Chile ha posibilitado la búsqueda de soluciones de conflictos entre las partes en disputa con la ayuda de un mediador. En nuestro estudio describimos la efectividad de los procesos de mediación laboral realizados en Chile y España entre los años 2002 y 2012, en donde fue posible apreciar que la tasa de éxito en Chile es más alta que la de España.

El análisis de las causas de las discrepancias de las tasas de éxito en Chile y España parece ser multifactorial, primero, el hecho de existir diferencias en las maneras como en ambos países se conceptualiza la mediación. Al parecer en la conceptualización andaluza se atribuye un rol más activo al mediador en comparación con lo que se desprende del concepto definido para la mediación en Chile. En este sentido, quizás sea más adecuado asumir un modelo no activo por parte del mediador en la definición o propuestas de soluciones a los conflictos en donde las partes tengan el máximo protagonismo en la construcción del acuerdo (Slaikeu, 1996; Acland, 1997).

En segundo lugar, la obligatoriedad del procedimiento de la mediación de Buenos Oficios en Chile, como paso previo a cualquier acción judicial, es contradictorio con el carácter voluntario de los acuerdos (Vargas, 2008), pero quizás esto contribuya a que las partes tengan que llegar a algún acuerdo.

Pero los datos de la tasas de mediación presentados parecen ser contradictorios con el hecho de que en España (Andalucía) existe un sistema de co-mediación paritario, que no está presente, en nuestro conocimiento, en ninguna otra parte del mundo, compuesto por representantes de la parte empresarial y sindical, lo cual puede ser considerado un factor importante en la confianza en la negociación y mediación (Martínez et al., 2008; Martínez, Munduate & Medina 2007), así como también cuando los mediadores proceden de las partes en conflicto la efectividad puede ser incluso mayor ya que poseen un extenso conocimiento del conflicto y de donde proviene, además que son depositarios de una gran legitimidad (Ury, 2005). Como es posible observar que en España no se dan mayores tasas de éxito que en Chile, cabe señalar que es necesario considerar otras variables que expliquen la diferencias en la efectividad de la mediación, tales como el uso de las estrategias de mediación, lo cual veremos en próximos estudios.

Por otra parte, se sabe que todo mediador se ve enfrentado a la necesidad de promover la cooperación entre las partes (Poitras, 2005), también sabemos que la cooperación, la planificación del trabajo en equipo y la imagen de unidad son aspectos relevantes para la implementación del modelo de mediación en el Sistema de Mediación de Andalucía (Martínez et al., 2008). Más adelante buscaremos ahondar más en las diferencias entre ambos modelos de mediación mediante estudios de campo y estudios experimentales donde se reproducirán las condiciones de ambos sistemas de mediación.

5. Referencias

- Acland, A. (1997). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Arroyo, L., Baltera, P., Bolívar, E., & Espinosa, M. (2003). *Mediación Laboral: antecedentes y reflexiones acerca de una experiencia innovadora. Aportes al Debate Laboral N° 12*. Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59926.html>
- Bandura, A. (1971). *Vicarious and self-reinforcement processes*. In R. Glaser (Ed.), *The naturalness and reinforcement* (pp. 228-278). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bercovitch, J. (1996). *Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation*. San Francisco: Lynne Rienner Publishers.
- Billing, M. y Tajfel, h. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M, y Medina, F. (2005). Intervenciones de Mediación. *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. (p. 265-303). Madrid: Pirámide.
- Carnevale P. y Pruitt, D. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 Issue 1; 531- 582.
- Dirección del Trabajo (2002). *Orden de Servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.
- Dirección del Trabajo (2007). *Análisis de Resultados de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios de la Mediación Laboral*. Dirección del Trabajo. Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dirección del Trabajo (2012). *Estadísticas de Mediación*. Santiago: Dirección del Trabajo. Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dpto. de Relaciones Laborales y Dpto. de Gestión y Desarrollo (2005). *Planificación Estratégica*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.
- Fernández, D., Carlson, D., Stepira, L., y Nicholson, J. (1997). Hofstede's Country Classification 25 Years Later. *Journal of Social Psychology*, 137, 43-54.

- Gaytan, R. y Kleiner, B. (1999). How to conduct mediation effectively. *Equal Opportunities International*, Vol. 18 (5/6) 69 – 73.
- Haft, F. (2000). *Verhandlung und Mediation. Die Alternative zum Rechtsstreit*. Münden: Verlag C.H. Beck.
- Heine, S. y Lehman, D. (1997). The cultural construction of self-enhancement: an examination of group-serving biases. *Journal of Personality and Social Review*, 51, 358-374.
- Herrman, M. S. (2006). *Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice*. Malden: Blackwell Publishing.
- Jacobs, S. (2002). Maintaining neutrality in dispute mediation: managing disagreement while managing not to disagree. *Journal of Pragmatics*, 34, pp. 1403-1426.
- Kydd, A. (2006). When can mediators build trust? *American Political Science Review* 100(3), pp. 449–462.
- Leyens, J., Yzerbyt, V., y Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London: SAGE.
- Lim, R. y Carnevale, P. (1990). Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58 (2). pp. 259-272.
- Lim, R., & Carnevale, P. (1995). Influencing mediator perceptions through bargainer framing. *International Journal of Conflict Management*, 6: 349-368.
- Marambio, M. (2008). *La Mediación en el Contrato de Seguro: La Vía Ausente en orden a la Solución de Conflictos*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas. Santiago. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Martínez, R., Munduate, L. y Medina, F. (2007). *Efectividad de la Mediación Conflictos Laborales*. Tesis para optar al grado de Doctor en Recursos Humanos. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Martínez, R., Munduate, L., Medina, F., y Euwema (2008), M. Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*. 47 (3), p. 480-495.
- Martínez, R., Munduate, L., y Medina, F. (2008). La Gestión de Conflictos Organizacionales por Medios Extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29 (1), 41-48.
- Ministerio de Economía y Hacienda (2005). *RD 1358/2005. Cifras de población resultantes de la revisión del Padrón municipal*. Publicada en BOE 287, del 1 de Diciembre de 2005. España.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.

- Montero, I., y León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3, 847-862.
- Munduate L, Butts T., Medina F., y Martínez R. (2008). *Manual para la Mediación Laboral*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Munduate, L. y Barón, M. (2007). *Curso Básico de Mediación*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consultada el 10 de Octubre de 2008 del sitio Web: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf.
- Munduate, L. y Medina, F. (2006). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Sevilla: Ediciones Pirámide.
- Poitras, J. (2005). A study of the emergence of cooperation in mediation. *Negotiation Journal*, 21 (2). 281-300.
- Poitras, J., & Le Tareau, A. (2009). Quantifying the quality of mediation agreements. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(4), 363-380.
- Rahim, M. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2ª Ed.). Nueva York: Praeger.
- 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). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2005). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2006). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2007). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2008). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2009). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2010). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2011). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

- SERCLA (2012). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- SERCLA (2013). *Memoria de actuaciones SERCLA*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y Mediación Familiar. *Boletín de Psicología*, N° 92, Marzo 2008. 51-63.
- Slaikue, C. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchely W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Chicago: nelson-Hall.
- Ury, W. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- Vallejo, R. y Guillén, C. (2006), *Mediación. Proceso, Tácticas y Técnicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vargas, P. (2008). Mediación Obligatoria. *Revista de Derecho*, 21, p. 183-202.
- Wall J., Stark, J., y Standifer, R. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*. 45, 370-391.

CAPITULO IV

**ANALISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS
MEDIADORES Y SU INCIDENCIA EN LA EFICACIA
DE LA MEDIACIÓN: EJEMPLO DEL CASO
CHILENO**

**ANALYSIS OF BEHAVIORS OF MEDIATORS AND
ITS IMPACT IN THE EFFECTIVENESS OF
MEDIATION: EXAMPLE OF CHILEAN CASE**

EL ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS MEDIADORES Y SU INCIDENCIA EN LA EFICACIA DE LA MEDIACIÓN: EJEMPLO DEL CASO CHILENO*

ANALYSIS OF BEHAVIORS OF MEDIATORS AND ITS IMPACT IN THE EFFECTIVENESS OF MEDIATION: EXAMPLE OF CHILEAN CASE

Objetivos: Conocer las autopercepciones de los comportamientos de mediadores laborales que contribuyen al éxito de la mediación.

Materiales y métodos: Se realizó un estudio cualitativo a mediadores laborales a partir de la encuesta sobre mediadores exitosos propuesta por Stephen B. Golberg (2005). El análisis e interpretación se efectuó con el programa Atlas.ti.7.

Resultados: Participaron catorce sujetos que realizan funciones de mediadores laborales en Chile. Las autodescripciones se constituyeron de las percepciones de los entrevistados. Se conformaron tres categorías centrales: Las estrategias contextuales, reflexivas y sustantivas propuestas por Lim y Carnevale (1990). Los mediadores reportan el uso de dos tipos de estrategias de mediación (contextual y reflexiva), y no reportan el uso de estrategias sustantivas. Los resultados son consistentes con los hallazgos de Goldberg (2005), en tanto que la mayoría de los mediadores (más del 80 por ciento de ellos) declaró que la razón central de su éxito fue su capacidad para desarrollar una buena relación con las partes a través de comportamientos como la empatía, la confianza, la neutralidad y la escucha activa.

Conclusiones: Podemos concluir de este estudio exploratorio que el uso de estrategias contextuales y reflexivas contribuye al éxito de la mediación en Chile no habiendo distinción respecto al uso de las estrategias en los distintos tipos de conflictos. Las limitaciones que tienen los hallazgos de un estudio como el que se presenta son evidentes, se ha basado exclusivamente en mediadores chilenos. Sin embargo, consideramos que el alcance futuro de estudios de corte cualitativo que analicen los comportamientos de los mediadores en el trabajo, más aún las estrategias de mediación está aún intacto y, por ende, representa un área de oportunidad para la generación de conocimiento en el tema.

Palabras claves: Comportamientos de los mediadores, estrategias de mediación, éxito de la mediación.

*Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (enviado). Análisis de los comportamientos de los mediadores que contribuyen a mejorar la eficacia de la mediación: Ejemplo del caso chileno.

Objectives: To know the self-perceptions of behaviors of mediators to improve the successful of mediation

Materials and methods: A qualitative study was realized a qualitative study was conducted to labor mediators from Survey about Successful Mediators given by Stephen B. Golberg (2005). The analysis and interpretation was carried out by the software Atlas.ti.7.

Results: They informed fourteen subjects that realize labor mediator functions in Chile. The self-descriptions were constituted of the perceptions of the interviewed ones. Three central categories conformed; Contextual, reflexive and substantive strategies proposed by Lim and Carnevale (1990). Mediators report the use of two types of strategies (contextual and reflexive) and they didn't report about substantive strategy. The results are consistent with findings from Goldberg (2005), according to which most of the mediators (over 80 percent of them) said that the central reason for its success was its ability to develop a good relationship with the parties through behaviors such as empathy, trust, neutrality and active listening.

Conclusions: We can conclude of this exploratory study that the use of contextual and reflexive strategies contribute to the success of mediation in Chile having no distinction regarding the use of strategies in different types of conflicts. The limitations that take the findings of this study appears are evident, it was based exclusively on Chilean mediators. Nevertheless, we think that the future scope of studies of qualitative cut that should analyze the behaviors of mediators at work, even more strategies of mediation, is still intact, and it represents an area of opportunity for the generation of knowledge in the topic.

Key words: Behaviors of mediators, strategies of mediation, successful of mediation.

1. Introducción

En los últimos años hemos asistido a un creciente interés por la mediación de conflictos laborales, reflejándose en la publicación de un elevado número de artículos relacionados con el tema (Wall & Dunne, 2012). La mediación se define como un “procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un tercero imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputas, con el objetivo de desarrollar y

proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permita llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes” (Quiroga, 2006, p.116). Se han propuesto diferentes categorizaciones de técnicas usadas por los mediadores laborales y su incidencia en la eficacia de la mediación (Wall & Lynn, 1993), sin embargo, la producción de estudios cualitativos que partan de las percepciones de los mediadores como autoevaluadores de su propio comportamiento es más bien escasa. Esta investigación tuvo por objetivo conocer las autopercepciones de los mediadores laborales chilenos respecto de sus propios comportamientos que contribuyen al éxito de la mediación. Este trabajo pretende ser una primera aproximación al conocimiento de las estrategias de mediación que favorecen la eficacia de la mediación que veremos en los siguientes estudios de esta tesis doctoral. La principal motivación para realizar este estudio fue el propiciar el uso de entrevistas como técnica de recogida de datos y el análisis cualitativo como metodología con el fin de favorecer la triangulación (Cantor, 2002; McDermott, 2012) y debido a que el uso de diferentes metodologías en la investigación se considera esencial para el progreso de la negociación y la mediación (Carnevale & De Dreu, 2005).

2. Comportamiento de los mediadores

Ha existido un elevado interés en el análisis de los comportamientos eficaces de los mediadores laborales, así por ejemplo, Landsberger (1960) propone que el perfil óptimo del mediador señalaba que éste debía ser objetivo, tener perspicacia psicológica, experiencia, ingenio, capacidad para generar confianza, y habilidades intelectuales. Algunos estudios destacan la importancia de la experiencia en negociación la que puede afectar a nuestra capacidad para obtener buenos resultados en la mediación, así se ha señalado que mediadores expertos generan credibilidad y confianza (Carnevale & Peggnetter, 1985). Pero se sabe que ello no implica que una persona inexperta no pueda ejecutar correctamente tareas de mediación (Serrano & Méndez, 1999), ya que se deben tener en cuenta otras habilidades.

Algunos autores destacan que la habilidad para comunicarse de manera asertiva y el manejo de técnicas de comunicación, junto con la capacidad de resolución de problemas (Munduate & Barón, 2007) son imprescindibles en los mediadores laborales, ero también la capacidad para escuchar, para inspirar confianza, tener empatía (Munduate & Barón, 2007; Goldberg, 2005; Serrano, 2008).

La capacidad de tomar distancia y ser objetivo, es decir, la neutralidad (Munduate y Barón, 2007), junto con ciertos conocimientos tales como del proceso de resolución de problemas, y la teoría del conflicto (Herrman, Hollett, Gale & Mowery, 2002; Munduate y Barón, 2007), han sido destacados como eficaces para el buen mediador.

El comportamiento del mediador es adaptativo, lo que quiere decir que los mediadores actúan de forma contingente. Los mediadores, en primer lugar, entienden el problema al que se enfrentan para luego probar diferentes acciones para conseguir los objetivos que se plantean (Carnevale, 1986). También las partes en disputa se adaptan a la mediación, lo que indica que el comportamiento del mediador es efectivo si es contingente.

Carnevale (1986) ha descrito tres formas básicas de estrategias del mediador, a saber, la presión (empleo de tácticas coercitivas), la compensación (empleo de recompensas) y la integración (uso de la información para la resolución de la disputa). Otros estudios han aportado evidencia de que los factores perceptivos como la estimación del mediador acerca de la probabilidad del acuerdo integrativo y factores motivacionales (por ejemplo, la consideración de las aspiraciones de las partes) interactúan para predecir la ocurrencia de las estrategias básicas del mediador (Carnevale & Pruitt, 2003). Los mediadores realizan mejores sugerencias para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen una relación positiva, que cuando parece que tienen una relación más negativa (Thompson & Kim, 2000).

Por otro lado, las partes en disputa se ven afectadas por sesgos que influyen en el juicio sobre la imparcialidad y la honradez del mediador (Arad y Carnevale, 1994). Asimismo, los mediadores se ven influidos por el efecto de 'frame' (enmarcado), es decir que ven a los negociadores como más cooperadores cuando hacen concesiones en un contexto de pérdidas en la negociación, que cuando hacen concesiones en un contexto de ganancias, y tienden a favorecer a las partes menos cooperativas (Carnevale & Probst, 1998). La presión temporal también afecta en mayor o menor medida a todo proceso de negociación o mediación y tiende a incrementar las concesiones de los negociadores (Stuhlmacher & Champagne, 2000). Estudios sobre la presión temporal en la mediación, indican que los mediadores presionan en mayor medida cuando la presión del tiempo aumenta, o cuando sus estimaciones sobre la probabilidad de éxito disminuyen.

Un estudio reciente de Goldberg (2005) destaca que la capacidad de generar confianza y la comunicación son las competencias más importantes en el éxito de la mediación siendo la principal técnica utilizada la escucha donde el mediador debe:

1. Escuchar atentamente las preocupaciones y necesidades de cada una de las partes.
2. Reconocer la legitimidad de al menos algunas de las preocupaciones y necesidades.

3. Indicar que se va a tratar de ayudar a satisfacer las necesidades y preocupaciones de manera imparcial.

Serrano (1996) concuerda con lo anteriormente expuesto al señalar que el mediador debe abrir canales de comunicación entre las partes en conflicto, es así que para este autor, la base de la negociación es la existencia de una adecuada comunicación ya que el conocimiento de necesidades e intereses entre las partes es aquello que hace posible un diálogo que facilite encontrar soluciones integradoras.

3. Estrategias de mediación

Las estrategias de mediación se han definido como un modo general y planificado de intervención compuesto por un conjunto de tácticas o comportamientos concretos, entendibles y analizables en el contexto de una línea estratégica correspondiente (Serrano & Méndez, 1999). Dentro de todos los elementos que garantizan la efectividad de la mediación, las estrategias empleadas por el mediador son profundamente relevantes para el resultado que se obtenga (Rodríguez-Piñero, Del Rey & Munduate, 1993; Martínez, Munduate & Medina, 2008).

Una de las clasificaciones de estrategias de mediación más populares es la de Kressel y Pruitt (1985), que ha tenido un fuerte apoyo empírico (Lim & Carnevale, 1990). En esta taxonomía los autores distinguen fundamentalmente tres tipos de estrategias que los mediadores pueden utilizar: las estrategias contextuales, las substantivas y las reflexivas.

Las *estrategias contextuales*, se orientan a que las propias partes encaucen sus soluciones más adecuadas. Aluden a intervenciones cuya finalidad es facilitar el proceso de resolución de conflictos modificando las circunstancias en las que ocurre la mediación. Es así como con el uso de estas estrategias se pretende ayudar a que sean las partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. A diferencia de las estrategias substantivas, en las contextuales el papel del mediador se minimiza en el sentido de que el mediador no busca abordar directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que sean las propias partes las que alcancen su propia solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son simplificar la agenda, priorizar el orden del día, etc.

Las *estrategias substantivas*, en contraste con las anteriores, se refieren a aquellas intervenciones que tratan directamente los temas en conflicto en la búsqueda de mover la

negociación hacia un acuerdo. Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son intentar cambiar las posiciones de alguna de las partes, realizar una sugerencia de acuerdo, etc.

Por último, las *estrategias reflexivas*, son aquellas intervenciones que intentan orientar al mediador hacia el conflicto, ganarse la aceptación de las partes, comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación y crear una base para el desarrollo de las actividades futuras. Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son desarrollar confianza con las partes, usar el humor para relajar el ambiente, entre otras intervenciones.

4. Materiales y método

Se realizaron entrevistas a un total de catorce personas que se desempeñaban en el cargo de mediador laboral de la Dirección del Trabajo perteneciente al Ministerio del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Chile.

4.1 Participantes

Las características de la muestra de los mediadores laborales fue la siguiente:

- a. Representatividad de la población: Los mediadores entrevistados trabajaban en las cinco regiones con más actuaciones de mediación registrados. La muestra correspondió al 56% de los mediadores que trabajaban en todo Chile.
- b. Cada mediador debía tener al menos un año de experiencia en el cargo (media= 4.30, DS = 0.90).
- c. La edad de los mediadores fluctuó entre 38 y 57 años.
- d. Participaron 4 hombres y 10 mujeres.
- e. Los mediadores dieron cuenta de su última actuación como mediadores. La distribución del tipo de mediación correspondió a un 57% de conflictos de derechos y un 43% de conflictos de intereses.

4.2 Procedimiento

Los participantes recibieron información sobre los propósitos de la investigación y posteriormente, cada entrevistado suscribió su colaboración a través de una carta de

consentimiento informado (Ver Anexos). Los entrevistados fueron mediadores laborales de cinco regiones de Chile (región Metropolitana de Santiago, Coquimbo, Valparaíso, región del Biobío y región de Los Lagos) y representaron el 56% de todos los mediadores que trabajan a lo largo del país. Las entrevistas fueron realizadas en los centros de mediación y a través de email para los mediadores de las regiones extremas del país, garantizando que los participantes desconocieran los objetivos del estudio.

Se construyó una explicación de las categorías emergentes de las respuestas de los entrevistados con base en el establecimiento de sentido y significado a la información proporcionada y su adecuación a las diferentes estrategias de mediación. Se utilizó el programa Atlas.ti 7 para la codificación y análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas. Se identificaron las citas textuales, se redujeron los datos en categorías las que dieron origen a conceptos, los que a su vez se agruparon en familias. Se establecieron relaciones entre las categorías y se elaboró un modelo de representación gráfica (Friese, 2014).

4.3 Instrumento

Se les pidió a los entrevistados que indicaran de qué manera consideran que se han logrado una serie de posibles resultados de la mediación. La Encuesta sobre mediadores exitosos consistió en dos preguntas derivadas del estudio de Stephen B. Golberg (2005):

a) "*¿Cómo explica su éxito como mediador?*"

b) "*¿Qué habilidades y técnicas del mediador piensa que permitan llegar a un acuerdo y la satisfacción con la mediación?*"

5. Resultados

Las autodescripciones se constituyeron de las percepciones de los entrevistados y fueron conformadas en dos categorías igualmente descritas para las mediaciones de conflictos de intereses y de derechos: Las *estrategias contextuales*, que describen las formas de actuar de los entrevistados y son reconocidas como intervenciones cuya finalidad es facilitar el proceso de resolución de conflictos; las *estrategias reflexivas*, corresponden a comportamientos que los entrevistados usan para establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación.

La distribución de las menciones a las estrategias de mediación realizadas por los entrevistados se puede observar en la siguiente tabla:

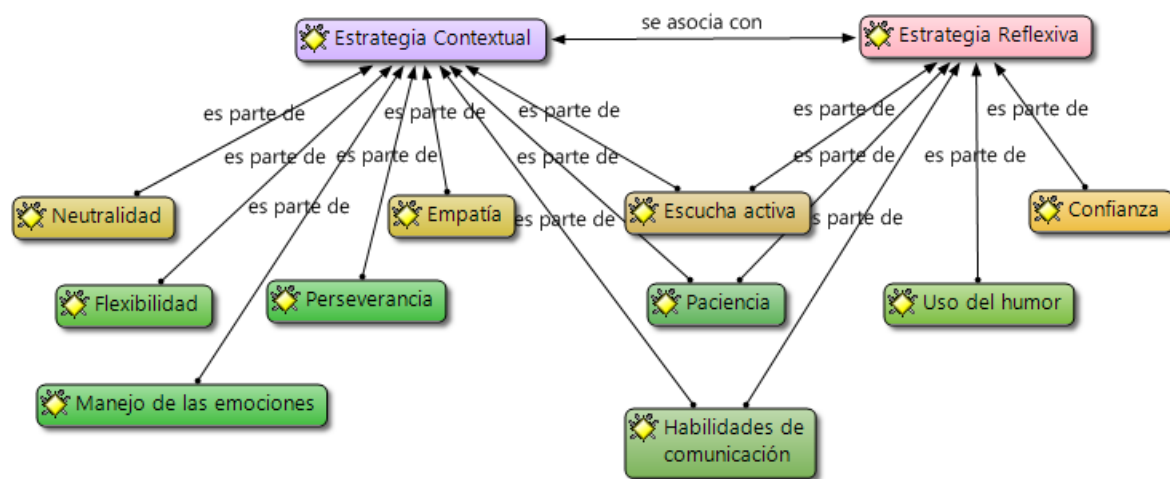
Tabla 11. Frecuencia de tipos de estrategias de mediación reportados

Estrategias /Tipo de conflicto	Intereses	%	Derechos	%	Total	%
Estrategias reflexivas	7	63,63	9	60,00	16	61,53
Estrategias contextuales	4	36,36	6	40,00	10	38,46
Total	11	100	15	100	26	100

Las categorías de las estrategias contextuales y reflexivas están compuestas por diferentes elementos que fueron mencionados por los entrevistados. La siguiente figura muestra la red de relaciones entre las categorías y los elementos que son parte de ellas.

Como se puede observar, la estrategia contextual está compuesta por ocho elementos entre los cuales neutralidad, empatía y escucha activa son los más mencionados. Por su parte, la estrategia reflexiva está compuesta por cinco elementos de los cuales confianza y escucha activa son las que más se repiten en el discurso de los entrevistados.

Figura 27. Red de relaciones de categorías y elementos de las estrategias de mediación.



5.1 Estrategias contextuales

Estas estrategias hacen referencia a formas de actuar de los entrevistados y son reconocidas como intervenciones cuya finalidad es facilitar el proceso de resolución de conflictos. Esta categoría está integrada por los siguientes elementos o subcategorías:

Neutralidad

Las descripciones que representan a esta subcategoría están orientadas hacia aquel principio de la mediación que los entrevistados se atribuyen en relación con la autopercepción como respetuosos de la construcción de las propias decisiones de los negociadores en el proceso de mediación, en el sentido de no orientar y menos imponer a las partes su escala de valores. De igual forma, hay relatos orientados a ilustrar que los mediadores deben evitar plantear alternativas dirigidas a alcanzar soluciones que sean más conformes a la propia escala de valores de la persona mediadora.

“...El mediador debiera actuar con equidistancia, confianza, neutralidad, imparcialidad, sentido del humor, flexibilidad.” (Mediador 8).

“...Se alcanza la efectividad con un clima de confianza, confidencialidad y neutralidad, orientando y no imponiendo decisiones” (Mediadora 3).

“...los mediadores deben tratar de evitar dar alternativas para la solución del conflicto que crean que es lo mejor para las partes, la solución debe surgir de los disputantes” (Mediadora 1).

Empatía

Caracteriza a las descripciones en las que los entrevistados consideraron muy importante el uso de la empatía como rasgo distintivo de sus actuaciones con las partes en conflicto. Los mediadores entendieron esta habilidad social en el sentido de poder identificarse mental y afectivamente con el estado de ánimo de cada una de las partes. También fue referenciada como la habilidad de ponerse en el lugar del otro con la finalidad de poder comprender lo que experimenta ese otro.

“...la efectividad se consigue con amor, humildad, paciencia, con verdadero interés por las partes por sobre el conflicto, capacidad de empatía...” (Mediadora 4).

“...escuchando, poniéndose en el lugar del otro, siendo confiables para las partes...”
(Mediadora 1).

Perseverancia

Es definida como la manera en que los entrevistados perseveran en su pretensión de ayudar a que sean las partes quienes sean capaces de descubrir su propia solución aceptable al problema.

“...generando el ambiente adecuado para que las partes logren comunicarse, escucharse, entenderse y sean capaces de generar soluciones que sean satisfactorias para ellas, en definitiva con perseverancia y paciencia” (Mediadora 1).

“...perseverando y dejando que ellos tomen sus propias decisiones y logren sus acuerdos”
(Mediadora 4).

Flexibilidad

A pesar de que el proceso de mediación se ha de desarrollar sujeto a un procedimiento más o menos reglado, algunos entrevistados destacaron la importancia de tener la flexibilidad de ir adecuando sus actuaciones a cada situación y a lo que la mediación demande en cada momento con la finalidad de facilitar el proceso de resolución de conflictos modificando las circunstancias en las que ocurre la mediación.

“Pienso que la combinación de las distintas habilidades y técnicas, aplicadas en el momento oportuno ayudan notoriamente, hay que ir adecuando lo que uno hace en cada momento...” (Mediadora 11).

“Creo que los mediadores son igual de exitosos si es que tienen las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse de forma adecuada como mediador, e ir adecuándose a cada momento del proceso...” (Mediadora 12).

Manejo de emociones

Fue caracterizada como la necesidad de gestionar la expresión de emociones fuertes y desestabilizadoras del proceso de mediación por parte de los negociadores. Se considera que una buena gestión de la expresión de las emociones contribuye a facilitar el proceso para que sean las propias partes las que alcancen su propia solución dentro de un ambiente de respeto y aceptación mutua.

“...entendiendo que el proceso más allá de tener una metodología científica, es además un constante manejo de emociones. Amando el proceso y creyendo absolutamente que el acuerdo depende de la voluntad de las partes, aunque ellas no lo sepan.” (Mediadora 1).

“Yo creo que se es eficaz si se usan las técnicas y habilidades...creando un clima de confianza, gestionando las emociones, mejorando la comunicación y acercando a las partes.” (Mediador 8).

5.2 Estrategias reflexivas

Corresponden a comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación. Esta categoría está integrada por los siguientes elementos o subcategorías:

Confianza

Es definida como la manera en que los entrevistados actúan para ganarse la aceptación y confianza de las partes, aluden a comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación.

“Es básico trabajar desde el comienzo en la generación de confianzas, primero de las partes con el mediador, luego colaborar en el empoderamiento de cada parte y, finalmente de las partes entre sí...” (Mediadora 11).

“Escuchando, poniéndose en el lugar del otro, siendo confiables para las partes. Con confianza, escuchando a las partes, dejando que ellos tomen sus propias decisiones y logren sus acuerdos...” (Mediadora 4).

Uso del Humor

Es el sentido del humor que se manifiesta a través de una comunicación por parte del mediador la cual es percibida por las partes como graciosa y que lleva a sonreírse, reírse y tiene la finalidad de relajar el ambiente.

“...sólo considero que hay ciertos comportamientos que hacen que los mediadores sean más eficaces, como son las habilidades y técnicas que he mencionado., tales como el uso del humor, neutralidad, confianza, empatía, escucha activa...” (Mediadora 5).

“Yo creo que todos los mediadores no son exitosos por las mismas razones, creo que eso depende de factores personales, de la situación de la mediación, el tipo de conflicto, la actitud de las partes, la hostilidad que tengan, de las habilidades personales del mediador y de las partes que quieran negociar., una de las cosas que considero muy importante es el uso del humor para relajar el ambiente...” (Mediador 14).

Elementos o subcategorías comunes entre las estrategias contextuales y reflexivas son las siguientes:

Escucha activa

Es definida como aquella habilidad que permite a los mediadores recoger información de ambas partes por separado o en conjunto e identificar los puntos claves del problema. Se trata de escuchar la versión oficial de los hechos de cada una de las partes. Los entrevistados señalan que para conocer los intereses de las partes y que ellos se sientan comprendidos es muy importante que sean escuchados de forma activa.

“...la habilidad de escucha activa, aplicando la técnica de preguntas abiertas y cerradas según sea necesario.,,” (Mediadora 4).

“Creo que los mediadores son igual de exitosos si es que tienen las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse de forma adecuada como mediador...escuchando a cada parte, poniéndose en el lugar del otro. Identificando lo importante, siendo confiables para las partes. Con confianza, escuchando a las partes, dejando que ellos tomen sus propias decisiones y logren sus acuerdos...” (Mediador 2).

Paciencia

Denota describirse como una persona con mucha paciencia. Los entrevistados señalan que el mediador tiene que mostrar a las partes en conflicto la diferencia entre conversar y discutir, para ello necesita tener paciencia para facilitar el proceso de resolución de conflictos modificando pacientemente toda vez que sea necesario las circunstancias en las que ocurre la mediación con el fin de ganarse la aceptación de las partes y generar confianza en el proceso.

“...propiciando un ambiente confiable, con paciencia para generar un espacio que permita a las partes expresarse respetuosamente, ponerse en el lugar del otro y generar soluciones que sean satisfactorias para ellas. Creyendo que el acuerdo depende de las partes, sabiendo que nosotros sólo somos alguien que guía el proceso y que ayuda a que las partes encuentren soluciones satisfactorias a sus problemas.” (Mediadora 7).

“...con amor, humildad y sobre todo paciencia, con verdadero interés por las partes por sobre el conflicto, capacidad de empatía y de ganar la confianza de las partes...” (Mediadora 11).

Habilidades de comunicación

Las descripciones que representan a esta subcategoría aluden al uso de habilidades de comunicación durante las actuaciones de mediación. Se considera necesario que los mediadores utilicen un lenguaje positivo que incluya palabras o expresiones que aludan a las oportunidades que tienen las partes al participar en el proceso de mediación. Se considera necesario para facilitar a las partes a que se planteen alternativas y/o soluciones para solucionar el conflicto a la vez que se considera una herramienta clave para la confianza en el proceso y en el mediador.

“...generando el ambiente adecuado para que las partes logren comunicarse, escucharse, entenderse y sean capaces de generar soluciones que sean satisfactorias para ellas...” (Mediadora 1).

“...generando un clima de comunicación adecuado para que las partes logren escucharse, ponerse en el lugar del otro y alcanzar los acuerdos satisfactorios para ellos. Estableciendo confianza, escuchando, dejando que las partes se comuniquen y mejoren su relación para llegar a acuerdos, no imponiendo soluciones, siendo una guía, alguien que ayuda a los otros...” (Mediador 5).

6. Discusión

Los hallazgos obtenidos nos permitieron identificar las estrategias de mediación que los entrevistados señalan que utilizan en sus actuaciones. Las evidencias de corte cualitativo sobre los comportamientos de los mediadores laborales son inexistentes; tal como señalan Bollen y Euwema (2013) *“la mayoría de las investigaciones sobre mediación laboral se han basado en cuestionarios administrados tras la mediación a las partes en conflicto, por lo cual las futuras investigaciones debieran complementar las encuestas cuantitativas, y también tratar de recopilar datos antes, durante y después de la mediación”* (p. 348); por este motivo hemos querido realizar entrevistas a mediadores reales además de estudiar por medios cuantitativos las estrategias y la efectividad de la mediación.

Nuestro estudio ha partido de las narraciones de las experiencias de la última actuación en que participaron los mediadores entrevistados. Como ya se ha descrito, los mediadores entrevistados reportaron el uso de dos tipos de estrategias en sus actuaciones (contextuales y reflexivas) y no informaron acerca del uso de la estrategia sustantiva; en este sentido, podemos decir que el uso de estrategias contextuales y reflexivas contribuyen a mejorar el éxito de la mediación en Chile y que no habría distinción respecto a el uso de las estrategias en los distintos tipos de conflictos gestionados. Los resultados presentados son consistentes con los hallazgos encontrados por Goldberg (2005), en tanto que la mayoría de los mediadores (más del 80 por ciento de ellos) declaró que la razón central de su éxito fue su capacidad para desarrollar una buena relación con las partes a través de comportamientos como la empatía, la confianza, la neutralidad y la escucha activa.

Cabe considerar que existen ciertas fuentes de error en los autoinformes y entrevistas (Fernández-Ballesteros, 1992; Pérez-Pareja, 1997) como puede ser la deseabilidad social, aquella tendencia (habitualmente involuntaria) a contestar a los ítems o preguntas de una forma en que se responde a las presiones sociales o normativas (Ellingson, Smith & Sackett, 2001), en este sentido, los mediadores podrían haber tenido la intención de dar una imagen de sí mismos socialmente aceptable y así no reportar el uso de presión o de las estrategias sustantivas para facilitar el acuerdo entre las partes. Existe evidencia de que el uso de estrategias sustantivas podría ser beneficioso bajo determinadas circunstancias, por ejemplo, ante conflictos intensos e inefectiva ante conflictos de baja intensidad (Lim & Carnevale, 1990) y como los mediadores para ejercer su cargo han recibido variadas capacitaciones, no creemos que los mediadores hayan querido omitir su uso para dar una imagen más favorable de sí mismos; además, como señala Salgado (2005) una de las estrategias para reducir los efectos de la deseabilidad social puede ser informar a los que son evaluados sobre la existencia de métodos de detección durante la evaluación y señalarles las posibles consecuencias de la distorsión, lo cual hemos realizado en el consentimiento informado (ver anexos).

Sería interesante en el futuro poder contar con mediadores españoles con el fin de realizar una comparación de los aspectos cualitativos de las estrategias de mediación que podrían haber señalado los entrevistados que utilizan en sus actuaciones. En este caso se optó por realizarlo con mediadores chilenos, ya que el sistema de mediación en Andalucía es de co-mediación, por lo que se genera una dinámica diferente en los mediadores.. Esperamos que futuras investigaciones, utilizando otras metodologías para fomentar la triangulación (Cantor, 2002; McDermott, 2012), indaguen respecto de los efectos de las estrategias de mediación sobre el éxito o eficacia de la mediación tanto en conflictos de intereses como en conflictos de derechos, además de conocer las posibles influencias del tipo de mediación de los diferentes sistemas en distintos países y el tipo de conflicto sobre el éxito eficacia de la mediación.

7. Referencias

- Arad, S. & Carnevale, P. (1994). Partisanship Effects in Judgments of Fairness and Trust in Third Parties in the Palestinian Israeli Conflict. *Journal of Conflict Resolution*. 38, 423-451.
- Bollen, K., & Euwema, M. (2013). Workplace Mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29 (3), 329-353. doi: 10.1111/nej.12028
- Cantor, G. (2002). La triangulación metodológica en ciencias sociales. *Cinta Moebio*. 13: 58-69.
- Carnevale, P. & Peggnetter, R. (1985). The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis. *Journal of Social Issues*. 41, 2. pp. 65-81.
- Carnevale, P. (1986). Strategic Choice in Mediation. *Negotiation Journal*. 2, 41-56.
- Carnevale, P. & Probst, T. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.
- Carnevale, P. & Pruitt, D. (2003). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham, England: Open University Press.
- Carnevale, P.J. & De Dreu, C.K.W. (2005). Methods of negotiation research II. *International Negotiation*, 10, 1-2.
- Ellingson, J. E., Smith, D. B., & Sackett, P. R. (2001). Investigating the influence of social desirability on personality factor structure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 122-133.
- Fernández-Ballesteros, R. (1992). Los autoinformes. En R. Fernández-Ballesteros (comp.), *Introducción a la evaluación psicológica (I)*. Madrid: Pirámide.
- Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. Göttingen: SAGE Publications Ltd
- Goldberg, S.B. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376.
- Herman, M., Hollet, N., Gale, J., & Mowery, R. (2002). Considering Effective Divorce Mediation: Three Potential Factors. *Conflict Resolution Quarterly*. 19 (4), 389-420.
- Kressel, K. & Pruitt, D. (1985). Themes in the Mediation of Social Conflict. *Journal of Social Issues*. 41 (2), 179-198.

- Landsberger, H. (1960). Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control. *Social Research: An International Quarterly*. 23(2):120-122.
- Lim, R. & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58 (2). pp. 259-272.
- Martínez, R., Munduate, L., & Medina, F. (2008). La Gestión de Conflictos Organizacionales por Medios Extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*. 29 (1), 41-48.
- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style - an interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5 (4), 340-353.
- Munduate, L. & Barón, M. (2007). *Curso Básico de Mediación*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consultada el 10 de Octubre de 2008 del sitio Web: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Pérez-Pareja, F.J. (1997). Autoinformes. En G. Buena-Casal y J.C. Sierra (Dir.), *Manual de Evaluación Psicológica: Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.
- Quiroga, M. (2006). *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos: Perspectiva Multidisciplinar*. Madrid: Editorial Dikinson.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S. & Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 3 (4), 271-283.
- Salgado, J. F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: Implicaciones para la práctica de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*. 26, 115-128.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las Intervenciones de los Mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52 (2-3), 235-253.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y Mediación Familiar. *Boletín de Psicología*, Nº 92, 22-32.
- Stuhlmacher, A.F., & Campagne, M.V. (2000). The impact of time pressure and information on negotiation process and decisions. *Group Decision and Negotiation*, 9, 471-491.
- Thompson, L. & Kim, P. (2000). How the quality of the third parties, settlement solutions are affected by the relationship between negotiators. *Journal of Experimental Psychology Applied*. 6, 1-16.
- Vallejo, R. & Guillén, C. (2006), *Mediación. Proceso, Tácticas y Técnicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wall, J.A. & A. Lynn (1993): Mediation: A Current Review. *Journal of Conflict Resolution*.
36, 160-94.

Wall, J. & Dunne, T. (2012). Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*.
Volume 28, Issue 2, 217–244.

CAPITULO V

**MEDIATION ACROSS CULTURES: CONTEXTUAL
STRATEGY AND INFLUENCE THIRD PARTIES' S
EFFECTIVENESS**

**MEDIACION A TRAVES DE LAS CULTURAS:
ESTRATEGIA CONTEXTUAL Y SU INFLUENCIA
EN LA EFECTIVIDAD DE LAS TERCERAS PARTES**

MEDIATION ACROSS CULTURES: CONTEXTUAL STRATEGY AND INFLUENCE THIRD PARTIES'S EFFECTIVENESS*

MEDIACION A TRAVES DE LAS CULTURAS: ESTRATEGIA CONTEXTUAL Y LA INFLUENCIA EN LA EFECTIVIDAD DE LAS TERCERAS PARTES

Across two studies (one field and one experimental) we investigate the effectiveness of mediation and strategies in Chile and Spain. Effectiveness was examined in rights and interest-based conflicts. Professional mediators from Spain (N=77) and Chile (N=14) responded a questionnaire about mediation strategies (Lim & Carnevale, 1990) and perceived effectiveness. A factor analysis supported a tridimensional model of mediation strategies in the two cultures (Reflexive, Contextual and Substantive). Results show cultural differences in the use of strategies and self-perceived mediation effectiveness, so that the Chilean mediators report more contextual and reflexive and less substantive strategies, the Spanish mediators report more substantive and less contextual strategies. The mediation in Chile is more effective than in Spain (Andalusia). The greater effectiveness of mediation in Chile compared to that of Spain could be due to the Chilean labor mediators make greater use of contextual strategies and reflective in conflicts of rights and interests as less use of substantive strategies in both types of conflicts. Furthermore, indirect effects analysis (Hayes & Scharkow, 2013; Gu, Preacher, & Ferrer, 2014) showed that contextual strategies mediate the relationship between culture and mediation effectiveness (Study 1).

Finally, an experimental study of conflict-2-type (interest-based vs. rights-based conflict) x 2 -type mediation- (in-group vs. out-group) was performed. Results show that type of mediation has an influence on the effectiveness of mediation mediated by contextual strategy. The type of conflict moderates the relationship between type of mediation and contextual strategy (Study 2). The results are analyzed considering the organizational and functional structure of the mediation systems.

Keywords: Effectiveness of mediation, strategies of mediation, type of conflict, type of mediation.

* Cea, J., Ramírez, J. y Medina, F.J. (2014, July 4-7). *Setting the rules across cultures: contextual strategy and influence third parties' effectiveness*. Paper presented at The 27th Annual Conference of the IACM, Leiden, The Netherlands.

El objetivo de esta investigación es analizar la eficacia de la mediación y las estrategias en Chile y España. La efectividad se examina en los conflictos de derechos y de intereses. Mediadores profesionales de España (N = 77) y Chile (N = 14) respondieron a un cuestionario sobre estrategias de mediación (Lim & Carnevale, 1990) y la eficacia percibida. Un análisis factorial apoyó un modelo tridimensional de las estrategias de mediación en las dos culturas. (Reflexivas, contextuales y sustantivas). Los resultados muestran diferencias culturales en el uso de estrategias y la eficacia de mediación, de forma que los mediadores chilenos reportan un mayor uso de estrategias contextuales y reflexivas y un menor uso de estrategias sustantivas, los mediadores españoles un mayor uso de estrategias sustantivas y un menor uso de estrategias contextuales. La mediación en Chile es más eficaz que en España (Andalucía). La mayor eficacia de la mediación en Chile en comparación con España podría ser explicado porque los mediadores laborales chilenos hacen mayor uso de estrategias contextuales y reflexivas en los conflictos de derechos e intereses como un menor uso de estrategias sustantivas en los dos tipos de conflictos.

Por otra parte, el análisis de los efectos indirectos (Hayes & Scharkow, 2013; Gu, Preacher, & Ferrer, 2014) mostró que estrategias contextuales media la relación entre la cultura y la eficacia de mediación (Estudio 1).

Finalmente, se realizó un estudio experimental 2-tipo de conflicto- (conflicto de derechos v/s conflicto de intereses) x 2 -tipo de mediación- (con miembros del endogrupo v/s exogrupo). Los resultados muestran que el tipo de mediación tiene una influencia sobre la eficacia de la mediación lo cual es mediado por la estrategia contextual. El tipo de conflicto modera la relación entre el tipo de mediación y estrategia contextual (Estudio 2). Los resultados son analizados considerando la estructura organizativa y funcional de los sistemas de mediación.

Palabras claves: Efectividad de la mediación, estrategias de mediación, tipo de conflicto, tipo de mediación.

1. Introduction

There is substantial evidence about how culture influence mediation and negotiation processes (e.g., Brett, 2007; Brett, 2001; Carnevale & Choi, 2000; Carnevale, Cha, Wan & Fraidin, 2004; Kozan & Ergin, 1998; Martin, Mayfield, Mayfield, & Herbig, 1998; Munduate, Cisneros, Dorado & Medina, 1999; Wall & Blum, 1991; Wall & Callister, 1999). The intervention of third parties in conflict resolution is universal and it is present in different sociocultural contexts; however, there are only a few studies that systematically analyze the relationship between culture and mediation of disputes. In recent years, more and more attention is paid to the role of cultural factors within mediation and negotiation (Brett, 2007), for example, the Wall's cultural effects model proposes that mediators' behaviors are affected by cultural norms (Wall & Dunne, 2012); in some studies, culture is seen as an interrelated set of dimensions that characterize the nature of any culture, such as individualism-collectivism, hierarchy-egalitarianism, assertiveness, and ambiguity tolerance (Tinsley, 2005). The intervention of a third party in disputes between two or more individuals occurs often in complex political, organizational and social contexts framed by legal and historical contexts (Carnevale et.al., 2004), Some authors (Lewicki, Saunders & Minton, 2001), report two types of contexts that affect the negotiations: the environmental context in which the negotiator has no impact over or supervise and the immediate context in which the negotiator is affecting context. The environmental context could be integrated by the political and legal pluralism, external stakeholders, cultural, and ideological differences, instability, and the various changes in foreign government control and bureaucracy, and others. In this context, negotiators and third parties from different cultures (countries) are using different strategies and communication patterns within the country and between countries. All these factors have an impact for direct (immediate) context also. The immediate context include: The relative bargaining power of the negotiators, the level of negotiating conflicts, the desired outcome of the negotiations, the essential needs of the negotiating parties.

The negotiators from different cultures (countries) are using different negotiation strategies and communication patterns within the country and between countries (Lewicki et al., 2001). Comparative culture studies suggest important behavioral and procedural differences in third party negotiation (Wall & Dunne, 2012): (i) culture influences preferences and interests taken by negotiators and mediators (Tyler, Lind & Huo, 1995;

Brett, 2007); (ii) culture interacts with contextual aspects of the dispute, affecting the behavior of the mediator making the third parties of some cultures were more sensitive context in comparison to mediators of other cultures (Carnevale et al., 2004); (iii) there is evidence of cultural differences in mediation practice, such as, the effect of mediation on the results and preferences of negotiation (Kozan & Ergin, 1998).

Our study introduces cultural perceptions and state's dispute resolution system, specifically the use of social identity processes in dispute resolution as an explanation for cultural variations in the third party's strategy.

To our knowledge, the study is the first to systematically analyze strategies of mediators and effectiveness in two countries with real labor mediators. The great value of this research is that professional mediators in two different countries provided the data. We elaborated on the results of the cultural comparison and the systems analysis to derive hypotheses in the field study that were later tested in an experimental study.

This research provides important insights for both practice and theory. We make a contribution for developing the theory the conflict resolution across cultures, exploring the third party's group affiliation to generate in-group and out-group perceptions to influence strategy, we provides a culture by context explanation for why the third party's use different strategies in different cultures.

Following this idea, in this paper we will explore: a) mediators from different cultures use strategy differently b) whether strategies of mediation are equally related to effectiveness perceptions in different cultures, c) if the mediation strategies have an influence on mediation effectiveness and c) whether group affiliation has an influence on the strategies and effectiveness.

To meet this objective, we will begin by reviewing the definitions and theories that will help us build our argument, which is based on six themes: a) Mediation and third parties, b) Culture and alternative dispute resolution systems, c) Social identity and third parties, d) Type of conflict e) Mediation strategies and f) Mediation effectiveness. Then, we will present a field study in Chile and Spain. Finally, we will abstract the concepts and results of these studies with real mediators to be tested in an experimental study.

2. Mediation and third parties

The conflict between the members of organizations is an inherent aspect of company dynamics (Ury, Brett & Goldberg, 1988; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005; Munduate & Medina, 2006; Boz, Martínez-Corts & Munduate, 2009). This conflict into organizations is not always able to be solved by negotiation and can generate substantial costs for everyone involved (Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999). When negotiation between the parties has failed, another method of solving conflicts involves the intervention of a third party. One of the types of third-party intervention is mediation. Mediation could be defined as the assistance or some form of interaction of a third party who does not have the authority or power to prescribe outcomes or agreements (Kressel & Pruitt, 1989; Wall, Stark & Standifer, 2001).

The strategies employed by the third parties have a deep influence on the outcomes of the mediation process and the third party intervention for conflict resolution appears to be universal (Carnevale, Cha, Wan & Fradin, 2004), but the effectiveness of the mediator's behaviour or strategies can vary greatly across situations (Meyer, Gemmill & Irving, 1997; Arunachalam, Lytle & Wall, 2001), behaviors or strategies that lead to high outcomes are contingent on the situational context of the mediation (Carnevale, Lim, & McLaughlin, 1989; Fisher & Keashly, 1990; Kressel & Pruitt, 1989; Lim & Carnevale, 1990; Shapiro, Drieghe & Brett, 1985; Sheppard, Blumenfeld-Jones, & Roth, 1989), which is why, we consider that mediation studies must include mediation systems, use of mediation strategies and mediation effectiveness.

3. Culture and alternative dispute resolution systems

A wide range of definitions has been applied to the term "culture". Culture has been defined as: a series of human events that are part of the environment (Herkovits, 1955), as a model for ways of thinking, feeling and behaving (Kluckhohn, 1954), including subjective and objective elements (Triandis, 1972); as a set of reinforcements (Skinner, 1981); as "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another" (Hofstede, 1980, p.25), as the distinct character of a social group (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley & Janssens, 1995). Culture is one of the major components of negotiation and mediation and plays an especially crucial role in the process, behaviors and perceptions;

in this sense, cultural dimensions have frequently been explored to explain cultural differences in managerial behavior and decision making (Lytle et al. 1995). Culture affects our perception of reality and the behaviors. It blocks all information that is inconsistent with concepts rooted of our culture, assigns meaning to the words and actions of the other party in the negotiation or mediation, and leads ethnocentric observer to incorrect assumptions or attribution of motives (Martin et al., 1998). On the other hand, it is known that culture interacts with contextual aspects of the dispute, affecting the conduct of the third party. It is important to consider which could explain that third parties change their behavior according to the context which they face, why third parties of some cultures were more sensitive context in comparison to third parties of other cultures (Carnevale et al., 2004). Studies on mediation have showed some considerable cultural variation (Callister & Wall, 2004; Wall & Callister, 1999).

The cultural context of labour mediation, the types of tactics, strategies and behaviors that are effective given varying situational conditions in different culture have received a little attention. The cultural differences in historic and structuring of labour mediation system in Chile and Spain could help us predict the possible differences in mediators` s strategies and effectiveness across those countries.

Cultural difference can be operationalized as the differences between two parties across a variety of indicators such as race, religion, language or social norms (Ghemawat, 2001). There are some psychological mechanisms that may explain why the differences between the parties can inhibit mediation acceptance. First, because the parties may anticipate that interactions will be more difficult with their counterpart based on their inferences about conflict resolution styles used by the other, its rules or emotional expressions (Ting-Toomey & Oetzel 2001). Similarly, cultural differences can be one method for inferring social identity, so that the difference is a signal of group membership, ingroup or outgroup (Inman, Kishi, Wilkenfeld, Gelfand, & Salmon, 2014).

The use of mediation has some cultural consequences, for example, in hierarchical cultures, a higher authority is expected to make the decision and disputants would be expected to comply, and on the other hand, the third party has an order from the collective to subordinate the individual interests to the group (Chia, Partridge & Cong, 2004). Some studies show the preferences of the disputants when choosing a third-party to act as a mediator, for example, in a study about the difference between the American competitive style (individualistic culture) and the Chinese harmonizing style (collectivist culture), Fu

and Morris (2000) found that Americans prefer a stranger whereas Chinese prefer a person with ties to both disputing parties.

Mediation tactics also vary across cultures. Callister and Wall (2004) found that mediators in Thailand (collectivist culture) request that the disputants forgive each other, and make the disputants apologize as compared with American mediators, probably because these tactics are consistent with cultural values of collectivism, harmony, and face saving.

Culture influences preferences and interests taken by negotiators and mediators regarding items in question. This means that a negotiator's culture can give us the answer to why they have taken such a position or why a certain item has more priority than another.

The congruence, between the preferences of the negotiators is what creates the potential for an inclusive agreement or integrative agreement (Brett, 2007). Literature also establishes that the negotiators from collectivist cultures are very sensitive to social assessment of his or her performances, which is why they try to portray a favorable image to the in-group, even to the detriment of future cooperative negotiations with the other party (Munduate et al., 1999).

In this paper we analyze the mediation in collective bargaining systems in two countries: one more individualistic (Spain) than other (Chile). These systems have different mediation success Chilean system has a success rate higher than Spanish system. We analyze in this dissertation if these systems differ in the use of different strategies of mediation. Recent evidence, in Andalusian mediation system, suggests that the use of substantive and contextual strategies is positively related to effectiveness in interest and right based conflicts and the use of reflexive strategies is negatively related to effectiveness, particularly in rights conflicts (Martínez, Munduate, Medina & Euwema, 2008), but we do not know if this finding is culturally stable.

In collectivist cultures, some authors suggest that there may be some preference for process control to rest with a respected third party who has the mandate to "do the right thing" with respect not only to the individuals concerned, but to the broader collective interests of the community or relevant person or group with an investment or interest (Conlon, Meyer, Lytle & Willaby, 2007). In this kind of cultures, the third party may not be close to the classic characterization of third party as a disinterested neutral e impartial.

To sum up, the context of labor mediation, the types of tactics, strategies and behaviors can be affected by situational conditions in different cultures.

4. Culture as social identity

There are mediation systems supported by internal third parties, such as Andalusia (members of the organizations in dispute) while others are supported by external third parties, such as Chile (third parties outside the organization). In this sense, the differences between the parties and between the parties and the third party can affect the effectiveness of mediation (Inman et al., 2014). In the following lines we argue how composition of mediation' team can be affected by social identity processes, due that teams are composed in some cases by members of conflict's parties or by professional mediators (Medina, Vilches, Otero & Munduate, 2014).

Classic social psychology research has shown that social identity is especially salient in intergroup contexts (Hogg & Turner, 1987) and that social identification is associated with cooperation and cohesion with the ingroup (Turner, 1982, 1984). On the other hand, when the differences between the parties is small, the shared issues and similarities can facilitate perceived the other as the group itself, increasing the acceptance of mediation and other cooperative mechanisms for conflict resolution.

The social and cultural distance can also influence reactions to the third party. For mediation to happen, both parties must consent to the third party intervention. Although there are conflicting arguments about the biases of the third party in the effectiveness of dispute resolution (Betts, 1994; Carnevale & Choi, 2000), there is evidence in international mediations that state that if the third party is culturally closer to one party than the other can perceive that is biased and will be less likely to accept mediation, and in the event that the acceptance, it will be less effective (Inman et al., 2014). In the case of collective disputes, this mechanism of social proximity is enhanced in some systems by the presence of members of the parties in disputes in teams of third parties (Medina, Vilches, Otero y Munduate, 2014).

When people perceive others in order to form impressions face a complex cognitive task that have be simplified using schemas that organize their world and simplify the number of hypotheses that must pay attention (Asch, 1946, Jones & Gerard, 1967). In this interpretation of reality, one of the central variable is group membership. In this way, different authors (Brauer, 2001) show that the same information is interpreted differently depending on the social group that belongs (for example, men-women). Similarly, research on the ingroup bias evidence favoritism toward in-group members to the detriment of the components of the outgroup.

We derive our hypotheses based on social identity theory, which suggests that cognitive and motivational processes depend on social categorization (Tajfel & Turner, 1986). The tendency to favor one's own social groups emerges as a core motivation that drives human beings (Brewer, 1999). It is well known that people tend to primarily help and devote resources to ingroup members rather than to members of the outgroup, both in the case of natural and minimal groups (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971).

The motivation to prefer one's own social group also leads group members to evaluate others in the group differently. There is a tendency to evaluate the ingroup more favorably than the outgroup. This tendency is commonly known as group bias. One consequence of this categorization process is the creation of stereotypes, beliefs and expectations regarding someone as a member of a specific group (Eggins, Haslam & Reynolds, 2002), in this sense, if third parties is belonging to outgroup, they need to use more reflexive strategies in order to win acceptance by the parties and establish trust him and in mediation process.

Moreover, this effect is further demonstrated in intergroup interaction minimum in the mere categorization results in moderate discrimination against the outgroup. In the same line of these studies, the aim of our research also study the effect of ingroup or outgroup membership in attributing traits belonging to the dimensions of effectiveness.

An ingroup is a social group to which a person psychologically identifies as being a member. By contrast, an outgroup is a social group to which an individual does not identify. When the third parties identify as a ingroup members (such as in the Andalusian system of mediation), they promote a greater feeling of closeness to the third parties allowing them to greater influence into the parties; neutrality and trust could be assured by ensuring that the same number of third parties are designated by both the trade unions and business associations. Also, if the team members work together, fairness is achieved during the mediation process.

We expect that third parties belonging to the ingroup use more substantive strategies because they have a greater expectation of the behavior of the parties in conflict, at the same time, they use more contextual strategies because they identify with the ingroup and they look forward to the parties take their own decisions. Third parties belonging to the outgroup use more reflexive strategies in order to win the confidence of the parties.

In sum, ingroup members elicit different evaluations on the basis of their alignment to the norms of the group. Given the existence of mediation systems where the parties have presence in mediation teams (SERCLA in Andalusia) and based in previous theory we

hypothesize that the mediation strategies will vary according to the third party affiliation (ingroup or outgroup).

5. Type of conflict

The contingency approach to mediation says that the effectiveness of the mediator's strategies may vary according to the nature of the conflict (Carnevale & Pruitt, 1992; Posthuma, Dworkin & Swift, 2002). In the sense that certain strategies can be very effective in some conflict situations, for example, pressing tactics (substantive strategies) are perceived to be positively related to mediation effectiveness when hostility across disputants is high, but are perceived to be negatively related to mediation effectiveness when hostility is low (Lim & Carnevale, 1990). For this reason, we believe that the characteristics of type of conflict is very important for mediation research.

Ury, Brett and Goldberg (1988) described conflict resolution within organizations in terms of interests, rights and power, and the possibility of looping back from rights-based processes to interest-based solutions. Interests, rights, and power then are three basic elements of any dispute. In a dispute, people have certain interests at stake. In addition, there is certain relevant rights as guideposts toward a fair outcome. Moreover, exists a balance of power between the parties. In this sense, there are two type of conflict, right based conflict and interest based conflict.

Rights based conflicts refer to the application and interpretation of a previously-established norm or law (Rahim, 1992; Fernández-Ríos, 1996). Examples of this situation are when a complaint is presented by a worker denouncing the violation of a collective agreement, of the provisions of work rules, of disciplinary codes or of the terms of an employment contract. On this occasion, the employee may reclaim that his or her rights as a worker have not been respected and there may be also circumstances in which management may claim that its rights have not been respected (Bain, 1997). On the other hand, interest based conflicts refer to those conflicts that pertain to the establishment of the terms and conditions of employment. An example might be the negotiation of a collective agreement, in which employers and employees attempt to establish the conditions in which they will work (Martínez et al., 2008; Devinatz & Budd, 1997).

The evidence about this topic suggests that there are some significant differences in both types of conflict management, in this sense, Hiltrop (1989) found that the percentage

agreement is 40% when the conflict is about principles or moral issues, on the other hand, Messing (1993) states that when parties close in strong positions on what they believe is right (as in right based conflicts), mediation is more difficult. In the same line, Lytle, Brett, and Shapiro (1999) argue that the conflicts in which the parties focus on their rights and legal considerations often associated with zero-sum results in which there are a winner and a loser. In this type of conflicts the parties believe that the third party will certainly rule in their favour and they may consider that they have a better BATNA (best alternative to a negotiated agreement) what can reduce their receptiveness towards mediation and increase the preference for the legal area (Schuller & Hastings, 1996) because stronger BATNA makes the parties more impervious to others influence (Thompson, 2002).

In Spain and Chile mediation for individual labor disputes, is applied in contrasting manners. On the one hand, Chile established a mediation system, a deeply-rooted service of conciliation/mediation for individual labor disputes provided by specialized public servants that depend from the labor administration. In Spain, mediation is hardly developed for individual labor disputes. SERCLA, is one of the few attempts to use mediation for individual Labor disputes in Andalusia. The genuine nature of this institution and the way mediation is established in SERCLA makes it interesting to study this system. At SERCLA, mediation is conducted by a team of four third parties, two elected by the trade unions and the others two by the employer's organization (Martinez, 2009). Therefore the two systems differ in terms of the group affiliation of the third parties, while in Chile they are external and depend from the government, in Spain they are representative of members of the conflicting organizations that act as third parties.

In right based conflicts there is clear Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) like in the judicial system, at the same time, in right based conflicts is more frequent that the defendant does not appear, compared to interest based conflicts, when the parties are locked into rigid positions for what they believe to be "right" or "correct", there is little to trade (Messing, 1993) and for this reason the parties could prefer going to courts instead of searching for an agreement in mediation, in this sense, the effectiveness of mediation is reduced in this type of conflicts (Medina, Vilches, Otero & Munduate, 2014), therefore we think that mediation strategies will be less effective in this type of conflict.

6. Third parties' strategies and effectiveness

The interventions of the third parties are not always equally effective (Arunachalam, Lytle & Wall, 2001). The systematic analysis of the third parties behaviors allows the establishment of a set of successful behaviors that contribute to the effectiveness of the mediation (Goldberg, 2005). The strategy employed by the third party is one element that can guarantee the effectiveness of the mediation and can predict positive results. (Rodríguez-Piñero, Del Rey & Munduate, 1993; Martínez, Munduate & Medina, 2007).

Effectiveness of the strategies of mediation can vary depending on the type of conflict (Serrano & Méndez, 1999) so that strategies can be very effective in rights or interest based conflicts, while others can be not only ineffective but even harmful (Martínez et al., 2007). For example, the use of substantive strategies is more convenient in situations of high hostility than in situations of low hostility (Lim & Carnevale, 1990).

Third parties' strategy has been defined as an established form of intervention, consisting of a set of tactics or specific, measurable behaviors in the context of a strategic line (Wall, Chan-Serafin & Dunne, 2012). One of the first classifications of third party behavior (Kressel 1972) proposed three types of fundamental strategies: directive, reflective and contextual. Carnevale (1986) described three basic forms of action used to resolve conflict, namely pressure (use of coercion), compensation (use of rewards) and integration (use of information). One of the most popular classifications of mediation strategies in which we base our research is the theory of Kressel and Pruitt (1985), which is significantly supported in an empirical study by Lim and Carnevale (1990). In this taxonomy, authors distinguish three types of fundamental strategies that third parties can use: contextual, the substantive and the reflexive.

Contextual strategies are aimed at the parties themselves who arrive at their own most appropriate solutions. They are interventions whose purpose is to facilitate the process of conflict resolution by modifying the circumstances in which the mediation occurs. This is how the use of these strategies is intended to help you enable the parties to discover an acceptable solution to the problem. The role of the third party is minimal in the sense that the third party does not seek to directly address the issues of the conflict, but facilitates the process to make the parties themselves reach their own solution. Examples of this type of intervention are: simplify the agenda, prioritize the order of the day, etc.

Substantive Strategies, refer to those interventions that directly cover the topics in conflict in the quest to move the negotiations toward an agreement. Some examples of this

type of intervention are: trying to change the positions of any of the parties, make a suggestion of agreement, etc.

Finally, *Reflexive Strategies*, are those interventions that try to steer the third party toward the conflict, to win acceptance by the parties, behaviors that seek to establish trust in the third party and the mediation process and create a basis for the development of the future activities. Some examples of this type of intervention are: develop trust with the parties and use humor to relax the atmosphere, among others.

It is a difficult task to identify the elements that guarantee the effectiveness of the mediation since that may depend on personal behavior characteristics of the of the third party, the type of conflict, the positions of the parties, and the strategies employed by the third party, among others (Martínez et al., 2007). One of the elements that we consider important to address is the gender because a few scholars of mediation have focused on gender (Nelson, Zarankin & Ben-Ari, 2010). Despite this there is evidence about the rol that gender plays a in many different kinds of social interactions (Grosch, Duffy, & Olczak, 1995). Gender studies differ between stereotypically feminine “expressive” traits and stereotypically masculine “instrumental” features. In this sense the kindness is deemed to be expressive traits, while independence and competitiveness have been classified as instrumental, the women avoid conflict and emphasize collaboration more than men do, according to this idea the men view themselves as more independent, while women see themselves as more interdependent (Nelson et al., 2010). There is evidence from literature that women mediators ascribed more importance to nonverbal behavior and parties’ emotions, compared with their men peers, who oriented a more instrumental, settlement-oriented attitude (Herrman, Hollett, Goettler Eaker & Gale, 2003), women is look like more facilitative in their style, while men mediators have more control over the process toward achieving a settlement (Dewhurst & Wall, 1994). In the case of mediation some authors have found that there are gender differences in the use of mediation strategies, in the sense that men tend to make more use of substantive strategies than women (Lim & Carnevale, 1990). We will incorporate gender on our data analysis.

According to the above, we propose the following hypotheses:

H1: Third parties with an ingroup affiliation will use more substantive and contextual strategies than the third parties from outgroup affiliation who will use more reflexive strategies.

As Goldberg and Shaw (2007) point out would be interesting to investigate whether the same abilities and attributes that seem to realize the success (or lack of success) third parties in certain socio-cultural contexts are equally important in other contexts in which the mediation is often used as a form of conflict resolution, such as Chile and Spain.

There is some evidence that in some collectivist cultures, there may be a preference for more power-based or directive dispute resolution procedures (i.e., authoritative third party take control over the process or decision or the third party has a high status) for the purpose of minimizing the social disruption of a drawn-out confrontational dispute process and avoiding direct discussion of sensitive issues (Leung, 1997), but we didn't found this effect in Chile culture.

We believe that the Spanish mediators have a more competitive style (due that their individualistic culture) than the Chilean mediators, therefore, they use more substantive strategies for facilitate the agreement between the parties. We think that raising the use of contextual and reflexive strategies will increase the effectiveness of mediation, at the same time, raising the use of substantive strategies will decrease the effectiveness of mediation in interest based conflict and right based conflict for the same level of hostility.

Respect to this idea, Wall, Dunne and Chan-Serafin (2011) found that despite some strategies produces high agreements, such as evaluative and pressing strategies, this tactics modestly reduces disputant satisfaction, and this study was not conclusive in cases than in contract and employment disputes.

We have also chosen a cultural way in order to explain the differences in the effectiveness of mediation, in this sense, as the Spanish third parties are more individualistic, we believe that will use more substantive strategies while Chileans third parties will use reflective strategies. Due reflexive and contextual strategies are more effective, the use of these strategies could explain that Chileans are more effective. As noted above, the reflective and contextual strategies are good for mediation by seeking to establish trust and let the parties make their own decisions.

Some studies suggest that collectivist cultures may be more conducive to social conformity. This may mean that the proposals of third parties, especially those that promote standards of appropriate behavior, would have greater weight in these types of cultures. (Carnevale et al, 2004). Some suitable behaviors could be the trust and cooperation with others.

Collectivist cultures are characterized by its members having strong ingroup ties. These societies promote trust among ingroup members, but distrust of outsiders (Yamagishi,

Cook, & Watabe, 1998). Individualist cultures, on the other hand, are characterized by its members having relatively weak ingroup ties; people in individualist cultures are therefore more trusting of strangers. This argument has been consistent empirical support (Yamagishi et al. 1998; Gheorghiu, Vignoles & Smith 2009). In this sense, we believe that the uses of reflexive strategies for establish the trust in mediation and third parties is more salient in this type of cultures.

We think that despite resistance of direct confrontation in a negotiation or mediation may derive from the emphasis on cooperation in collectivist cultures (Brett, 2007), we believe that the use of substantive strategies that seek to press to the parties for obtain the agreement could generate psychological reactance in response to threats to perceived behavioral freedoms (Brehm & Brehm, 1981). The term of psychological reactance assumes that people expect to have certain freedoms. If these freedoms are threatened, for example by prohibitions, rules or also putting pressure on, people experience reactance, a motivational state which makes the threatened freedom appear even more desirable. Therefore they aim to restore it (Brehm & Brehm, 1981; Gniech & Grabitz, 1980).

Besides, a restricted person experiences uncomfortable inner processes, such as hostility, aggression and resistance toward the threatening person (Gniech & Grabitz, 1980). There are three possibilities to react when people restrict the freedom: A direct and indirect restoration of the threatened freedom, an increase of attractiveness of the forbidden alternative and aggression toward the source of the threat (Brehm, 1966). In the case of mediation, if the freedoms are threatened by third parties when press to reach an agreement using substantive strategies, the disputant could treat to restore their positions, experience a boomerang effect and increase of desirability of the forbidden behavior or could experience aggression toward the third parties and see them less effective.

In relation with reactance theory, recent evidence suggests that people who take the perspective of the person who threatened them experienced less reactance than participants who did not take this approach, some researchers considered that culture was a crucial determinant in predicting the amount of reactance in the sense that individualists are more sensitive to a self-experienced restriction than collectivists, but less sensitive to a restriction of another person (Steindl & Jonas, 2012).

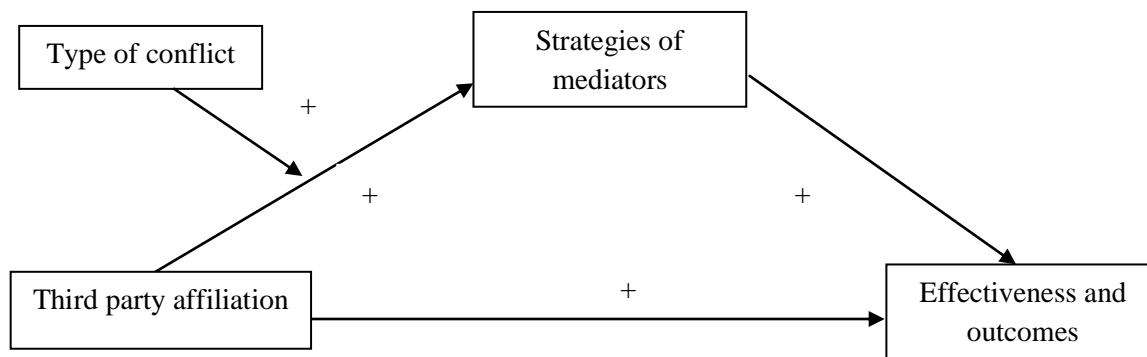
Based on the previous arguments and what we found in last study presented in this dissertation, we predict that:

H2: The mediation strategies will vary according to the type of conflict (interest based conflict or right based conflict) in the sense that contextual, reflexive will be more used in interest based conflict and substantive strategies will be more used in right based conflict both Andalusian and Chilean mediation systems.

H3: There will be differences between Chile and Andalusia in the effectiveness of mediation, in the sense that third parties from outgroup affiliation (Chilean third parties) will be more effective due the use of contextual and reflexive strategies than third parties from ingroup affiliation (Spanish third parties). The Spanish third parties will be less effective due the use of substantive strategies and the psychological reactance caused in disputant by the use of these pressure tactics.

We considered one theoretical model for explain the effectiveness across cultures. Figure 28 shows a model that we proposed of how culture and mediation can be projected in terms of a negotiating model based by Carnevale and Pruitt (2003) and Carnevale et. al. (2004):

Figure 28. Influence of culture and type of systems in mediation.



Third party affiliation and mediation systems have a direct impact on the results (effectiveness and outcomes), this impact is mediated by third party's strategies.

The above ideas are in line with Herrman's model (2006) which is based on the assumption that the sociocultural context and the mediation systems affects any form of

conflict management, but culture is not explicitly mentioned as a variable affecting mediation, the Wall and Dunne's model (2012) that we have taken as the basis of our dissertation, include culture as an element affecting mediation.

We will test our model across two distinct samples that will include real labour mediation in Chile and Spain (Study 1). The results from field study will be test in an experimental study (Study 2).

7. Study 1. Third parties` s strategies

7.1 Method

As an initial test how third parties` s strategies influence effectiveness of the mediation across cultures, we conducted a one field study with two samples, one sample in Chile and other in Spain analyzing strategies and effectiveness of the mediation.

7.1.1 Participants

The sample consists of 91 third parties, 77 of them in Spain (67.9% male, 20.5% female) and 14 in Chile (28.6% male, 71.4% female). The ages ranged from 26 to 59 years, while 79.5% of Spanish third parties, and 69.3% of Chileans third parties between 38 and 57 years. All participants had at least one year of experience as mediators ($M = 3.50$, $SD = 0.94$, in Spain; mean = 4.30, $SD = 0.90$, in Chile). The third parties in Chile sample corresponds to 56% of mediators that works in the entire country.

7.1.2 Procedure

In *Spain*, data were collected during mediation training. Since the Extrajudicial System for Labor Conflict Resolution in Andalusia has offices in eight cities throughout Andalusia, during the courses we asked third parties to voluntarily complete an anonymous questionnaire as part of the activities of the mediation training they were taking at the time. 80 percent of the participants returned the survey.

In *Chile*, data were collected during mediation process in five regions throughout country (Metropolitana, Valparaíso, La Serena, Concepción, Los Lagos) and by email in the

extremes regions. By email, the questionnaires were sent from the National Direction of Labour. 60 percent of the participants returned the survey by mediation process and email.

In Chile and Spain, third parties were told that the questionnaire consisted of several questions about their most recently completed mediation case. They were requested to read the questionnaire and its accompanying instructions. Finally, they were asked to complete the questionnaire during the course or mediation process so that they could return it at the end.

7.1.3 Measures

Effectiveness of mediation. Using a five-point rating scale third parties were asked to indicate to what degree they considered that a series of potential outcomes from the mediation had been achieved (1 indicating not at all and 5 achieved completely). The general settlement outcome consists of the eleven items reported by Lim and Carnevale (1990), e.g. “The dispute was settled to the mutual benefit of all parties,” “an agreement was reached that left nothing ambiguously stated”. Cronbach’s alpha of internal consistency of the measures was satisfactory and is reported in the results section (Cronbach’s $\alpha = .89$). Therefore we averaged the scores to create a scale of effectiveness.

Strategies of mediation. Three types of fundamental strategies that third parties can use: contextual, substantive and reflexive. Thirty-six items measured this construct on a five-point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”. (Lim & Carnevale, 1990). *Contextual strategies* consisted of twelve items, e.g. “arranged agenda to cover general issues first, specific issues last”. (Cronbach’s $\alpha = .83$). *Substantive strategies* consisted of fourteen items, e.g., “pressed them hard to make compromise”. (Cronbach’s $\alpha = .87$). *Reflexive strategies* consisted of six items, e.g., “developed rapport with them”. (Cronbach’s $\alpha = .80$).

Type of conflict. Participants engaged in the same dispute, but it was either labeled as interest-based or a rights-based conflict, according to the type of conflict. In Spain, 42.3% referred to rights-based conflict and 56.4% to interest-based conflict. From Chile’s questionnaires, 57.1% referred to rights-based conflict and 42.9% to interest-based conflict.

8. Results

Table 12 shows the summary statistics for the use of strategies of mediation in Chile and Spain in interest and rights based conflicts. The differences in effectiveness and use of strategies of mediation between Chilean mediators and andalusian mediators are highlighted. Chilean presents more effectiveness and more use of contextual strategy.

Table 12. Descriptive statistics of the variables of this study.

Country	Types of conflicts		Substantive	Contextual	Reflexive	Effectiveness
Chile	Rigths	Mean	1,9722	4,2500	4,3250	3,9722
		N	8	8	8	8
		Stand. dev.	,95858	,26175	,28158	,22222
	Interest	Mean	2,6019	4,2381	4,3333	4,0741
		N	6	6	6	6
		Stand. dev.	1,03065	,34602	,41312	,24003
Spain	Rigths	Mean	3,1485	3,0967	3,4515	3,0312
		N	33	33	33	33
		Stand. dev.	,58751	,59419	,82647	,93872
	Interest	Mean	3,1082	3,0947	3,3924	3,0479
		N	44	44	44	44
		Stand. dev.	,77896	,84759	,79224	1,04839
Total	Rigths	Mean	2,9190	3,3217	3,6220	3,2148
		N	41	41	41	41
		Stand. dev.	,81220	,71314	,82652	,92528
	Interest	Mean	3,0474	3,2319	3,5053	3,1710
		N	50	50	50	50
		Stand. dev..	,81762	,88518	,81462	1,04111

Notes: N=91, $p \leq .05$

Table 13 provides the intercorrelations among the strategies of mediation and effectiveness. A positive correlation was found between strategies, contextual strategy and effectiveness of mediation.

Table 13. Scale reliabilities and intercorrelations of variables.

	1	2	3	4	5
1. Type of conflict	-				
2.Substantive	,322/-.029	(.83)/ (.78)			
3.Contextual	-,021/-.001	-,233/,722**	(.74)/ (.77)		
4.Reflexive	,013/-.037	-0.52/,680**	,502/ ,776**	(.80)((.81)	
5.Effectiveness	,231/,008	-,411/,222	,504/ ,376**	,185/ ,189	(.86)/ (.94)

Notes: N=91, * $p \leq .05$. ** $p \leq .01$. Number between brackets show scale reliabilities (Cronbach's α). Chile/Spain

Following up on the above results, we were then able to employ the OLS regression analysis test to estimate the mediation effects using Process Macro (Hayes & Scharkow 2013; Gu, Preacher, & Ferrer, 2014).

Figure 29. Model of mediation across cultures.

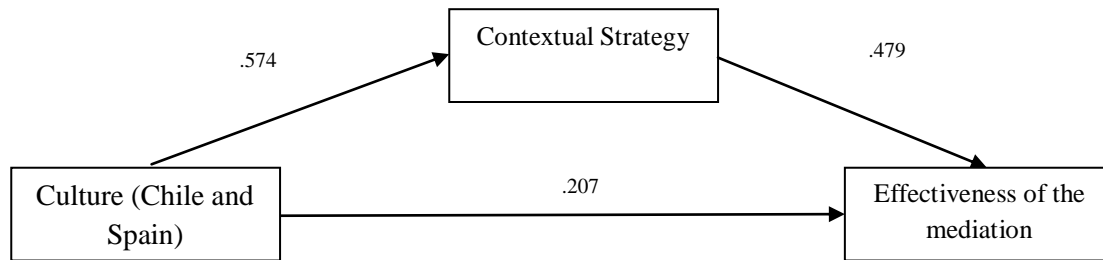


Illustration of a mediation design across cultures. *Culture* has an indirect effect on *Effectiveness of the mediation* through *the contextual strategy*.

There is a significant indirect effect of culture on effectiveness through contextual strategies. Culture has an effect on the ratings of contextual mediation strategies which in turn have a positive influence on the perception of the effectiveness of the mediation. Results show that indirect effects for substantive and reflexive strategies were not different from zero. Results show indirect effects = .2798, bootstrap 95% C.I.= .127 - .413). Contextual strategy mediate the relationship between culture (Chile and Spain) and effectiveness of the mediation.

The results in Study 1 provided strong support for our research model, from an analysis of the mediation systems in Chile and Spain, we found that the most important structural differences of the mediation systems are the third party's affiliation. Is for this reason that we have abstracted these concepts to be tested in the following experimental study.

9. Study 2. Experimental study

9.1 Participants and Design

A total of 133 students (men 37,8%, women 62,2%) participated in a lab experiment. We used the Medialab software for this experiment. Students were recruited from psychology class from the University of Seville (Spain). The average age of participants was 26 years ($SD = 1.95$). They all received course credit for participation. We used a 2 x 2 factorial design with the factors being: Third party affiliation (In-group or Out-group) and Type of conflict (Interest-based or Rights-based). All participants were assigned the role of the mediator.

9.1.1 Procedure

This scenario study consisted three parts: First, in responding questionnaires, then a negotiation scenario and then responding some questions about their perception of the situation and the use of strategy and effectiveness. The experiment was conducted in Spanish as part of a classroom exercise.

9.1.2 Scenario

Participants received the mediator's role of *Paradise Project*, (Brett, Karambayya, Tinsley, & Lytle, 2006, www.negotiationexercises.com) with experimental manipulation developed specifically for this study, the exercise described a dispute between a design manager and a project manager which conflict is mediated by third person (in-group or out-group and type of conflict depending on the condition). The instructions they received in all four conditions were: "In the following stage of this exercise we propose a hypothetical situation that occurs within an organization. Then ask you to answer some questions about how a character (You) would face this situation and why" (See Appendix VIII).

The scenario takes place at a tile factory in Spain, the factory is producing the tiles for a big hotel chain called "Paradise". The dispute occurs between the design and the contract manager and it is about the specifications of a product. The project manager had

signed a contract with an important customer for product certain color specifications of the tiles, but the design manager came up with improvements and changed the product's color specifications without checking with the project manager. The project manager told the design manager the production back to the old specifications; but the design manager refused and threatened to leave with the job half finished. The negotiation occurs between the contract and design managers, in the presence of a third party who has the role of facilitating the process. For the purpose of this study, the third party could be a colleague manager (in-group) or a state appointed mediator (out-group). Moreover, the dispute situation was the same but described in terms of an interest-based or a rights-based conflict. The instructions were: "Your goal in this conflict (interest based conflict or right based conflict, according to the experimental condition) is to help resolve the dispute between F. Alvarez and R. Enriquez about what they must do regarding to the discrepancy between the color and design as required by Paradise Company".

9.1.3 Independent Variables

Type of third party. The third party could be a manager from the same company (in-group) or a state appointed third party (out-group). In the ingroup condition, participants were told the third party was maintenance manager at the same company, whereas in the outgroup condition, participants were told that the state's dispute resolution system has appointed a third party, e.g., "You are the maintenance manager of La Ceiba. The company has asked you to act as internal third party in the dispute. You will be a internal third party into the organization" or "You are Juárez, external third party, you belong to the state's dispute resolution system. Your responsibility is to mediate labor disputes that occur externally in the different companies of the city. The Company La Ceiba requested an intervention".

Type of conflict. Participants engaged in the same dispute, but it was either labeled as interest-based or a rights-based conflict. In the interest based condition, participants read "You are interested in reconcile the conflict interests. Your goal in this interest-based conflict is to help resolve the dispute between F. Alvarez and R. Enriquez about the discrepancy between the color and design product for the company Paradise".

In the a rights-based condition, participants read “Your goal in this rights-based conflict is to help resolve the dispute. This situation implies a violation of one of the Enriquez's rights and a violation of one of the Alvarez's rights in the position in the organization”.

9.1.4 Dependent variables

Effectiveness of mediation. Using a five-point rating scale third parties were asked to indicate to what degree they considered that a series of potential outcomes from the mediation had been achieved (1 indicating not at all and 5 achieved completely). The general settlement outcome consists of the eleven items reported by Lim and Carnevale (1990), e.g. “The dispute was settled to the mutual benefit of all parties,” “an agreement was reached that left nothing ambiguously stated”. Cronbach’s alpha of internal consistency of the measures was satisfactory and is reported in the results section (Cronbach’s $\alpha = .76$).

Strategies of mediation. Three types of fundamental strategies that third parties can use: contextual, the substantive and the reflexive. Thirty-six items measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”. (Lim & Carnevale, 1990). *Contextual strategies* consisted of twelve items, e.g. “arranged agenda to cover general issues first, specific issues last”. (Cronbach’s $\alpha = .78$). *Substantive strategies* consisted of fourteen items, e.g., “pressed them hard to make compromise”. (Cronbach’s $\alpha = .74$). *Reflexive strategies* consisted of six items, e.g., “developed rapport with them”. (Cronbach’s $\alpha = .65$).

Justice. We use Colquitt et al’s scale, (2001) to measure justice. Twenty items on a five -point Likert scale ranging from 1 “Does not describe me well” to 5 “Describes me very well”, factored into four dimensions: *Procedural Justice* consisted of four items, e.g. “arranged agenda to cover general issues first, specific issues last”. (Cronbach’s $\alpha = .86$), *Distributive Justice* consisted of seven items, e.g. “Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?”. (Cronbach’s $\alpha = .72$), *Interpersonal Justice* consisted of four items, e.g. “Has (he/she) treated you with respect?”. (Cronbach’s $\alpha = .83$), *Informational Justice* consisted of five items, e.g. “Are the rules and procedures applied are based on accurate information?”. (Cronbach’s $\alpha = .72$), they had experienced in their work group; these items were a direct measure of fairness perceptions (Colquitt et al., 2001).

Trust on mediation. This scale was developed by the research team. It is composed by eight items with a five -point Likert scale ranging from 1=“Does not describe me well” to 5=“Describes me very well”.. E.g. “The parties trust more on the third party after the mediation”. (Cronbach’s $\alpha = .72$).

Affective Organizational Commitment. Measures of affective commitment by Meyer and Allen` questionnaire (1997). Nine items measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”, e.g. “I would be very happy to spend the rest of my career with this organization” (Cronbach’s $\alpha = .74$).

Decision. Three kind of agreement. Change the product’s specifications, keep old specifications or both type of agreement. The best solution is keep old specifications.

Level of hostility of conflict. third parties were asked to indicate whether their most recent mediation involved was high, medium or low hostility of conflict (12.12% high, 71.51% medium and 16.36% low).

10. Results

10.1 Manipulation checks

Participants were asked whether they understood the manipulation: type of conflict and the group affiliation of third party. Participants in three person groups were distributed evenly across four experimental conditions 24.06% in Interest-based and in-group, 26.31% in interest-based and out-group, 24.81% in rights-based and in-group, 24.81% rights-based and out-group. Ten participants in the type of conflict condition (7.5%), and nine (6.7%) participants in the group affiliation condition responded the manipulation check incorrectly. We further analyzed the group level understanding of the manipulation and finally removed 18 groups in which either the third party or both parties failed to identify the manipulation received. The total sample for analysis consists of 114 participants in 38 groups.

Table 14. Means and standard deviations of studied variables.

	Interest-based		Rights-based	
	In-group	Out-group	In-group	Out-group
1. Effectiveness	3.76 (.548)	3.71 (.489)	3.75 (.451)	3.69 (.582)
2. Contextual	3.44 (.527)	3.58 (.547)	3.53 (.517)	3.69 (.582)
3. Reflexive	3.69 (.608)	3.76 (.685)	3.73 (.479)	3.57 (.599)
4. Substantive	3.09 (.538)	3.19 (.831)	3.73 (.479)	3.57 (.599)
5. Procedural	4.10 (.601) ^a	3.98 (.752) ^a	3.73 (.999) ^b	3.78 (.724)
6. Distributive	3.66 (.462)	3.70 (.591)	3.47 (.522)	3.60 (.551)
7. Interpersonal	4.32 ^a (.689)	3.96 ^b (.866)	4.09 (.749)	4.01 (.688)
8. Informational	4.00 (.703)	3.73 (.786)	3.75 (.732)	3.68 (.697)
9. Trust	2.83 ^a (.667)	3.17 ^b (.655)	3.00 ^c (.746)	2.88 ^c (.705)
10. Outcomes	24.71%	31.98%	20.61%	22.68%

Note ^{a, b}: Means that do not share the same superscript differ at $p < .01$. $N=165$, $**p < .01$. Standard deviations shown in parentheses.

Table 15. The intercorrelations of studied variables.

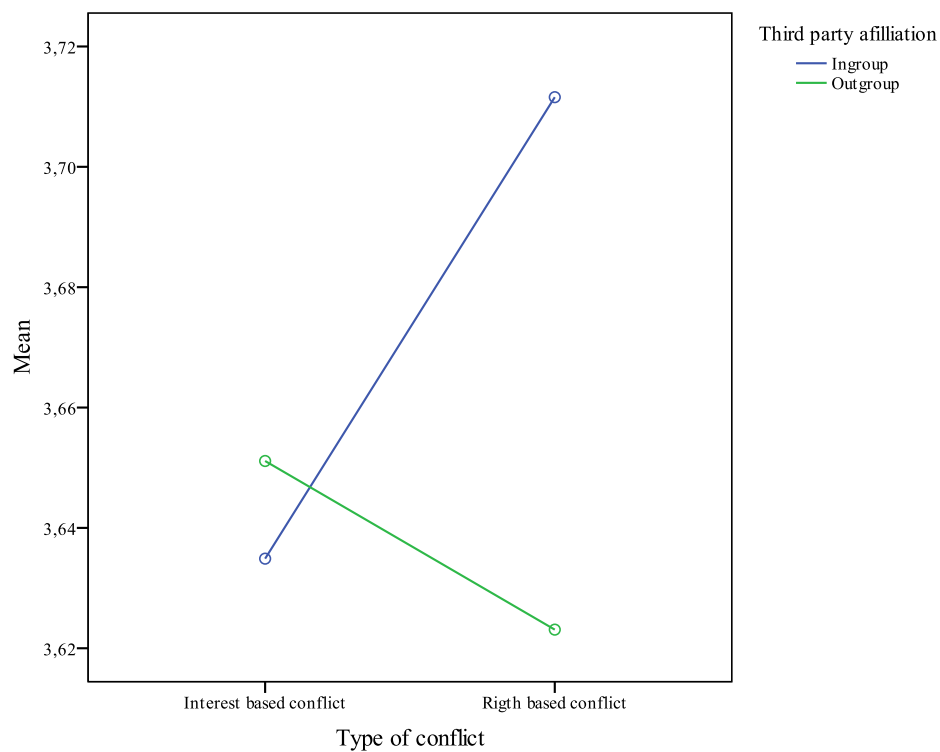
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Effectiveness	-									
2. Contextual	,451 ^{**}	-								
3. Reflexive	,504 ^{**}	,654 ^{**}	-							
4. Substantive	,285 ^{**}	,544 ^{**}	,325 ^{**}	-						
5. Trust Post	-,160 [*]	,143	-,034	,148	-					
6. Procedural	,146	,069	,083	,171 [*]	,040	-				
7. Distributive	,209 ^{**}	,170 [*]	,235 ^{**}	,253 ^{**}	,139	,252 ^{**}	-			
8. Interpersonal	,255 ^{**}	,018	,080	-,012	,007	,365 ^{**}	,142	-		
9. Informational	,202 ^{**}	,207 ^{**}	,142	,183 [*]	,155 [*]	,165 [*]	,250 ^{**}	,609 ^{**}	-	
10. Outcomes	-,133	,004	-,117	,188 [*]	,186 [*]	,132	,099	,069	,092	-

$N=165$, $*p \leq .05$. $**p \leq .01$.

10.2 Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness

We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to have higher effectiveness. Analysis of variance showed that type of conflict and third party affiliation influence effectiveness $F(1, 116) = 0,406, p = 0.52$. Third party from ingroup in right based conflict have the more level of effectiveness ($M = 3.71, SD = 0.26$), compared to third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.65, SD = 0.34$), third party from ingroup in interest based conflict ($M = 3.63, SD = 0.61$) and third party from outgroup in right based conflict ($M = 3.62, SD = 0.47$). The figure 30 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness.

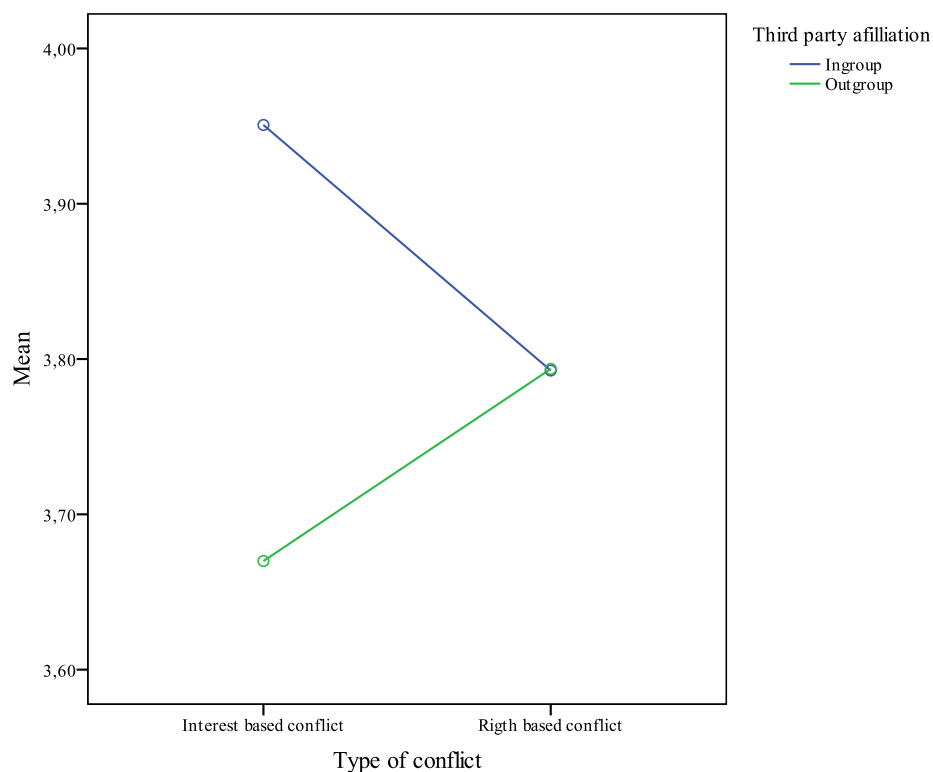
Figure 30. Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness



10.3 Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy

We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to use higher contextual strategy. Analysis of variance showed that type of conflict and third party affiliation influence contextual strategy $F(1, 116) = 3,143, p = 0.79$. Third party from ingroup in interest based conflict use higher contextual strategy ($M = 3.95, SD = 0.52$), compared to third party from ingroup in right based conflict ($M = 3.79, SD = 0.33$), third party from outgroup in right based conflict ($M = 3.79, SD = 0.45$) and third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.67, SD = 0.37$). The figure 31 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy.

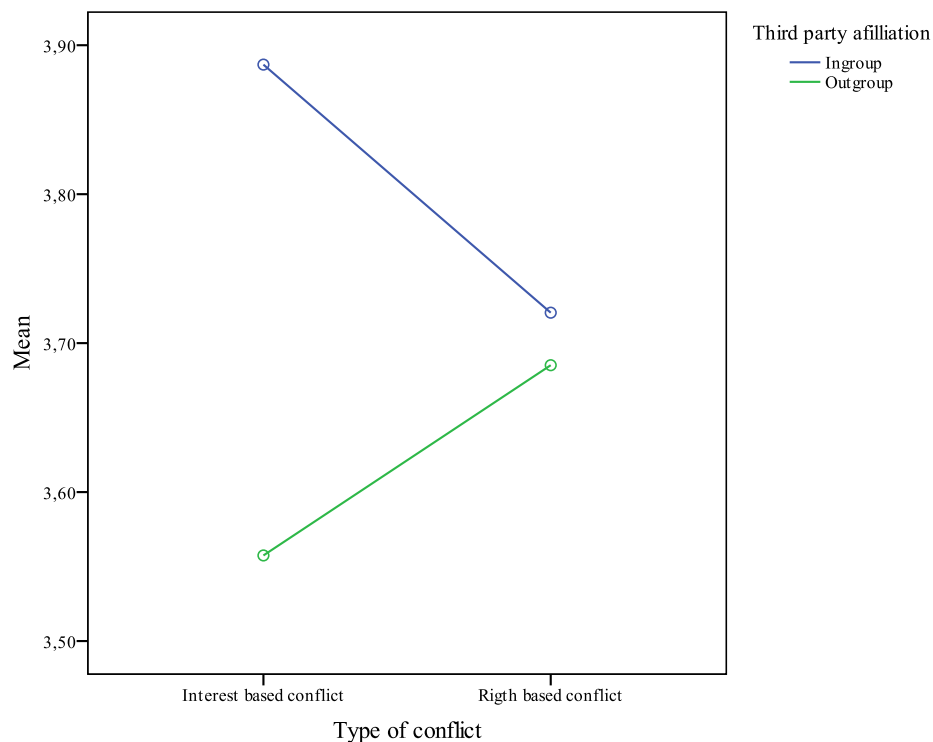
Figure 31. Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy



10.4 Effects of third party affiliation and type of conflict on substantive strategy

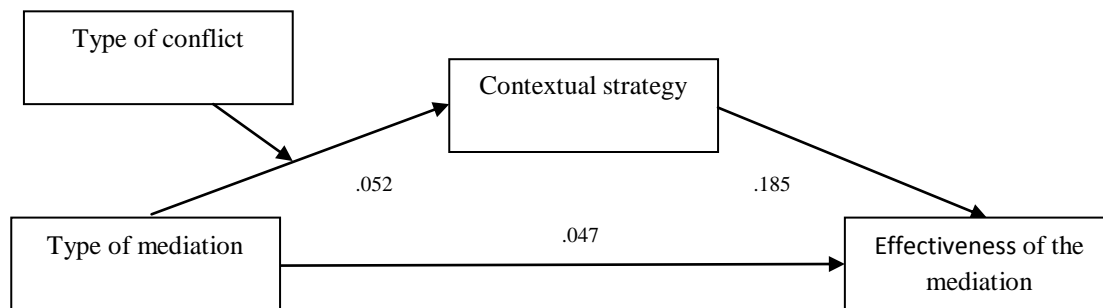
We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to use higher substantive strategy. Analysis of variance showed that type of conflict and third party affiliation influence substantive strategy $F(1, 116) = 2,785, p = 0.98$. Third party from ingroup in interest based conflict use higher substantive strategy ($M = 3.88, SD = 0.54$), compared to third party from ingroup in right based conflict ($M = 3,72, SD = 0.42$), third party from outgroup in right based conflict ($M = 3.68, SD = 0.36$) and third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.55, SD = 0.53$). The figure 33 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on substantive strategy.

Figure 32. Effects of third party affiliation and type of conflict on substantive strategy



Armed with the above results, we were then able to employ the MODMED test to estimate the mediational effects using Process Software.

Figure 33. Model of mediation.



The *total effect* of the mediation strategies on effectiveness of the mediation can be expressed as the sum of the direct and indirect effects. There is a mediating effect of contextual strategies. Type of mediation has an effect on the perception of the effectiveness of the mediation, which would be mediated by the use of contextual strategies. We don't found effects for substantive and reflexive strategies.

Results show that the effects if type of mediation were qualified by Contextual Strategy on Effectiveness of Mediation $\beta = ,3688$ $t(256) = 3,5651$ $p = ,0002$ and significant on type of mediation on Contextual Strategy $\beta = ,1916$ $t(175) = 2,4184$ $p = .0000$. The Type of conflict moderates the relationship between Type of mediation and contextual strategies.

11. Discussion

The present field and experimental studies were designed to determine the effect of type of conflict and the third party affiliation on effectiveness of mediation.

The results of experimental study indicate that the use of mediation strategies vary according to the third party affiliation (ingroup or outgroup) in the sense that third parties from Andalusian system (ingroup affiliation) use more substantive than the third parties from Chilean system (outgroup affiliation) who will use more contextual and reflexive strategies.

At the same time, the mediation strategies varied according to the type of conflict (interest based conflict or right based conflict) in the sense that contextual and reflexive strategies were more effective and substantive strategies were less effective in interest based conflict than in right based conflict both third parties affiliation. In Andalusia, the effectiveness of mediation was lower in right based conflict (Contrary to what was found in experimental study) while in Chile was more effective in interest based conflict, which was corroborated by the results of the experiment, the ANOVA (one way) showed that these results were statistically significant.

These findings further support the idea of those Chileans third parties were more effective due the use of contextual and reflexive strategies than Spanish third parties. The Spanish third parties were less effective due the use of substantive strategies and the psychological reactance caused in disputant by the use of these pressure tactics.

Contrary to expectations, the results of the experiments have shown that when third parties from ingroup use more contextual and substantive strategies were less effective in interest based conflicts, whereas if they used less contextual and substantive in right based conflict the effectiveness was higher, contrary to observed in the third parties from outgroup. This findings could suggest that the use of substantive strategies in interest based conflicts could cause psychological reactance by the parties which does not occur in conflicts where the BATNA is more clear.

One interesting finding is there weren't differences between genders about the use of mediation strategies, we hoped that men would employ substantive strategies in greater measure than women both Andalusian and Chilean mediation systems, but this idea was not confirmed.

12. Conclusion

We present evidence about differences in mediation effectiveness and strategies and their right and interest-based conflicts in two cultures. The results are analyzed considering the organizational and functional structure of the mediation systems where mediation systems is internal according to have representative on any of the parties in conflict (case of Spain) or external mediation systems (Chile). The labor third party sample from two countries to conduct the study gives more external validity to the arguments. Field data are triangulated by an experimental design.

Third parties from different cultures used different mediation strategies when mediating conflict. We found that the effectiveness of mediation strategies vary according to the third party affiliation (ingroup or outgroup) in the sense that contextual strategies is more effective in outgroup affiliation (Chilean system) than in ingroup (Andalusian system) in interest and right based conflicts. In sum, group affiliation (in-group and out-group) influence the effectiveness.

The effectiveness of mediation strategies vary according to the type of conflict (interest based conflict or right based conflict) in the sense that contextual, reflexive and substantive strategies were more effective in interest based conflict than in right based conflict both Andalusian and Chilean mediation systems. Effectiveness of mediation was perceived more positive in interest based conflict than rights based conflict.

There weren't differences between genders about the use of mediation strategies in the sense that men employed substantive strategies in greater measure than women both Andalusian and Chilean mediation systems. Both men and women use the same kind of strategies in the two systems.

As we hypothesized, there were differences between Chile and Andalusia in the use of mediation strategies, in the sense that Chileans third parties used more contextual and reflexive strategies than Spanish third parties. The Spanish third parties used more substantive strategies than Chilean third parties.

Finally, we found that there were differences between Chile and Andalusia in the effectiveness of mediation, in the sense that Chileans third parties were more effective due the use of contextual and reflexive strategies than Spanish third parties. The spanish third parties were less effective due the use of substantive strategies.

Cultural conditions have an effect on the perception of the effectiveness of the mediation, which would be mediated by the use of contextual mediation strategies (we don't found effects for substantive and reflexive strategies). The effectiveness of mediation is higher in Chile than in Spain in conflict of interests and rights conflict. There is a difference in the use of strategies of mediation in Chile and Spain which could explain, in part, the differences in the effectiveness of mediation. Cultural conditions have an effect on the perception of the effectiveness of the mediation, which would be mediated by the use of contextual strategy.

In collectivist cultures, some authors suggest that there may be some preference for process control to rest with a respected third party who has the mandate to "do the right thing" with respect not only to the individuals concerned, but to the broader collective interests of the community or relevant person or group with an investment or interest (Conlon et al., 2007). In this kind of cultures, the third party may not be close to the classic characterization of third party as a disinterested neutral e impartial.

The behavior of a person is affected by the group membership. The field and experimental studies show that the use of contextual strategy mediates the relationship between culture, mediation systems and effectiveness. We don't found the same results for the substantive and reflexive strategies and we don't found gender differences in the use of mediation strategies.

Type of mediation has an influence on the effectiveness mediated by contextual strategy. The type of conflict moderates the relationship between type of mediation and strategies mediation. This finding is only possible to observe in the experimental study, in the field study is not possible to conclude that the moderation hypothesis is true because the sample is small.

Outgroup mediation reaches a better solution than in-group mediation. This finding are consistent with that use of contextual strategy can explain that in out-group mediation show more level of trust than in-group mediation, but is not consistent with theory that show that under certain conditions people will preference and have affinity for one's ingroup over the outgroup, or anyone viewed as outside the in-group (Aronson, Wilson & Akert, 2009). Its seem possible to have more trust in out-group membership in some situations. As our case, the third party use more contextual strategy and is more successful.

This research has results that are important both practically and theoretically. An important practical implication is that this information can be used to develop targeted interventions aimed at improving the successful of mediation in different cultural contexts,

thus, it is important for managers to understand how employee disputes are managed in different cultures and different contexts.

One possible limitation in the current studies, comparing field with experimental study showed that the mean degree of effectiveness of mediation and the use of strategies of mediation were different. This finding was unexpected and suggests that could be other variables (not exactly the same as both situations) that could be influencing the results and were not exactly the same as both situations, such as the age of the participants, the experience as mediators and time spent in the mediation process and to reach an agreement.

Another possible limitation is that we don't have any measure for culture, and that our results maybe cannot be generalized to other cultures. One of the future challenges is to get that our results can be generalized to other cultures.

Future research may investigate the influence of psychosocial variables in mediation systems like that perception about justice, need to belong, strategies of negotiation, etc. We hope our paper will help to readers to consider some culture and strategic aspects that influence effectiveness of mediation and to consider cultural and contextual complexity of systems of mediation.

13. References

- Aronson, E. Wilson, T. and Akert, R. (2009). *Social Psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Arunachalam, V., Lytle, A., & 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.
- Asch, S. E. (1946) Forming impressions of personality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- Bain, T. (1997). Third party dispute resolution. Rights disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp.219-244). Greenwich: JAI Press.
- Betts, R. (1994). The Delusion of Impartial Intervention. *Foreign Affairs*. 73 (6): 20-33.
- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009). Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.
- Brauer, M. (2001). Intergroup perception in the social context: The effects of social status and group membership on outgroup homogeneity and ethnocentrism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 15-31.
- Brehm J.M. (1966). A theory of psychological reactance. New York: Academic Press.
- Brehm, S.S. & Brehm, J.M. (1981). *Psychological Reactance: A theory of Freedom and Control*. Academic Press.
- Brett, J. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey Bass.
- Brett, J. M., Karambayya, R., Tinsley, C. H., & Lytle, A. (2006). The Paradise Project. Northwestern University, Dispute Resolution Research Center, *Negotiation, teamwork, and decision making exercises*.
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: In-group love or out-group hate? *Journal of Social Issues*, 55, 429-444.
- Callister, R. R., & Wall, J. A. (2004). Thai and US community relations. *Journal of Conflict Resolution*, 48, 573-598. doi:10.1177/0022002704265947

- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Carnevale, P. & Choi, D. (2000). Culture in the Mediation of International Disputes. *International Journal of Psychology*. 35, 105-110.
- Carnevale, P. & Pruitt, D. (2003). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham, England: Open University Press.
- Carnevale, P., Cha, Y. S., Wan, C. & Fraidin, S. (2004). Adaptive Third Parties in The Cultural Milieu. In Gelfand, M. y Brett, J. (2004). *The Handbook of Culture and Negotiation*. California: Stanford University Press.
- Carnevale, P. (1986). Strategic Choice in Mediation. *Negotiation Journal*. 2, 41-56.
- Carnevale, P. J. D. Lim, R. G. & McLaughlin, M. E. (1989). Contingent mediator behavior and its effectiveness. In Kressel, K. and Pruitt, D. and Associates (eds) *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Carnevale, P. & De Dreu, C. (2006). *Methods of Negotiation Research*. Boston: Brill Academic Publishers.
- Conlon, D., Meyer, C., Lytle, A. & Willaby, H. (2007). Third Party Interventions Across Cultures: No One Best Choice, in J. Martocchio (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Volume 26, pages 309-349.
- Colquitt, J. A. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Devinatz, V.G. & Budd, J.W. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook* (pp. 95-135). Greenwich: JAI Press.
- Dewhurst, M. & Wall, V. (1994). Gender and the mediation of conflict: Communication differences. In *Conflict and gender*, edited by A. Taylor and J. Beinstein-Miller. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Eggin, R., Haslam A. & Reynolds, K. (2002). Social Identity and Negotiation: Subgroup Representation and Superordinate Consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28, 887-899.
- Fernández-Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Fisher, R. J. & L. Keashly. (1990). Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution. In *The Social Psychology of Intergroup and*

- International Conflict Resolution*, R. J. Fisher. New York: Springer-Verlag: 211-238.
- Fu, H. & Morris, M. W. (2000). *Need for Closure fosters adherence to cultural norms: Evidence from cross-cultural studies of conflict resolution choices*. Stanford GSB Research Paper #1649.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review* 79 (8): 137–47.
- Gheorghiu, M., Vignoles, V., & Smith, P. (2009). Beyond the United States and Japan: Testing Yamagishi's Emancipation Theory of Trust across 31 Nations. *Social Psychology Quarterly*. 72, 365-383.
- Gniech G, Grabitz HJ. (1980). Freiheitseinschränkung und psychologische Reaktanz. In: Frey D, editor. *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie*. Stuttgart: Verlag Hans Huber.
- Goldberg, S. & Shaw, M. (2007) The Secrets of Successful (and Unsuccessful) mediators. *Negotiation Journal*. 23 (4), 390-417.
- Goldberg, S.B. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376.
- Grosch, J.W., Duffy, K.G., & Olczak, P.V. (1995). Role of ethnic and gender differences in mediated conflicts. *The International Journal of Conflict Management*, 6, 48 - 71.
- Gu, F., Preacher, K. J., & Ferrer, E. (2014). A state space modeling approach to Mediation analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 39, 117-143.
- Chia, H. B., Partridge, J. E. L., & Cong, C. L. (2004). Traditional mediation practices: Are we throwing the baby out with the bath water? *Conflict Resolution Quarterly*, 21(4), 451–462.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24, 1918-1927 DOI:10.1177/0956797613480187
- Herrman, M. S., Hollett, N. L., Goettler Eaker, D. & Gale, J. (2003). Mediator reflections on practice: Connecting select demographics and preferred orientations. *Conflict Resolution Quarterly*. 20(4): 403–427.
- Herrman, M. S. (2006). *Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice*. Malden, MA: Blackwell.
- Herskovits, M. (1955). *Cultural Anthropology*. New York: Knopf

- Hiltrop, J. M. (1989). Factors associated with successful labor mediation. En K. Kressel, y D. G. Pruitt, (ed.) *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, pp 241-262.
- Hogg, M. & Turner, J. (1987). Social Identity and Conformity: A Theory of Referent Informational Influence. In *Current Issues in European Social Psychology*, edited by Willem Doisse & Serge Moscovici, 139–82. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, California U.S. Sage
- Inman, M., Kishi, R., Wilkenfeld, J., Gelfand, M., & Salmon, E. (2013). Cultural Influences on Mediation in International Crises. *Journal of Conflict Resolution*, 58 (4), 685–712. doi:10.1177/0022002713478565
- Jones, E. E., & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Kluckhohn, C. (1954). Culture and behavior. *Handbook of Social Psychology*, ed. G. Lindzey, 2, pp. 931-76.
- Kozan, K. & Ergin, C. (1998). Preference for Third Party Help in Conflict Management in the United States and Turkey An Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 29 (4), 525-539.
- Kressel, K. (1972). *Labor Mediation: An Exploratory Survey*. Albany, NY: Assoc. labor Mediation Agencies.
- Kressel, K. & Pruitt, D. (1985). Themes in the Mediation of Social Conflict. *Journal of Social Issues*. 41 (2), 179-198.
- Kressel, K., & Pruitt, D. G. (1989). *Mediation research: The process and effectiveness of third party*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In: P. C. Earley & M. Erez (Eds), *New Perspectives in I/O Psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton J. W. (2001). *Essentials of Negotiation: 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Lim, R. & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58 (2). pp. 259-272.
- Lytle, A., J.M. Brett, Z.I. Barsness, C.Tinsley, & M. Janssens. (1995). A paradigm for confirmatory crosscultural research in organizational behavior. In *Research in Organizational Behavior* 17, edited by L.L. Cummings and B.M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press.

- Lytle, A. L., Brett, J. M. & Shapiro, D. L. (1999), The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes. *Negotiation Journal*, 15: 31–51. doi: 10.1111/j.1571-9979.1999.tb00178.x
- Martin, D., Mayfield, J., Mayfield, M. & Herbig, P. (1998). International Negotiations: An Entirely Different Animal. *Journal of Professional Services Marketing*, 17 (1), 43-61.
- Martínez, R., Munduate, L., & Medina, F. (2007). *Efectividad de la Mediación Conflictos Laborales*. Tesis para optar al grado de Doctor en Recursos Humanos. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Martínez, R. (2009). *Efectividad de la Mediación Conflictos Laborales. Monografías de Temas Laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Martínez, R., Munduate, L., Medina, F. & Euwema, C. (2008). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*. 47 (3). 480-495.
- Medina, F., Vilches, V., Otero, M. & Munduate, L. (2014). How negotiators are transformed into mediators. Labor conflict mediation in Andalusia *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 30 (3). 133-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.006>
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, M., Martínez, I. & Guerra, J. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Messing, J. K. (1993), Mediation: An Intervention Strategy for Counselors. *Journal of Counseling & Development*, 72: 67–72. doi: 10.1002/j.1556-6676.1993.tb02279.x
- Meyer J. & Allen N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J.P., Gemmell, J.M., & Irving, G.P. (1997). Evaluating the management of interpersonal conflict in organizations: a factor - analytic study of outcome criteria. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 1-13.
- Morris, M.W. & Fu, H. (2001). How Does Culture Influence Conflict Resolution? A Dynamic Constructivist Analysis. *Social Cognition*. Vol. 19, Toward a Paradigm Shift, pp. 324-349. doi: 10.1521/soco.19.3.324.21475
- Munduate, L., Cisneros, I., Dorado, M. & Medina, F. (1999). Evolución de la Gestión del Conflicto y la Negociación en España. Factores Interpersonales y Culturales. *Papeles del Psicólogo*. 72. 15-29.

- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L. & Medina, F. (2006). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Sevilla: Ediciones Pirámide.
- Nelson, N., Zarankin, A. and Ben-Ari, R. (2010). Transformative Women, Problem-Solving Men? Not Quite: Gender and Mediators' Perceptions of Mediation. *Negotiation Journal*, 26, 287-308. doi: 10.1111/j.1571-9979.2010.00274.x
- Posthuma, R.A., Dworkin, J.B., & Swift, M.S. (2002). Mediator tactics and sources of conflict: facilitating and inhibiting effects. *Industrial Relations*, 41, 94-109.
- Rahim, M. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2^a Ed.). Nueva York: Praeger.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S. and Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 3 (4), 271-283.
- Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las Intervenciones de los Mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52 (2-3), 235-253.
- Shapiro, D., Drieghe, R. and Brett, J. (1985), Mediator Behavior and the Outcome of Mediation. *Journal of Social Issues*, 41: 101–114. doi: 10.1111/j.1540-4560.1985.tb00857.x
- Sheppard, B. H., Blumenfeld-Jones, K. & Roth, J. (1989). Informal thirdpartyship: Studies of everyday conflict intervention. *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. Edited by K. Kressel, D. G. Pruitt and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skinner, B. (1981). Selection by consequences. *Science* 213, pp. 501–504.
- Steindl, C., & Jonas, E. (2012). What Reasons Might the Other One Have? Perspective Taking to Reduce Psychological Reactance in Individualists and Collectivists. *Psychology (Irvine, Calif.)*, 3(12A), 1153–1160. doi:10.4236/psych.2012.312A170
- Schuller R.A. & Hastings P.A. (1996). What do disputants want? Preferences for third party resolution procedures. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 28(2), 130-140.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149–178,

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (1995). *Culture, Ethnicity, and Authority: Social Categorization and Social Orientation Effects on the Psychology of Legitimacy*. Berkeley.: University of California Press.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. (2001). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tinsley, C.H. (2005). The heart of darkness: Advice on navigating cross cultural research. *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice* 10 (1). 183-192.
- Thompson, L. L. (2002). *The social psychology of organizational behavior: key readings*. New York. Psychology Press.
- Triandis, H. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley
- Turner, J. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. In *Social Identity and Intergroup Relations*, edited by Henri Tajfel, 15–40. Cambridge: Cambridge University Press
- Turner, J. (1984). Social Identification and Psychological Group Formation. In *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, edited by Henri Tajfel, Colin Fraser, and Joseph Jaspars, 518–38. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yamagishi, T., Cook, K. & Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*. 104, 165-194.
- Wall, J. & Blum, M. (1991). Community Mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*. 35, 3-20.
- Wall, J. & Callister, R. (1999). Malaysian Community Mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 43, 343-365. doi: 10.1177/0022002799043003004.
- Wall J., Stark, J., & Standifer, R. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*. 45, 370-391.
- Wall, J., Dunne, T. & Chan-Serafin, S. (2011), The effects of neutral, evaluative, and pressing mediator strategies. *Conflict Resolution Quarterly*, 29: 127–150. doi: 10.1002/crq.20043
- Wall, J. & Dunne, T. (2012), Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28: 217–244. doi: 10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x

Wall, J., Chan-Serafin, S. & Dunne T. (2012). Mediator Pressing Techniques: A Theoretical Model of their Determinants. *Group Decision and Negotiation*, vol. 21, no. 5, pp. 601 – 619.

CAPITULO VI

**MEDIATION OUTCOMES: TYPE OF CONFLICT AND
THIRD PARTY AFFILIATION INFLUENCE TRUST
PERCEIVED**

**RESULTADOS DE LA MEDIACION: INFLUENCIA DEL
TIPO DE CONFLICTO Y AFILIACION GRUPAL DE LA
TERCERA PARTE EN LA CONFIANZA PERCIBIDA**

**MEDIATION OUTCOMES: TYPE OF CONFLICT AND THIRD PARTY
AFFILIATION INFLUENCE TRUST PERCEIVED***

**RESULTADOS DE LA MEDIACION: INFLUENCIA DEL TIPO DE CONFLICTO Y
AFILIACION GRUPAL DE LA TERCERA PARTE EN LA CONFIANZA
PERCIBIDA**

The objective of this research is to understand more clearly the mechanisms that would enable mediation effectiveness, as well as to improve effectiveness of skills of third parties. In this line, we analyze the role of trust in mediation.

To achieve the research objectives, we developed an experimental study of conflict-2-type (interest-based vs. rights-based conflict) x 2 -type mediation- (in-group vs. out-group). The experiment's results show that trust in mediation mediate the relationship between type of mediation and outcomes. The type of conflict moderates the relationship between the type of mediation and trust in mediation.

We present evidence about trust in mediation and their impact on the effectiveness of the mediation in the two type of conflict. The results are analyzed considering the organizational and functional structure of the mediation systems.

Key words: Labor mediation, mediation strategies, mediation outcomes.

El objetivo de esta investigación es entender más claramente los factores que permitirían una eficacia de la mediación, así como para mejorar la eficacia de las habilidades de las terceras partes. En esta línea, analizamos el rol de la confianza en la mediación.

Para lograr los objetivos de la investigación, desarrollamos un estudio experimental de 2-tipo de conflicto- (conflicto de derechos v/s conflicto de intereses) x 2 -tipo de mediación- (con miembros del endogrupo v/s exogrupo). Los resultados muestran que la confianza en la mediación media la relación entre el tipo de mediación y los resultados. El tipo de conflicto modera la relación entre el tipo de mediación y la confianza en la mediación.

Presentamos evidencia acerca de la confianza en la mediación y su impacto en la eficacia de la mediación en los dos tipos de conflicto. Los resultados son analizados considerando la estructura organizativa y funcional de los sistemas de mediación.

Palabras claves: Mediación laboral, estrategias de mediación, resultados de la mediación.

* Cea, J., Ramírez, J., & Medina, F. (submitted). Mediation outcomes: Type of conflict and third party affiliation influence trust perceived.

1. Introduction

Many researchers have argued that trust has important benefits for organizations and their members (Kramer, 1999; Dirks & Ferrin, 2001). Trust, can be defined as psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Trust leads to more collaborative negotiation behaviours and more integrative negotiation outcomes (Lewicki, McAllister & Bies, 1998) and is an essential factor to build intraorganizational relations and cooperation (Coleman, 1990). One of the most significant current discussions in labor mediation is the important role of trust in the conflict resolution process; there is a consensus among social scientists that the most important element for third party success is the third party's ability to gain the confidence of the parties, albeit by a variety of different means, including being friendly, likable, empathic or the ability of build and maintain the parties' trust (Goldberg & Shaw 2007).

Trust has important consequences for mediation: From the moment that the parties enter into a conflict in the organizations, internal third party (from the same organizations) or external third party (from outside organizations) strive to gain the trust of the parties. The third party works to build and maintain the parties' trust of the mediation process, the third parties, and between the parties themselves. When trust levels are high, parties in conflict are less suspicious and more enthusiastic to share information with other disputant at the mediation table and in private sessions with the third party information that may be crucial to finding a mutually acceptable and best solution (Kydd, 2006).

We begin by reviewing brief prior research on trust in mediation. Then, we describe third party affiliation and type of conflict; we present hypotheses suggested by theory review. Next, we describe a study designed to test our hypotheses that examined the behaviour used by third party when they were external third (from state's dispute resolution) party rather than internal third party (from company) intervening in an employee dispute. We report our study's findings and conclude by discussing opportunities for future research.

2. Trust in mediation

We know that trust form the basis of human sociality (Brewer, 1997), the ability to develop trust has become a critical competence in the organizations (Lewicky et al., 1998), is for this reason that we think that people are likely to view the traits of trust as extremely

important quality to seek in third party for a mediation that will promote acquisition of valuable resources and progress toward valuable agreement. As we defined previously, trust implies the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). To sum up, trust is the expectation that the other party will cooperate in the future (Pruitt & Carnevale, 1993).

Certain conditions such as the third parties being well trained in mediation (European Commission, 2002) or the fact of guaranteeing equal conditions to parties have proved to determine the effectiveness of mediation process (OIT, 1998), in this sense, if parties do not perceive third parties as neutral they will not trust them, which may undermine the effectiveness. In some cases, the parties may make the trust building themselves by sending signals designed to reassure the other party. However, at times mediators take a more active role and attempt to directly influence the parties' beliefs (Martínez et al., 2007).

Trust levels may vary in function of the composition of the mediation team. In this sense, some authors (Brauer, 2001) show that the same information is interpreted differently depending on the social group that belongs. Similarly, research on the ingroup bias evidence favoritism toward ingroup members to the detriment of the components of the outgroup (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971; Tajfel, 1978, 1979; Mummendey & Otten, 1998).

An ingroup is a social group to which a person psychologically identifies as being a member. By contrast, an out-group is a social group to which an individual does not identify. When the third parties identify as a ingroup members (such as in the Andalusian system of mediation), they promote a greater feeling of closeness to the third parties allowing them to greater influence into the parties; neutrality and trust could be assured by ensuring that the same number of third parties are designated by both the trade unions and business associations. Also, if the team members work together, fairness is achieved during the mediation process.

Some authors suggest that the representativeness of the parties is very important in building confidence in the mediation process. In Andalusia (Spain) there is an Extrajudicial System for Labor Conflict Resolution (SERCLA), which offers mandatory mediation for collective labor conflicts including rights based conflict and interest based conflict, this mediation system are organized workers and employers who designate their respective representatives to serve on the mediation system, this allows the representativeness which would favor the trust of the parties in the mediation process (Martínez, Munduate & Medina, 2007). When the third parties come from the parties to the conflict may be even more

effective because they have extensive knowledge of the conflict and where it comes from, furthermore, they are repositories of great legitimacy (Ury, 2005). In the case of SERCLA, the impartiality comes by the fact that there is one mediator from each side, but the fact that third parties are close to the parties in conflict does not necessarily imply that the process of mediation is going to be affected. Contrarily, third parties close to both sides might be beneficial for making parties trust in the mediation process and at the same time, the fact that third parties cooperate in the process can serve as a model of work for the parties in conflict (Martínez et al., 2007). Chilean mediation system established a deeply-rooted service of conciliation/mediation for labor conflicts provided by specialized public intervention that depend from the labor administration. Therefore the two systems differ in terms of the group affiliation of the third parties, while in Spain the third parties are representative of members of the conflicting organizations that act as mediators, in Chile they are external. The andalusian and chilean mediation institutions manage two types of conflicts, the interest based conflict and right based conflict.

In this context, trust could change according to the role and composition of mediation's team. People can accept vulnerability most with people of ingroup than outgroup. Based in this argument we hypothesize that:

H1: The trust in mediation will vary according to the third party affiliation (ingroup or outgroup) in the sense that will be less trust in mediation outgroup affiliation (for example, Chilean system) than in ingroup (for example, Andalusian system) in interest and right based conflicts.

3. Type of conflict and type of mediation

The mediation can be employed to handle different type of conflicts (Herrman, Hollet, Eaker, Gale & Foster, 2002; Wall & Dunne, 2012). In the context of collective bargaining there are mainly two classes of disputes between employers and employees, right based conflict and interest based conflict (Devinatz & Budd, 1997). Righth based conflict refer to conflicts concerning the establishment of terms and conditions of employment, for example, a collective agreement (Devinatz & Budd, 1997). The interest based conflict, refer to the application and interpretation of a previously established norm or law.

There is some evidence about the relevance of the type of issue in conflict (Wall, Stark & Standifer, 2001). Regarding to issues in conflict, there is evidence about topics that has principles or indivisible elements are generally considered more difficult to mediate (Wall & Lynn, 1993), according to this idea, in rights based conflicts, the discussion deals with ideas of right and wrong, which means that both parties have adopted indivisible/nonnegotiable positions. Unlike to interest based conflict the rights conflicts tend to be more legalistic and adversarial (Bain, 1997), in legal disputes the issues in conflict are based on different interpretation of a rule by the parties involved due right based conflicts deal with correctness and incorrectness, the parties are locked into rigid positions for what they believe to be “right” there is little to trade (Messing, 1993). Contrary to rights based conflicts, the interest based conflicts involves a dispute over preferences and they are not subject to clear rules becoming more adequate to mediation (Ross, Fischer, Baker, & Buchholz, 1997).

Contrary to rights based conflicts, the interest based conflicts involves a dispute over preferences and they are not subject to clear rules becoming more amenable to mediation. In rights based conflicts the parties focus on their rights and legal considerations are often associated with a zero-sum outcome, one in which there is a winner and a loser (Lytle, Brett, & Shapiro, 1999) and in interest based conflict there are more opportunities for both integrative and distributive negotiations (Gallagher & Gramm, 1997).

In this sense, the issue treated in right based conflicts can collide with personal identity and any intervention by other party or third parties may be misinterpreted, because it is more likely that the parties concentrate on their own specific rights, and the dialogues will probably revolve around the terms of fairness and unfairness.

The parties' beliefs about their BATNA (best alternative to a negotiated agreement) can also influence receptiveness towards mediation, In this sense, in right based conflicts, in which the parties believes that the third party will undoubtedly rule in their favor, they may consider that they have a better BATNA what can reduce their receptiveness towards mediation, the proposals of the other party and the third parties (Slaikeu, 1996).

Other elements that influence effectiveness of mediation interventions besides type of issue in conflict are receptiveness and commitment of the parties to the mediation are the type of issue in conflict and the scarcity of resources (Wall et al., 2001).

The receptiveness towards mediation may be present to a greater extent in interest based conflict where tangible and quantifiable issues are discussed, in this sense, when the parties are convinced of the legitimacy of their position, they think that the third party will

undoubtedly rule in their favor, and therefore do not see mediation as an attractive option, the parties prefer a more rule bound resolution procedure and they prefer the legal process and see the arbitration as more fair than the mediation process (Schuller & Hastings, 1996)

In sum, ingroup members elicit different evaluations on the basis of their alignment to the norms of the group. Based in this theory we hypothesize that:

H2: The trust in mediation will vary according to the type of conflict (interest based conflict or right based conflict) in the sense that there will be more trust in mediation in interest based conflict than in right based conflict both ingroup and outgroup systems.

4. Mediation outcomes

Third party interventions are not always equally effective and that the effectiveness of the strategies of mediation may contingently vary according to the characteristics of the conflict. This approach considers that the effectiveness of the mediation strategies can vary depending on the type of conflict (Serrano & Méndez, 1999; Martínez, Munduate, Medina, & Euwema, 2008), so that strategies can be very effective in some conflicts, while others can be not only ineffective but even harmful (Martínez et al., 2008).

It is a difficult task to identify the elements that guarantee the effectiveness of the mediation since that may depend on personal behaviour characteristics of the of the third party, the type of conflict, the positions of the parties, and the strategies employed by the third party, among others (Martínez et al., 2008). One of the elements that we consider important to address, in addition to mediation strategies, is the behaviour of the labor third parties, the ability of establish rapport with the disputing parties and the ability to build trust (Golberg, 2005).

The analysis of the effectiveness of mediation has followed two complementary perspectives in its study. On the one hand, it has been compared with other alternative forms of conflict resolution, and on the other hand, those variables which facilitate or determine the success of it has been studied. Considering the aforementioned idea, the nature of the parts, dispute and mediation plus the characteristics of the mediation process are considered the most important elements in the moment of analyzing the success of the mediation (Bercovitch, 1996).

Even though mediation can offer a wide variety of benefits, most of the studies have focused their research primarily on the agreement (Wall, Stark & Standifer, 2001). That is why Lim and Carnevale (1990) point out that the effectiveness of mediation focuses on the general agreement which is defined as referring to a general agreement, aspects such as achieving the agreement and make it mutually beneficial to both parts, a long-lasting and not containing anything ambiguous.

5. Methods

5.1 Participants and Design

A total of 174 students (31 men, 143 women) participated in this experiment. Students were recruited from an introductory psychology class from the University of Seville (Spain). The average age of participants was 24 years ($SD = 1.93$). They all received course credit for participation. We used a 2 x 2 factorial design with the factors being: Type of third party's affiliation (Ingroup or Outgroup) and Type of conflict (Interest-based or Rights-based conflict). Participants negotiated with counterpart and they were randomly assigned to a group and a condition in a face to face three party simulated negotiation.

5.2 Procedure

The experiment was conducted in Spanish as part of a classroom exercise. Participants were randomly assigned to a condition and a three person group then they engaged in a mediation simulation. Students arrived in groups of 20 to 35 people and were randomly assigned to one of three possible roles: two managers involved in a conflict (a design manager and a project manager) and a third party. A total of 55 groups were formed and all the instructions were provided in the classroom. After signing a consent form, participants, they completed a short questionnaire about demographic characteristics and culture fit. Next they had 20 minutes to prepare for the negotiation by reading about the role of design manager, a project manager or a third person (mediator) to which they had been randomly assigned.

After that, they had 30 minutes to negotiate. (Pretesting indicated that 30 minutes was sufficient time to discuss these issues and reach agreement) Finally, after the

negotiation, participants completed some questionnaires about their and experiences during the mediation.

The behavioral data were collected as part of a within-culture classroom simulation, *Paradise Project*, (Brett, Karanmbayya, Tinsley & Lytle, 2006; www.negotiationexercises.com) with experimental manipulation developed specifically for this study, the exercise described a dispute between a design manager and a project manager which conflict is mediated by third person (ingroup or outgroup depending on the condition), whose variables are as follows:

5.3 Independent Variables

5.3.1. Type of third party. The third party could be a manager from the same company (ingroup) or a state appointed third party (outgroup).

5.3.2. Type of conflict. Participants engaged in the same dispute, but it was either labeled as interest-based or a rights-based conflict.

5.4 Dependent variables

5.4.1. Justice. Twenty measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”. Factored into four dimensions: *Procedural Justice* consisted of four items, e.g. “arranged agenda to cover general issues first, specific issues last” (Cronbach’s $\alpha = .87$), *Distributive Justice* consisted of seven items, e.g. “Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?” (Cronbach’s $\alpha = .72$), *Interpersonal Justice* consisted of four items, e.g. “Has (he/she) treated you with respect?” (Cronbach’s $\alpha = .84$), *Informational Justice* consisted of five items, e.g. “Are the rules and procedures applied are based on accurate information?” (Cronbach’s $\alpha = .73$), they had experienced in their work group; these items were a direct measure of fairness perceptions (Colquitt, 2001).

5.4.2. Need to Belong. We measured the need to belong with the 10 items proposed by Leary, Kelly, Cottrell, and Schreindorfer (2012). Respondents indicate the degree to which

each statement is true or characteristic of them on a 5-point scale (1 = *not at all*, 2 = *slightly*, 3 = *moderately*, 4 = *very*, 5 = *extremely*), e.g. “I try hard not to do things that will make other people avoid or reject me” (Cronbach’s $\alpha = .78$).

5.4.3. Strategies of negotiation. The information-sharing scale of strategies of negotiation test was conceptualized as perceptual sets or cognitive predispositions (Adair & Brett, 2005). They were measured by questions asked prior to the preparation and negotiation. Eight items measured on five-point Likert response formats anchored by “Does not describe me well” to “Describes me very well”, e.g. “You shared information with the other party” (Cronbach’s $\alpha = .54$). For improving reliability, we removed 1 item.

5.4.4. Trust in institutions. It indicates the level of popular support, and thus the legitimacy, of the overall system (World Values Survey, 2010-2014). Five items measured use on a five-point Likert scale ranging from “Do not trust at all” to “Trust completely”, e.g. “I am going to name a number of organizations. For each one, could you tell me how much confidence you have in them: *Labor unions, Companies, The government, The courts, Resolution of labor disputes systems*” (Cronbach’s $\alpha = .78$).

5.4.5. DUTCH. Dutch Test for Conflict Handling (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwe & Nauta, 2001). Twenty items measured this construct on a five-point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”. The sub-scales for each conflict management style are *Forcing* (Cronbach’s $\alpha = .71$), *Yielding* ($\alpha = .62$), *Avoiding* ($\alpha = .72$), *Problem Solving* ($\alpha = .80$) and *Compromising style* ($\alpha = .64$), e.g. “I give in to the wishes of the other party”, “I avoid a confrontation about our differences”.

5.4.6. Perspective Taking. Subscale of Interpersonal Reactivity Index (Davis, 1980, 1983), measures the tendency to spontaneously adopt the psychological point of view of others. Seven items answered on a five-point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”, e.g. “When I’m upset at someone, I usually try to “put myself in his shoes” for a while” (Cronbach’s $\alpha = .63$).

5.4.7. Empathy. Subscale of Interpersonal Reactivity Index (Davis, 1980, 1983) assesses “other-oriented” feelings of sympathy and concern for unfortunate others. Seven items answered on a five-point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to

“Describes me very well”, e.g. “When I'm upset at someone, I usually try to "put myself in his shoes" for a while” (Cronbach's $\alpha = .64$).

5.4.8. Satisfaction. Items of the four sub-scales of Subjective Value Inventory, yield four sub-scale scores (i.e., Instrumental, Self, Process, and Relationship (Curhan, Elfenbein & Xu, 2006). Eleven items measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”, e.g. “How satisfied are you with your relationship with your counterpart(s) as a result of this negotiation?” (Cronbach's $\alpha = .54$).

5.4.9. Strategies of mediation. Three types of fundamental strategies that third parties can use: contextual, the substantive and the reflexive. Thirty-six items measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”. (Lim & Carnevale, 1990). *Contextual strategies* consisted of twelve items (Cronbach's $\alpha = .79$). *Substantive strategies* consisted of fourteen items (Cronbach's $\alpha = .70$). *Reflexive strategies* consisted of six items (Cronbach's $\alpha = .69$).

5.4.10. Effectiveness of mediation. Using a five-point rating scale third parties were asked to indicate to what degree they considered that a series of potential outcomes from the mediation had been achieved (1 indicating not at all and 5 achieved completely). The general settlement outcome consists of the eleven items reported by Lim and Carnevale (1990), e.g. “The dispute was settled to the mutual benefit of all parties,” “an agreement was reached that left nothing ambiguously stated”. Cronbach's alpha of internal consistency of the measures was satisfactory and is reported in the results section (Cronbach's $\alpha = .77$).

5.4.11. Affective Organizational Commitment. Measures of affective commitment by Meyer and Allen's questionnaire (1997). Nine items measured this construct on a five -point Likert scale ranging from “Does not describe me well” to “Describes me very well”, e.g. “I would be very happy to spend the rest of my career with this organization” (Cronbach's $\alpha = .72$).

5.4.12. Insight. We asked participants how important each issue was to them and to their counterpart (Brett & Okumura, 1998). Other insight was computed depending on the role by subtracting the most important issue for the counterpart from the least important issue for

the counterpart (e.g., the project manager had signed a contract with an important customer for one set of product specifications and doesn't want to change the requirement, but the design manager came up with improvements and want to change the product's specifications).

5.4.13. Trust in mediation. This scale was developed by the research team. It is composed by seven items with a five -point Likert scale ranging from 1="Does not describe me well" to 5="Describes me very well". E.g. "The parties trust more on the third party after the mediation". (Cronbach's $\alpha = .70$).

5.4.14. Decision. Three kind of agreement. Change the product's specifications, keep old specifications or both type of agreement. The best solution is keep old specifications.

5.4.15. Level of hostility of conflict. Third parties were asked to indicate whether their most recent mediation involved was high, medium or low hostility of conflict (12.12% high, 71.51% medium and 16.36% low).

6. Results

6.1 Manipulation checks

Participants were asked whether they understood the manipulation: type of conflict and the group affiliation of third party. Participants in three person groups were distributed evenly across four experimental conditions 24.84% in Interest-based and ingroup, 26.06% in interest-based and outgroup, 23.63% in rights-based and ingroup, 25.45% rights-based and outgroup. Nine participants in the type of conflict condition (5.17%), and 9 (5.17%) participants in the group affiliation condition responded the manipulation check incorrectly. We further analyzed the group level understanding of the manipulation and finally removed 6 groups in which either the third party or both parties failed to identify the manipulation received. The total sample for analysis consists of 165 participants in 55 groups.

We have shown all the variables used in our experiment, even after only a few have been significant for our model of mediation.

Table 16. Means and standard deviations of studied variables.

	Interest-based		Rights-based	
	Ingroup	Outgroup	Ingroup	Outgroup
1. Trust Institutions	2.93 (.603)	2.47 (.643)	2.48 (.710)	2.31 (.539)
2. Perspective taking	3.82 (.549)	3.67 (.527)	3.88 (.663)	3.87 (.549)
3. Need to belong	3.27 (.665)	3.34 (.624)	3.37 (.585)	3.20 (.747)
4. Empathic	3.94 (.618)	4.00 (.568)	3.98 (.516)	3.92 (.609)
5. Yielding	3.03 (.547)	3.08 (.543)	3.00 (.434)	2.88 (.600)
6. Compromising	3.94 (.530)	3.91 (.514)	3.95 (.606)	3.88 (.548)
7. Problem Solving	3.97 (.646)	4.00 (.635)	4.23 (.593)	3.94 (.574)
8. Avoiding	3.15 (.658)	3.37 (.758)	3.23 (.754)	2.95 (.737)
9. Forcing	2.92 (.773)	2.87 (.841)	2.96 (.736)	2.80 (.577)
10. Trust Pre	3.76 (.484)	3.54 (.584)	3.74 (.497)	3.58 (.442)
11. Effectiveness	3.76 (.548)	3.71 (.489)	3.75 (.451)	3.69 (.582)
12. Contextual	3.44 (.527)	3.58 (.547)	3.53 (.517)	3.69 (.582)
13. Reflexive	3.69 (.608)	3.76 (.685)	3.73 (.479)	3.57 (.599)
14. Substantive	3.09 (.538)	3.19 (.831)	3.73 (.479)	3.57 (.599)
15. Strat. Negotiation	3.24 (.614)	3.15 (.557)	3.16 (.692)	3.10 (.560)
16. Satisfaction	3.74 (.610)	3.61 (.704)	3.69 (.711)	3.74 (.605)
17. Trust in mediation	2.83 ^a (.667)	3.17 ^b (.655)	3.00 ^c (.746)	2.88 ^c (.705)
18. Procedimental	4.10 (.601)	3.98 (.752)	3.73 (.999)	3.78 (.724)
19. Distributive	3.66 (.462)	3.70 (.591)	3.47 (.522)	3.60 (.551)
20. Interpersonal	4.32 ^a (.689)	3.96 ^b (.866)	4.09 (.749)	4.01 (.688)
21. Informational	4.00 (.703)	3.73 (.786)	3.75 (.732)	3.68 (.697)
22. A. O. Com.	3.52 ^a (.530)	3.15 ^b (.700)	3.24 ^c (.445)	3.12 ^d (.536)
23. Self Insight	-.666 (1.64)	-.421 (1.98)	-.888 (2.24)	-.294 (1.10)
24. Other Insight	.681 (1.63)	.886 (1.75)	.973 (1.79)	.566 (1.85)
25. Rel Insight	.954 (2.97)	.867 (2.45)	.473 (2.41)	1.06 (2.49)
26. Decision	24.71%	31.98%	20.61% ^a	22.68% ^b
27. Sharing Inform.	28.03% ^a	32.71% ^b	18.69%	20.56%
28. Participation	12.19%	56.09%	17.07%	14.63%

Note ^{a, b}: Means that do not share the same superscript differ at $p < .01$. $N=255$, $**p < .01$. Standard deviations shown in parentheses.

Table 16 provides the results obtained from the exploratory analysis of different variables preliminarily used in this study. No significant differences were found in several variables, like in “Need to Belong” between ingroup and outgroup in interest-based and rights-based conflict.

The table below illustrates the intercorrelations among the thirty measures of different variables preliminarily used in this study.

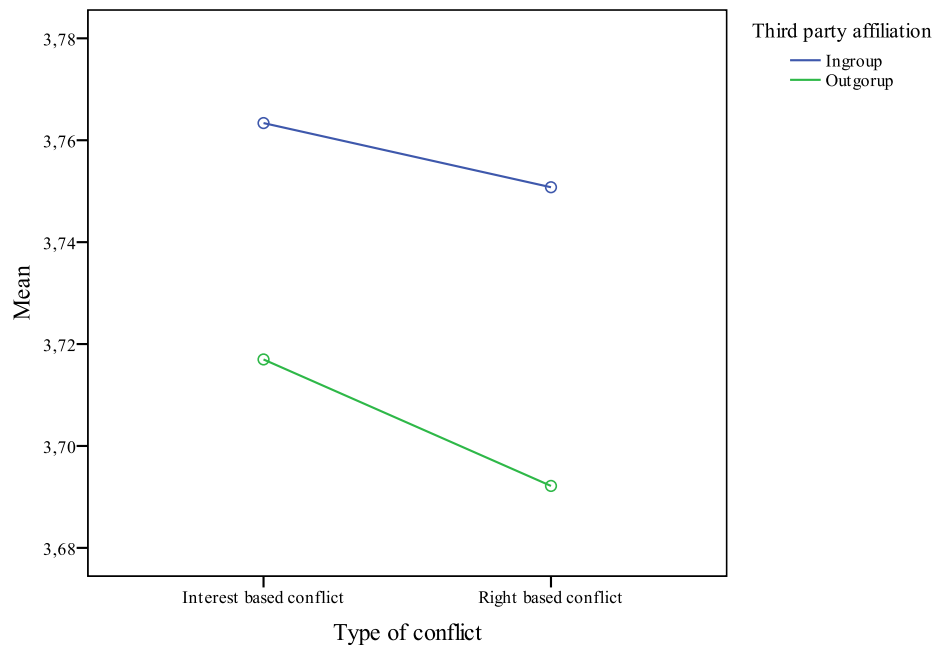
Table 18. The intercorrelations of studied variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1. Trust Insightions	1																																			
2. Perspective taking	-.077	1																																		
3. Need to belong	.105	.081	1																																	
4. Empathic	-.098	.252	.309	1																																
5. Yielding	.011	.182	.223	.006	1																															
6. Compromising	-.042	.488	.181	.185	.188	1																														
7. Problem Solving	-.016	.532	.185	.379	.072	.616	1																													
8. Avoiding	.111	.089	.348	.106	.409	.258	.187	1																												
9. Forcing	.243	.185	.057	.106	.155	.149	.101	.114	1																											
10. Trust Pre	.058	.006	-.011	.088	-.139	.109	.148	.033	-.114	1																										
11. Effectiveness	-.057	.109	.058	.117	.001	.087	.118	.087	.041	.189	1																									
12. Contextual	-.028	-.030	.055	.057	.032	-.025	.038	.050	.042	.152	.451	1																								
13. Reflexive	-.021	.064	.025	.058	.054	.087	.128	.060	-.004	.092	.504	.694	1																							
14. Substantive	-.081	.072	.113	.184	.129	.130	.068	.050	.061	.008	.285	.544	.325	1																						
15. Struct. Negotiation	-.043	-.046	-.069	-.058	.072	.086	-.075	.109	-.013	.128	.182	.104	.102	.006	1																					
16. Satisfaction	-.021	.054	-.037	.027	.035	.000	.034	.041	-.119	.089	.488	.302	.288	.042	.407	1																				
17. Trust Post	.000	.024	.113	.046	.076	.016	-.004	.121	.084	-.046	-.160	.143	-.034	.148	-.080	-.335	1																			
18. Procedimental	.081	-.063	-.087	.004	.145	.163	-.016	.054	.079	.015	.146	.089	.083	.171	.310	.238	.040	1																		
19. Distributive	.183	.013	.131	-.035	.170	.020	.041	.203	.101	-.026	.209	.170	.235	.253	-.133	.138	.139	.252	1																	
20. Interpersonal	-.007	.038	-.074	-.077	.092	.059	.005	.131	.066	.056	.255	.018	.080	-.012	.438	.304	.007	.365	.142	1																
21. Informational	-.042	.030	.104	.004	.086	.086	.038	.038	.159	.065	-.028	.202	.142	.185	.271	.170	.165	.185	.230	.689	1															
22. A. O. Com.	.077	-.036	.182	.135	-.001	-.023	.055	.078	.024	.227	.269	.243	.156	.346	.011	.112	.041	.180	.275	.076	.288	1														
23. Self Insight	-.004	.046	.036	.096	.028	.189	.277	-.019	.015	.147	.162	.133	.040	-.124	.134	.382	.346	.092	-.088	.120	.042	-.024	1													
24. Other Insight	-.062	.050	.035	.157	.091	.112	.137	-.068	-.066	-.052	-.092	-.083	.158	.063	-.087	-.099	.018	.103	.159	-.038	-.002	-.077	.247	1												
25. Rel Insight	-.006	.017	.078	.000	-.010	.141	.172	-.034	-.065	-.006	-.017	-.087	-.075	.005	.106	.111	.202	.039	-.069	.139	.080	-.102	.629	.256	1											
26. Decision	.037	-.012	-.085	-.070	.172	-.070	-.150	.068	.055	-.076	-.153	.004	-.117	.188	-.056	-.246	.186	.132	.089	.089	.082	-.016	-.083	.241	.051	1										
27. Sharing Inform.	-.044	-.045	-.080	.029	-.025	-.100	.019	-.004	.023	-.107	-.006	.067	.067	.028	-.007	.037	.071	-.002	.095	-.049	-.074	-.179	-.048	.112	-.056	.205	1									
28. Participation	-.061	.112	-.043	-.025	-.110	.081	.117	.048	.000	-.044	.016	-.008	.134	-.238	-.026	-.028	-.080	-.014	.040	.085	-.053	-.165	.035	-.045	-.049	-.039	.489	1								
29. Type of conflict	.001	.119	-.025	.012	.011	-.043	-.097	.028	-.033	.189	-.037	.103	-.019	.005	-.067	-.048	.118	-.040	.082	-.147	-.087	-.171	.063	-.006	.089	.089	.284	.039	1							
30. Type of mediation	-.045	.148	.001	-.048	-.087	.030	.118	-.086	.004	.045	.017	.046	-.069	.079	-.057	.036	-.051	-.184	-.185	-.078	-.079	-.157	-.019	.040	-.051	.037	-.052	-.172	-.034	1						

6.2 Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness

We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to have higher effectiveness. Analysis of variance showed that type of conflict and third party affiliation influence effectiveness $F(1, 165) = 0.006, p = 0.94$. Third party from ingroup in interest based conflict have the more level of effectiveness ($M = 3.76, SD = 0.54$), compared to third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.71, SD = 0.48$). Third party from ingroup in right based conflict ($M = 3.75, SD = 0.45$) have the more level of effectiveness compared to third party from outgroup in right based conflict ($M = 3.69, SD = 0.58$). The figure 34 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness.

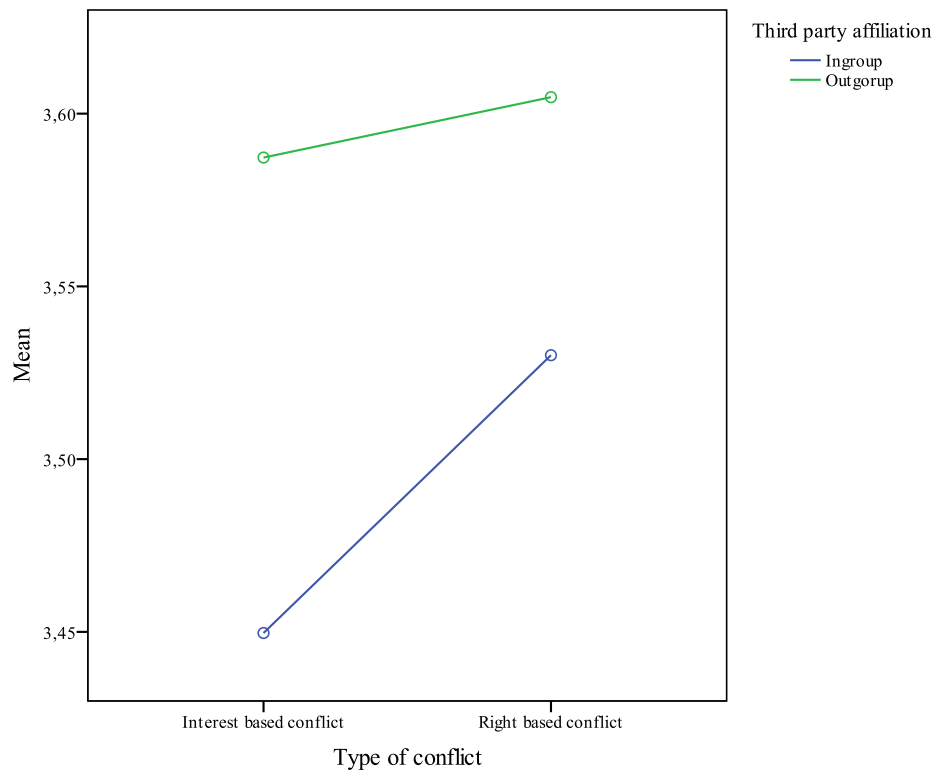
Figure 34. Effects of third party affiliation and type of conflict on effectiveness



6.3 Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy

We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to use higher contextual strategy. Analysis of variance showed that type of conflict and third party affiliation influence contextual strategy $F(1, 165) = 0.130, p = 0.71$. Third party from outgroup in right based conflict have the more level of effectiveness ($M = 3.60, SD = 0.61$), compared to third party from ingroup in right based conflict ($M = 3.53, SD = 0.51$). Third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.58, SD = 0.54$) have the more level of effectiveness compared to third party from outgroup in interest based conflict ($M = 3.44, SD = 0.52$). The figure 35 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy.

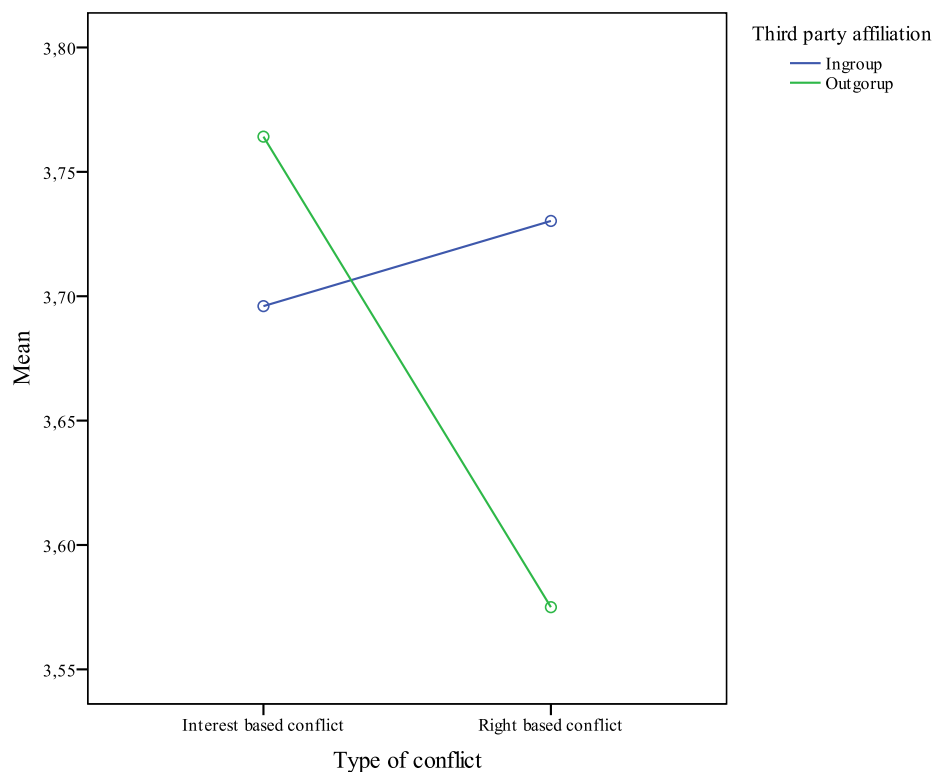
Figure 35. Effects of third party affiliation and type of conflict on contextual strategy



6.4 Effects of third party affiliation and type of conflict on reflexive strategy

We predicted that ingroup affiliation and type of conflict will lead third parties to use higher reflexive strategy. Analysis of variance didn't show that type of conflict and third party affiliation influence reflexive strategy, these results were statistically significant. $F(1, 165) = 1,339, p = 0.24$. Third party from outgroup in interest based conflict have the more level of effectiveness ($M = 3.76, SD = 0.68$), compared to third party from ingroup in interest based conflict ($M = 3.69, SD = 0.60$). Third party from ingroup in right based conflict ($M = 3.73, SD = 0.47$) have the more level of effectiveness compared to third party from outgroup in right based conflict ($M = 3.57, SD = 0.59$). The figure 36 shows the effects of third party affiliation and type of conflict on reflexive strategy.

Figure 36. Effects of third party affiliation and type of conflict on reflexive strategy



6.5 Conditional indirect effect testing

To test whether trust in mediation mediated the interaction effect of type of mediation and type of conflict on outcomes or outcomes, we used a procedure recently suggested by Hayes (2012). Armed with the above results, we were then able to employ the MODMED test to estimate the mediational effects using Process Software, we found only one model with some variables.

Figure 40. Model of trust in mediation

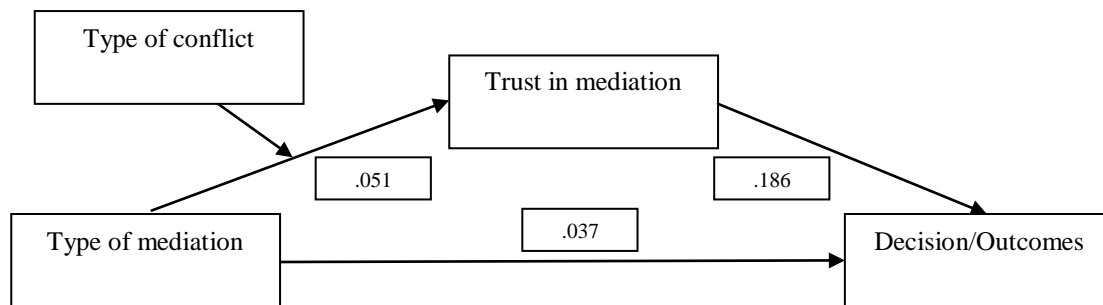


Illustration of a mediation design across cultures. *Culture* has an indirect effect on *Effectiveness of the mediation* through the *contextual strategy*.

There is a mediating effect of trust in mediation. Type of mediation has an effect on the perception of the decision or outcomes, which is mediated by the trust in mediation.

Results show interaction between type of mediation and type of conflict on decision or outcomes $\beta = .1927$ $t(180) = 2,4187$ $p = .0000$ mediated by trust in mediation $\beta = .3988$ $t(279) = 3,8651$ $p = .0002$.

Type of mediation has an influence on the decision mediated by trust in mediation. The type of conflict moderates the relationship between type of mediation and trust.

To evaluate the outcomes through ingroup and outgroup, we tested using independent samples t-test, we found significant differences, Outgroup mediation (63.85%) reaches a better solution than ingroup mediation (53.65%) [$t(131)=1.042$; $p<.05$]. This finding are consistent with found in the first study, the use of contextual strategy can explain that in outgroup mediation show more level of trust ($M=3.02$; $SD=.680$) than ingroup mediation ($M=2.91$; $SD=.706$).

7. Discussion

These results indicate that trust in mediation, type of mediation and type of conflict have an influence on outcomes in a face to face mediation. In correspondence with our hypotheses, the trust in mediation vary according to the third party affiliation (ingroup or outgroup) in interest based and right based conflicts. In addition, trust in mediation mediate the relationship between type of mediation and outcomes; as our results show, the trust in mediation vary according to the type of conflict (interest based conflict and right based conflict) in the sense that there is more trust in mediation in interest based conflict than right based conflict both ingroup and outgroup.

8. Conclusion

Our findings suggest that third parties should use ability to build and maintain the parties' trust if they are to maximize their effectiveness.

On top of analyzing and explaining the differences between mediation systems under the lens of group affiliation and characteristics mediation systems (on the last study), we integrate other factors such as trust in mediation. Decision of mediation as a measure of perceived mediation effectiveness is influenced by type of mediation and trust in mediation.

The main contributions of this study are: First that it extends the previous finding on trust in mediation, type of mediation and type of conflict. This empirical contribution is consistent with several studies that consider the trust in mediation plays a key important role in the mediation process (Kydd, 2006).

Second, as a theoretical contribution it shows that type of mediation and trust in mediation influence decision or outcomes in mediation, the type of conflict mediate the relationship between type of mediation and trust in mediation; this has many implications for the effectiveness of mediation theory as it supports an outcome based model of mediation.

Finally, it contributes to theory on social categorization as it extends the findings to a third party affiliation perspective, our results show that in an ingroups orientation helps third parties to improve joint outcomes or best decision in the mediation, maybe that third parties with ingroup affiliation generate more trust.

The behavior and the feelings of a person are affected by the group membership. The fact that the parts perceive trust in third party can be in favor certain to a great extent of the group bonds (ingroup or outgroup) that by any individual characteristic.

Type of mediation has an influence on the decision mediated by trust in mediation. The type of conflict moderate the relationship between type of mediation and trust.

Outgroup mediation reaches a better solution than ingroup mediation. This finding are consistent with that use of contextual strategy can explain that in outgroup mediation show more level of trust than ingroup mediation (see the last study presented in this thesis), but is not consistent with theory that show that under certain conditions people will preference and have affinity for one's ingroup over the outgroup, or anyone viewed as outside the ingroup (Aronson, Wilson & Akert, 2009). Its seem possible to have more trust in outgroup membership in some situations. As our case, the third party appears to be more confident, use more contextual strategy and is more successful.

The possible limitation is that our model could be simple model to explain the outcomes mediation, is for this reason that we believe that future research may investigate about the characteristics should a third party have to build trust, maybe to examining the reflexive strategies because are those interventions that seek to establish trust in the third party and the mediation process and create a basis for the development of the future activities.

9. References

- Adair, W. & Brett, J. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organizational Science*, 16(1), 33–51.
- Aronson, E. Wilson, T. & Akert, R. (2009). *Social Psychology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bain, T. (1997). Third party dispute resolution. Rights disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 219–244). Greenwich: JAI Press.
- Bercovitch, J. (1996). *Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation*. San Francisco: Lynne Rienner Publishers.
- Brauer, M. (2001). Intergroup perception in the social context: The effects of social status and group membership on outgroup homogeneity and ethnocentrism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 15–31.
- Brett, J. & Okumura, T. (1998). Inter- and intra-cultural negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41, 495–510
- Brett, J., Karambayya, R., Tinsley, C., & Lytle, A. (2006). The Paradise Project. Northwestern University, Dispute Resolution Research Center, *Negotiation, teamwork, and decision making exercises*.
- Brewer, M. (1997). On the social origins of human nature. In C. McGarty & S. A. Haslam (Eds.), *The message of social psychology: Perspectives on mind in society* (pp. 54–62). Cambridge, MA: Blackwell.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Colquitt, J. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Curhan, J., Elfenbein, H., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493–512.
- Davis, M. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113–126.

- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Devinatz, V. & Budd, J. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, & M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 95-135). Greenwich: JAI Press.
- Dirks, K. & Ferrin D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12, 450-467.
- European Commission. (2002). *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law*. COM (2002) 196 final. Brussels: European Commission.
- Gallagher, D.G. & Gramm, C.L. (1997). Collective bargaining and strike activity. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, y M.A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 65-93). Greenwich: JAI Press.
- Goldberg, S.B. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376.
- Goldberg, S. & Shaw, M. (2007) The Secrets of Successful (and Unsuccessful) mediators. *Negotiation Journal*. 23 (4), 390-417.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- 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.
- Kramer, R. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology* 50:569–98.
- Kydd, A. (2006). When Can Mediators Build Trust?. *American Political Science Review*. 100 (3), 449-462.
- Leary, M., Kelly, K., Cottrell, C., & Schreindorfer, L. (2012). *Individual differences in the need to belong: Mapping the nomological network*, Duke University.
- Lewicki R., McAllister D. & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationship and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lim, R. & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58 (2). 259-272.
- Lytle, A.L., Brett, J., & Shapiro, D.L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51.

- Martínez, R., Munduate, L. & Medina, F. (2007). *Efectividad de la Mediación Conflictos Laborales*. Tesis para optar al grado de Doctor en Recursos Humanos. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Martínez, R., Munduate, L., Medina, F. & Euwema, C. (2008). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*, 47 (3). 480-495.
- Messing, J. (1993). Mediation: an intervention strategy for counsellors. *Journal of Counseling and Development*, 72(1), 67-72.
- Meyer J. & Allen N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. New York: Sage Publications.
- Mummendey, A., & Otten, S. (1998). Positive-negative asymmetry in social discrimination. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology*, (Vol. 9, pp. 107-143). Chichester, UK: Wiley.
- OIT (1998). *Manual de Mediación*. Available at: http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/manual_mediacion_OIT.PD
- Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ross, W.H., Fischer, D., Baker, C., & 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.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Slaikeu, C.A. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thompson, L. L. (2002). *The social psychology of organizational behavior: key readings*. New York. Psychology Press.
- Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las Intervenciones de los Mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52 (2-3), 235-253.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y Mediación Familiar. *Boletín de Psicología*, Nº 92, Marzo 2008. 51-63.
- Schuller R.A. & Hastings P.A. (1996). What do disputants want? Preferences for third party resolution procedures. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 28(2), 130-140.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.

- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London, UK: Academic Press.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 18, 183-190.
- Ury, W. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona; Paidós.
- Wall, J. & Lynn, A. (1993). Mediation: a current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.
- Wall J., Stark, J., & Standifer, R. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*. 45, 370-391.
- Wall, J. & Dunne, T. (2012), Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28: 217–244. doi: 10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x
- World Values Survey. (2010-2014). *Official Aggregate v.20140429*. World Values Survey Association. Available at: www.worldvaluessurvey.org

DISCUSION Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

1. Introducción

Una reflexión general por medio de la unificación de los resultados obtenidos en los estudios realizados, así como su relación con el marco teórico expuesto, se presenta en este apartado final.

El objetivo de esta sección es resaltar la contribución de dichos estudios en el interés por conocer los comportamientos y estrategias utilizadas por los mediadores laborales que influyen en la efectividad de la mediación dentro de los distintos sistemas de gestión de conflictos donde se han analizado tanto en conflictos de intereses como de derechos.

Igualmente se exponen las implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas, tanto para académicos como para profesionales del área, al mismo tiempo de presentar algunas de las limitaciones con el fin de ser punto de partida para futuras investigaciones y posibles líneas de investigación derivadas de las mismas.

Uno de los objetivos más importantes de la presente tesis es el de aportar a la investigación en mediación laboral información relevante respecto a aquellos factores que inciden en mejorar la efectividad de la misma. Este objetivo general se ha pretendido alcanzar a través de la realización de seis trabajos de investigación, con diversos diseños, en los cuales se ha tratado de incrementar el conocimiento de la influencia del uso de las estrategias de mediación, la afiliación grupal de las terceras partes, los tipos de conflictos gestionados y la importancia de la generación y mantención de la confianza en la mediación proveniente de las partes en disputa. El interés del presente trabajo se centra en torno a tres variables: estrategias de los mediadores, tipos de sistemas de mediación, tipos de conflicto, las cuales han ido demostrando, a lo largo de los estudios, poseer una gran influencia en la efectividad de la mediación.

En el primer capítulo se ha presentado una revisión teórica acerca de la investigación científica sobre la mediación laboral donde se han incluido los temas centrales que se abordaron en los distintos capítulos de la tesis.

En el segundo capítulo se ha expuesto una caracterización del contexto social, económico y cultural del mundo del trabajo y del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y España como una forma de introducir y situarnos en torno a

la comparación de los sistemas de mediación laboral que se realizaron en los posteriores estudios.

En el tercer capítulo se realizó una descripción del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales en Chile y en Andalucía. Se revisaron de las estadísticas y los modelos de referencia de los sistemas. Se comprueba de que existe una relación entre la eficacia de la mediación y la satisfacción en Chile. El objetivo principal de este capítulo ha consistido en justificar la importancia de considerar la diferencia fundamental que existe entre los dos sistemas de mediación laborales estudiados y que tiene relación con la representatividad de las partes que ejercen los mediadores en Andalucía o lo que hemos considerado como la afiliación grupal de las terceras partes, donde los mediadores chilenos son externos y no tienen ningún vínculo de representatividad de las partes.

El cuarto capítulo da cuenta de las diferencias en la tasa de éxito de los procedimientos de mediación laboral en Chile y España entre los años 2002 y 2012, a la vez que presenta un análisis cualitativo exploratorio acerca de los comportamientos de los mediadores en Chile que podrían explicar en parte los mejores resultados encontrados en Chile. La revisión llevada a cabo nos ha dado las primeras luces respecto de cómo el tipo de sistema podría tener una influencia en la efectividad de los procedimientos de mediación, al mismo tiempo que el uso de las estrategias contextuales y reflexivas por parte de los mediadores laborales.

El quinto capítulo analiza a través estudios de campo con mediadores reales en Chile y España, además de un estudio experimental que reproduce las particularidades de los sistemas, la influencia de la estrategia contextual en la efectividad de las actuaciones de las terceras partes tanto en conflicto de intereses como de derechos. En el este estudio se profundiza en las diferencias del funcionamiento de los dos tipos de sistemas de mediación. Las conclusiones de esta investigación y quizás la principal conclusión de esta tesis es que el tipo de mediación (afiliación grupal del mediador) y el tipo de conflicto (conflicto derechos y de intereses) influyen en las estrategias de mediación (en particular en la intervenciones contextuales) la cual a su vez influye en la efectividad.

Estos hallazgos dan apoyo empírico a lo que han planteado diversos autores respecto al uso de las estrategias de mediación. Las estrategias empleadas por el mediador son profundamente relevantes para el resultado que se obtenga (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993; Martínez, Munduate y Medina, 2008). Es así como Carnevale y Pruitt (1992) destacaban que las estrategias contextuales como son el controlar la agenda y controlar el proceso se relaciona positivamente con el acuerdo en diferentes tipos de

conflictos. Del mismo modo que el diseño de nuestra investigación, autores como Esser y Marriott (1995), han expuesto que tanto en estudios de campo como en investigación experimental, se ha hallado que las intervenciones contextuales promueven la consecución del acuerdo entre las partes. Es así como Zartman y Touval (1985) definen este tipo de intervenciones como pura mediación ya que se refieren a la gestión del proceso de mediación, así mismo, más recientemente autores ha encontrado las estrategias contextuales son efectivas tanto en conflictos de intereses como de derechos (Martínez, Munduate y Medina, 2007).

Sabemos por la evidencia científica que la efectividad de las estrategias de mediación puede variar contingentemente según las características del conflicto (Carnevale y Choi, 2000), nuestros hallazgos no han encontrado diferencias en la efectividad de la mediación en base al tipo de conflicto, sólo que la estrategia contextual es más efectiva tanto en conflictos de intereses como de derechos en los dos tipos de sistemas de los dos países que hemos estudiado. Controlando por género, tampoco hemos encontrado diferencias.

En el sexto capítulo se ha presentado un estudio experimental donde se ha analizado la influencia de la confianza en la mediación sobre los mejores resultados o acuerdos en los procedimientos de mediación donde las terceras partes tenían una afiliación grupal del endogrupo y del exogrupo y gestionaban conflictos de derechos y de intereses. Los resultados de esta investigación corroboran, por un lado, la relación entre el tipo de mediación y la confianza el cual es moderado por el tipo de conflicto, y por otro lado, la relación directa entre la confianza en la mediación y los mejores acuerdos en la mediación, lo cual nos da a entender que aquellas terceras partes que fomentan la confianza en la mediación y en los mediadores son más eficaces en el desempeño de su trabajo. Estos hallazgos son congruentes con lo ya presentado por Kressel y Pruitt (1985) quienes ya señalaban 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, así la confianza contribuiría a llegar a mejores acuerdos. Cuando los mediadores utilizan las estrategias reflexivas podrían convencer de que la mediación merece la pena para resolver los conflictos. A pesar de que generar confianza a veces es difícil, los beneficios en las organizaciones son indiscutibles (Kramer, 1999), nuestros resultados dan cuenta de los beneficios para el acuerdo. Nuestros hallazgos son contradictorios con lo señalado por Zubek, et al. (1992), quienes encontraron en contextos diferentes al ámbito laboral que intervenciones orientadas a establecer confianza no se encontraban relacionadas o lo hacían negativamente con la consecución del acuerdo.

Pensamos que el uso de las estrategias de mediación podrían servir de modelo (Bandura, 1977) para mostrar a las partes que la cooperación entre ellas, relajar el ambiente a través del uso del humor, el generar confianza u otra conducta que se relaciona con las estrategias de mediación son posibles. El comportamiento de los mediadores puede servir como modelo para las partes, pero además las terceras partes pueden proporcionar un el reforzamiento a los disputantes que manifiesten conductas que puedan ser beneficiosas para el éxito de la mediación.

Por otra parte, se sabe que los mediadores que realizan intervenciones neutrales tienen más probabilidades de alcanzar resultados eficaces, ya que son generalmente más confiables que los mediadores sesgados hacia una de las partes en disputa, así los mediadores podrían facilitar la cooperación creando confianza entre ambas partes (Kydd, 2006). Por estudios previos (presentado en el segundo capítulo), sabemos que tanto el sistema de mediación en Chile como en España (Andalucía) promueven la neutralidad, imparcialidad y la generación de confianza en el proceso (Dirección del Trabajo, 2002; Martínez, Munduate y Medina, 2008).

Como todo lo relacionado con la neutralidad y la imparcialidad siempre ha sido considerado muy relevante en el proceso de mediación (Jacobs, 2002; Vallejo, Guillén, 2006; Munduate y Barón, 2007; Munduate, Butts, Medina, Martínez, 2008), consideramos que lo que hemos expuesto en el capítulo tercero acerca del uso de estrategias reflexivas y contextuales de los mediadores en Chile, así como los hallazgos que presentamos en el cuarto capítulo sobre la utilización de las estrategias contextuales que se refieren a la gestión del proceso de mediación, son de gran relevancia, además de tener una congruencia con los demás estudios presentados y son congruentes con la evidencia encontrada en la literatura, como por ejemplo, lo señalado por Goldberg (2005) al exponer que la razón central del éxito en la mediación es la capacidad para desarrollar una buena relación con las partes a través de comportamientos como la empatía, la confianza, la neutralidad y la escucha activa.

Respecto de la afiliación grupal del mediador, podemos señalar que una tercera parte que actúe como un agente externo a las organizaciones, en ocasiones puede ser considerado como alguien ajeno a la organización, no inspirando confianza y es probable que las partes en conflicto no le den la información necesaria sobre la problemática que atraviesan, sin embargo, podría resultar al revés, dado que como no lo conocen y que es una persona ajena, le será más fácil que le proporcionen la información porque consideran que no es “incondicional” de la dirección o con alguna de las partes. Nuestros resultados parecen no

ser del todo concluyentes respecto a esto, es por ello que consideramos que futuras investigaciones podrían profundizar más a este respecto.

2. Implicaciones teóricas

La presente tesis se enmarca dentro de los estudios sobre las estrategias de mediación el cual explica la influencia de los mediadores sobre la efectividad de los procedimientos. El estudio de las variables analizadas (estrategias, tipos de mediación, tipos de conflictos, confianza en la mediación) y los resultados obtenidos en las investigaciones presentadas, aportan nuevas posibilidades de investigación dentro del marco de la mediación de conflictos laborales. De los resultados obtenidos además, podemos destacar las siguientes implicaciones teóricas relevantes para el estudio de la mediación laboral:

El papel que juega la afiliación grupal de los equipos de mediación. Aunque podemos distinguir dos tipos de influencia en cuanto al contexto: micro-contexto (características de la organización que afectan directamente al equipo) y macro-contexto (características generales de la organización donde no es probable que el equipo se vea afectado), se ha podido comprobar es que las particularidades del contexto en el que se desenvuelven los equipos de trabajo, influyen en los resultados y satisfacción (Zellmer-Bruhn y Gibson, 2006). Existen diferencias entre ambos tipos de sistemas de mediación estudiados respecto a la estructura, contexto en el que se desarrollan, etc., que pueden explicar, en parte, las diferencias en la efectividad de los respectivos equipos de mediadores.

El papel que juegan los tipos de conflictos en la efectividad de la mediación laboral. La efectividad de las estrategias de mediación puede variar contingentemente según las características del conflicto (Carnevale y Choi, 2000), cada tipo de conflicto tiene ciertas particularidades que hemos visto influyen en efectividad de la mediación y el acuerdo alcanzado a la vez que moderan la relación entre la confianza en la mediación y el tipo de mediación y/o modera la relación entre la estrategia contextual y el tipo de mediación.

El papel que juegan las estrategias de los mediadores en la efectividad de la mediación laboral. Tal como han señalado Carnevale y Pruitt (1992) al destacar que las estrategias contextuales (como son el controlar la agenda y controlar el proceso) se relaciona positivamente con el acuerdo en diferentes tipos de conflictos, se considera que nuestro estudio al presentar evidencia empírica de la mayor efectividad de la estrategia contextual apoya esta idea respecto de la importancia de la estrategia contextual como intervenciones que se centran en el proceso y se consideran como mediación pura.

El papel que juega la confianza en la mediación en la efectividad y acuerdos alcanzados en la mediación laboral. Nuestros hallazgos dan apoyo empírico a las contribuciones teóricas acerca del papel que juega la confianza para alcanzar mejores acuerdos.

3. Contribuciones metodológicas

Se destacan tres contribuciones de los estudios presentados en relación a la metodología. Por una parte, el carácter empírico de los estudios presentados; por otra parte, la combinación de diferentes metodologías para contrastar los resultados, y por último, la realización de entrevistas y análisis cualitativo.

3.1 Carácter empírico

Aunque desde ya hace muchos años se vienen realizando estudios empíricos sobre mediaciones reales, una de las contribuciones de nuestra tesis es el carácter empírico que no está basado sólo en ideas, opiniones y consideraciones informales (Wall y Lynn, 1993).

3.2 Combinación de metodologías

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 (Cantor, 2002; Carnevale y De Dreu, 2005)

En el análisis los comportamientos y estrategias que influyen en la efectividad y el mejor acuerdo hemos complementado el empleo de medidas de autoinforme con entrevistas.

3.3 Análisis cualitativo de las entrevistas

Las aproximaciones cualitativas ofrecen nuevas perspectivas sobre una amplia variedad de asuntos (Cantor, 2002), para complementar los análisis cuantitativos de los comportamientos y estrategias que influyen en la efectividad y el mejor acuerdo hemos realizado un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas.

4. Implicaciones prácticas

Los estudios hemos presentado brindan implicaciones prácticas a dos distintos niveles, a nivel institucional o de sistemas de mediación, y, a nivel individual de las personas que ejercen la mediación.

4.1 Nivel de sistemas de mediación

En el análisis que hemos expuesto de los sistemas de mediación laboral en Andalucía y en Chile, hemos destacado su estructura, funcionamiento y las fortalezas del sistema además de dar algunas pistas de aspectos que podrían mejorarse.

4.2 Nivel individual

Considerando la falta de regulaciones específicas de los requisitos para ser mediador. La mediación laboral en Andalucía y más específicamente en Chile, podría beneficiarse de ciertas pautas y sistemas de calidad en la formación de los mediadores laborales. Así los estudios presentados proveen algunas implicaciones prácticas para los mediadores laborales en lo que se refiere a la efectividad de las estrategias de mediación en conflictos de derechos y de intereses, aportando algunas orientaciones sobre qué estrategias resultan más efectivas en ambos conflictos y en los distintos sistemas de mediación analizados. En este sentido, se considera de especial interés destacar las implicaciones prácticas que se pueden aprovechar de los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar la efectividad de la mediación laboral. Se plantean ciertos programas de formación de mediadores laborales, a saber:

4.2.1 Programas de formación para aprender a mediar y mejorar la efectividad. El diseño de las actuaciones de mediación se podrían beneficiar de estas formaciones. El aprendizaje de cómo mediar conflictos requiere de una formación específica y adquisición de ciertas competencias que se pueden adquirir a través de formación.

4.2.2 Programas de formación en habilidades sociales de los mediadores. Dado que los mediadores interactúan constantemente con las partes en conflicto y con el equipo de mediadores, deben manejar ciertas habilidades de comunicación efectiva, de establecimiento y mantención de la confianza, de feedback y de relaciones sociales, para contribuir a la mejora de la efectividad de la mediación.

4.2.3 Programas de formación en liderazgo. Los mediadores que son vistos como líderes deben ser conscientes de que una buena gestión de los conflictos puede producir mejores

resultados, además de potenciar competencias para influir en las variables motivacionales de las partes en conflicto.

5. Limitaciones generales

Las principales limitaciones encontradas a lo largo de la realización de los estudios se comentan brevemente en este apartado, a saber:

5.1 Participantes. Aunque en los dos estudios de campo realizados se han empleado muestras diferentes, el uso de una muestra reducida en Chile puede limitar ciertos análisis; cabe destacar que la muestra chilena representa el 56% del universo de mediadores, a pesar de esto, es recomendable para futuros estudios emplear muestras más amplias y más heterogéneas.

5.2 Medidas de cultura. Los estudios en Chile y España no fueron acompañados de medidas de cultura, por lo cual es difícil establecer de qué manera influye la cultura en los sistemas de mediación y en su efectividad.

5.3 Medidas de la evaluación. La recogida de datos han sido llevadas a cabo en su mayoría a través de autoinformes. El uso de este tipo de medidas, plantea el problema de la varianza del método común. Se ha intentado aminorar sesgo a través del uso de diferentes escalas de respuesta. Así mismo, se han realizado entrevistas y experimentos para fomentar la triangulación.

6. Futuras líneas de investigación

Diferentes son las líneas de investigación que se derivan de las limitaciones de los estudios llevados a cabo, así podemos mencionar:

Se considera de importancia que futuros estudios consideren la utilización de medidas de cultura para fomentar la generalización de los resultados en distintos contextos culturales, así como las diferencias en los resultados entre estudios experimentales cara a

cara y mediado por ordenador y la mediación laboral real considerando los resultados a corto y largo plazo.

Consideramos que sería interesante replicar los estudios en distintos contextos, utilizando las distintas variables que hemos considerado. A este respecto, cabe señalar que nuestro equipo ya ha replicado estudios experimentales en México y Ecuador, los resultados están en proceso de ser integrados con otras fuentes que aún no son analizadas como son audios de mediaciones reales, entrevistas a mediadores reales, medidas de observación en profundidad de mediaciones reales y audios que dan cuenta del proceso de mediación en estudios experimentales (futuros proyectos incluyen realizar estudios experimentales en Chile y Uruguay). Tenemos bastante material disponible, esperamos que con los análisis que actualmente están en proceso podamos realizar otros aportes teóricos, empíricos y metodológicos en el ámbito de la investigación de la mediación laboral.

7. Referencias

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cantor, G. (2002). La triangulación metodológica en ciencias sociales. *Cinta Moebio*. 13: 58-69.
- Carnevale, P.J. y Choi, D. (2000). Culture in the mediation of international disputes. *International Journal of Psychology*, 35(2), 105-110.
- Esser, J. y Marriott, R. (1995b). A comparison of the effectiveness of substantive and contextual mediation tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1340-1359.
- Kramer, R. (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.
- Kydd, A. (2006). When Can Mediators Build Trust?. *American Political Science Review*. 100 (3), 449-462.
- Carnevale P. and Pruitt, D. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 Issue 1; 531- 582.
- Carnevale, P. y Choi, D. (2000). Culture in the Mediation of International Disputes. *International Journal of Psychology*. 35, 105.110.
- Carnevale, P.J. y De Dreu, C.K.W. (2005). Methods of negotiation research II. *International Negotiation*, 10, 1-2.
- Dirección del Trabajo (2002). *Orden de Servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.
- Goldberg, S.B. (2005). The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365-376.
- Jacobs, S. (2002). Maintaining neutrality in dispute mediation: managing disagreement while managing not to disagree. *Journal of Pragmatics*, 34, pp. 1403-1426.
- Martínez, R., Munduate, L., y Medina, F. (2007). *Efectividad de la Mediación Conflictos Laborales*. Tesis para optar al grado de Doctor en Recursos Humanos. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Martínez, R., Munduate, L., y Medina, F. (2008). La Gestión de Conflictos Organizacionales por Medios Extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 29 (1), 41-48.

- Munduate, L. y Barón, M. (2007). *Curso Básico de Mediación*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consultada el 10 de Octubre de 2008 del sitio Web: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Munduate L, Butts T., Medina F., y Martínez R. (2008). *Manual para la Mediación Laboral*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Rodríguez-Piñero M., Del Rey, S. y Munduate, L. (1993). The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 3 (4), 271-283.
- Vallejo, R. y Guillén, C. (2006), *Mediación. Proceso, Tácticas y Técnicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wall, J. y Lynn, A. (1993). Mediation: a current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.
- Zartman, W., y Touval, S. (1985). International Mediation: conflict resolution and power politics. *Journal of Social Issues* 41(2), 27-45.
- Zellmer-Bruhn, M. y Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501-518.
- 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.

ANEXOS



Departamento de Psicología Social

ANEXO I. CARTA PARA LA SELECCIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES

Estimados (as):

En la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla estamos desarrollando un proyecto de investigación relacionado con un ESTUDIO COMPARATIVO DE MEDIACION LABORAL ENTRE CHILE Y ESPAÑA, realizado por el alumno Mg. Jorge Cea Rodríguez bajo la dirección del Dr. Francisco Medina Díaz y la Dra. Jimena Ramírez Marín.

Consideramos fundamental el estudio de la mediación laboral por cuanto se trata de un procedimiento que ayuda a solucionar conflictos laborales. Se buscará estudiar los estilos de gestión de conflictos, las competencias y estrategias de mediación de los mediadores laborales de los tres países que inciden en la eficacia de la mediación. En este sentido nuestro estudio pretende establecer un modelo que incluya las distintas variables que condicionan la efectividad de la mediación de los equipos de mediación, de tal forma que se constituya como una referencia válida para la actuación de los gestores en entornos culturalmente heterogéneos y permita generar recomendaciones para mejorar el proceso de la mediación.

Así pues, consideramos que su colaboración es de suma importancia para poder llevar a cabo el citado proyecto, por su adecuación como un servicio público descentralizado que proporciona el servicio de mediación laboral. Por ello, le agradeceríamos que cumplimentase los breves cuestionarios que le adjuntamos y nos lo remita, lo antes posible. Obviamente, toda la información recogida recibirá un tratamiento absolutamente confidencial. La encuesta va dirigida a las personas que actualmente desempeñan las funciones de mediadores laborales del servicio público. De no ser usted esa persona, le ruego que haga llegar la misma a quien corresponda. Si existiera cualquier duda, por favor contacte con nosotros llamando al teléfono 84810565 o enviando un mail a jorgecear@gmail.com

Dado que los resultados de la investigación pueden serle de utilidad, si lo desea, le enviaremos una copia de los mismos una vez finalizado el trabajo.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le saludan atentamente,

Magister en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos
Estudiante Doctorado Psicología de los Recursos Humanos



Departamento de Psicología Social

ANEXO II. CONSIDERACIONES ÉTICAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente carta se declara que el proyecto presentado por el Doctorando Jorge Cea Rodríguez, Investigador responsable del proyecto de investigación: “*Mediación Laboral y Gestión de Conflictos en el Trabajo: Un estudio comparativo entre Chile y España*”, tiene en cuenta la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto de Derechos Económicos Sociales y Culturales, las leyes de cada Estado Miembro así como los códigos de ética generales y los correspondientes a las distintas disciplinas de las ciencias sociales.

Como toda actividad de investigación el presente proyecto busca cumplir con los estándares éticos definidos de acuerdo a los parámetros ya señalados y en cuanto actividad científica se enmarca en los principios de respeto a los derechos humanos y los garantiza en todos los procedimientos, metodologías y procesos de investigación, así como en el manejo divulgación y archivo de los datos obtenidos.

La investigación no vulnerará la dignidad de los sujetos, no constituirá una amenaza bajo ninguna circunstancia ni causará daño emocional ni moral a los investigados, por tanto, podemos afirmar que el estudio propuesto se ajusta a estándares científicos y éticos propios de la disciplina involucrada, (estándares declarados por las asociaciones científicas y los colegios profesionales correspondientes).

La elección de la aplicación de las pruebas a utilizar se basan en su fuerte apoyo empírico y en su utilización en diferentes contextos y culturas que permitirán realizar posibles comparaciones entre muestras similares en Chile, México, España y Uruguay.

Se da cuenta que la mayoría de las pruebas a utilizar se encuentren validadas en Iberoamérica, para el uso en la población o participantes a las que serán administradas, y aquellas que no lo están serán correctamente validadas por el Investigador Responsable del proyecto.

En caso de daños eventuales como resultado de la investigación, será el investigador responsable quien asuma la responsabilidad (compensar económicamente, garantizar atención médica, etc.)

Se adjunta un modelo de consentimiento informado propuestos por los investigadores, donde se señala que se garantiza el derecho a la privacidad y al anonimato de los sujetos de investigación, se establece y garantiza protecciones seguras de la confidencialidad de los datos de investigación y se define con claridad la cadena de custodia de la información obtenida y las restricciones para su uso por terceros.

Doctorando Jorge Cea Rodríguez
Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla



Departamento de Psicología Social

ANEXO III. CONSENTIMIENTO INFORMADO DE MEDIADORES LABORALES

Mediación Laboral y Gestión de Conflictos en el Trabajo: Un estudio comparativo entre Chile y España

Por favor lea con detención el siguiente documento que le informará acerca del estudio de Negociación y Mediación Laboral que estamos realizando. Todas las personas que deseen participar deben haber leído el consentimiento informado, e ingresar los últimos 4 dígitos de su DNI al comienzo del estudio.

La presente investigación busca indagar en la gestión de conflicto con terceras partes y variables implicadas en la mediación y negociación laboral en diferentes contextos culturales (Chile y España). Esta información puede ser de gran utilidad para que científicos y psicólogos comprendan mejor los procesos psicosociales asociados a los procesos de negociación y mediación en el contexto del trabajo.

1. Por medio de la presente acepto voluntariamente participar en la evaluación de actitudes relacionadas con la gestión de conflictos y algunas variables relacionadas que se realizará a través de una entrevista individual, Mi participación consistirá en responder preguntas y planteamientos acerca de estos temas. Esta tarea podría tomarme alrededor de unos 20 a 30 minutos.
2. Se me ha explicado la confidencialidad total de toda la información personal producto de mi participación. El investigador a cargo de la investigación, será la única persona que tenga acceso a mis datos individuales, y resguardará el almacenamiento de la información

proveniente de la entrevista, creará códigos numéricos para el procesamiento de datos y la generación de resultados globales del estudio.

3. Le rogamos que sea lo más sincero posible y no trate de dar una buena impresión, aunque éste no sea el caso, el tratar de dar una buena imagen puede conducir a distorsiones en la percepción que los otros tienen de nosotros y por lo tanto a errores en la investigación, para evitar esto contamos con la existencia de métodos de detección de distorsión de la respuestas durante la evaluación.

4. Los beneficios que puedo obtener de mi participación en el estudio, consisten en conocer cómo se realiza una investigación psicológica y el acceso a los resultados globales de la investigación. El estudio no contempla el diagnóstico o la entrega de resultados individuales.

5. Los investigadores responsables han respondido todas mis dudas acerca de la investigación completa. Además, se me proporcionará una copia de este consentimiento en caso que me surjan dudas posteriores respecto de la investigación y se me ha ofrecido recibir los resultados o publicaciones que deriven de este estudio.

6. Los investigadores responsables me han dado la seguridad de que no se me identificará en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados con absoluta confidencialidad.

7. Se me ha informado que si participo en la primera parte del proyecto debo identificarme con los últimos 4 dígitos de mi DNI en el estudio, para que se comparen los resultados de mi participación con los cuestionarios posteriores. También se me ha informado que si deseo conocer los resultados o participar en actividades de difusión de la investigación, puedo indicar al final de este consentimiento, un nombre o seudónimo, un correo-electrónico, para que me contacten los investigadores responsables, desde el primer semestre del 2014.

Investigadores responsables:

Doctorando Jorge Cea Rodríguez
Dr. Francisco Medina Díaz
Dra. Jimena Ramírez Marín

Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla



Departamento de Psicología Social

ANEXO IV. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ESTUDIOS DE MEDIACION LABORAL

Mediación Laboral y Gestión de Conflictos en el Trabajo: Un estudio comparativo entre Chile y España

Por favor lea con detención el siguiente documento que le informará acerca del estudio de Negociación y Mediación Laboral que estamos realizando. Todas las personas que deseen participar deben haber leído el consentimiento informado, e ingresar los últimos 4 dígitos de su DNI al comienzo del estudio.

La presente investigación busca indagar en la gestión de conflicto con terceras partes y variables implicadas en la mediación y negociación laboral en diferentes contextos culturales (Chile y España). Esta información puede ser de gran utilidad para que científicos y psicólogos comprendan mejor los procesos psicosociales asociados a los procesos de negociación y mediación en el contexto del trabajo.

1. Por medio de la presente acepto voluntariamente participar en la evaluación de actitudes relacionadas con la gestión de conflictos y algunas variables relacionadas que se realizará a través cuestionarios. Mi participación consistirá en responder preguntas y planteamientos acerca de estos temas. Esta tarea podría tomarme alrededor de unos 30 a 40 minutos desde responder a cuestionarios previos a la actividad, durante la actividad y después del proceso.

2. Se me ha explicado la confidencialidad total de toda la información personal producto de mi participación. El investigador a cargo de la investigación, será la única persona que tenga acceso a mis datos individuales, y resguardará el almacenamiento de la información proveniente de la entrevista, creará códigos numéricos para el procesamiento de datos y la generación de resultados globales del estudio.

3. Le rogamos que sea lo más sincero posible y no trate de dar una buena impresión, aunque éste no sea el caso, el tratar de dar una buena imagen puede conducir a distorsiones en la percepción que los otros tienen de nosotros y por lo tanto a errores en la investigación, para evitar esto contamos con la existencia de métodos de detección de distorsión de la respuestas durante la evaluación.

4. Los beneficios que puedo obtener de mi participación en el estudio, consisten en conocer cómo se realiza una investigación psicológica y el acceso a los resultados globales de la investigación. El estudio no contempla el diagnóstico o la entrega de resultados individuales.

5. Los investigadores responsables han respondido todas mis dudas acerca de la investigación completa. Además, se me proporcionará una copia de este consentimiento en caso que me surjan dudas posteriores respecto de la investigación y se me ha ofrecido recibir los resultados o publicaciones que deriven de este estudio.

6. Los investigadores responsables me han dado la seguridad de que no se me identificará en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados con absoluta confidencialidad.

7. Se me ha informado que si participo en la primera parte del proyecto debo identificarme con los últimos 4 dígitos de mi DNI en el estudio, para que se comparen los resultados de mi participación con los cuestionarios posteriores. También se me ha informado que si deseo conocer los resultados o participar en actividades de difusión de la investigación, puedo indicar al final de este consentimiento, un nombre o seudónimo, un correo-electrónico, para que me contacten los investigadores responsables, desde el primer semestre del 2014.

Investigadores responsables:

Doctorando Jorge Cea Rodríguez
Dr. Francisco Medina Díaz
Dra. Jimena Ramírez Marín

Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla



Departamento de Psicología Social

ANEXO V. CUESTIONARIOS PREVIOS AL ESTUDIO MEDIACION

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una batería de cuestionarios que forman parte de una investigación del Grupo de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones (INDRHO) de la Universidad de Sevilla.

Nuestro objetivo es describir los estilos de trabajo dentro de un estudio de comparación cultural donde se analizarán los patrones generales de respuesta en varios países. Para ello nos gustaría contar con su colaboración.

Cada cuestionario está compuesto por diferentes preguntas, las cuales, proponen varias opciones de respuesta. Por favor, elija las que más y mejor se adapte a su persona, según su opinión con respecto a cada uno de los temas tratados.

Por favor conteste a todas las preguntas de manera sincera y natural, para ello, lea bien las instrucciones de cada cuestionario con detenimiento. Marque una única respuesta y recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Sus respuestas son confidenciales, no serán conocidas por ninguna persona ajena a la investigación. Los resultados se emplearán sólo con fines de investigación. En caso de cualquier duda o comentario, puede escribir un correo a investiga.negociacion@gmail.com

¡Gracias por su colaboración!

Nombre:

Edad:

Titulación:

¿Esperas que la hostilidad del conflicto entre las partes del cual vas a participar será?

Alta____, media____ o baja____

Necesidad de Pertenencia

Para cada uno de los siguientes enunciados, por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene eligiendo el número que corresponda en la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Si otras personas no me aceptan, no dejo que eso me moleste					
Trato de no hacer cosas que hagan que otras personas me eviten o me rechacen					
Continuamente me preocupa saber si otras personas se interesan por mí					
Necesito sentir que hay personas con quienes puedo contar en caso de necesidad.					
Quiero que otras personas me acepten					
No me gusta estar solo/a					
Estar alejado de mis amigos/as por largos periodos de tiempo no me molesta.					
Tengo una fuerte necesidad de pertenecer a un grupo.					
Me molesta mucho cuando no me incluyen en los planes de otras personas.					
Me siento mal cuando siento que otros no me aceptan					

Confianza en las instituciones

Voy a enumerar una serie de instituciones y organizaciones. Para cada una de ellas, ¿podría decirme cuánta confianza tiene en ella?

1	2	3	4
Mucha confianza	Bastante confianza	No mucha confianza	Ninguna confianza en absoluto

	1	2	3	4
Los sindicatos				
Las empresas				
Gobierno				
Ministerio de Justicia				
Sistemas de resolución de conflictos laborales				

Manejo del Conflicto

Indique con qué frecuencia utiliza las siguientes conductas cuando tiene un conflicto en el trabajo en una escala del 1 (Nunca) al 5 (Siempre).

1 (Casi) Nunca 0-10%	2 Pocas veces 25%	3 A veces 50%	4 Muchas veces 75%	5 (Casi) Siempre 90-100%
----------------------------	-------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------------------

Cuando tengo un conflicto en el trabajo, hago lo siguiente:

Pregunta	N°
Cedo ante los deseos de la otra parte.	
Intento encontrar una solución que satisfaga los intereses de ambas partes lo mejor posible	
Trato de encontrar una solución en un punto intermedio	
Evito diferencias de opinión tanto como me sea posible	
Examino las ideas de ambas partes para encontrar una solución mutuamente óptima	
Coincido con la otra parte en lo que me propone	
Examino los asuntos en conflicto hasta encontrar una solución realmente satisfactoria para la otra parte y para mí	
Hago todo lo posible por ganar	
Evito la confrontación en base a nuestras diferencias	
Insisto en que los dos cedamos un poco	
Lucho para obtener un buen resultado para mí	
Me esfuerzo para lograr una solución de compromiso	
Trato de complacer a la otra parte en lo que me dice	
Trato de evitar la confrontación con la otra parte	
Impongo mi punto de vista a la otra parte	
Me adapto a las metas e intereses de la otra parte	
Enfatizo la necesidad de encontrar una solución de compromiso.	
Busco mis ganancias individuales	
Me identifico con los intereses y las metas conjuntas	
Trato que las diferencias no ocupen un lugar predominante	
Acudo a una tercera parte para resolver el conflicto	
Confío en que una tercera parte ayude a resolver el conflicto	
Acudo a una tercera parte para que nos de algún consejo sobre cómo puede ser resuelto el conflicto.	

Toma de perspectiva y empatía

Las siguientes frases se refieren a vuestros pensamientos y sentimientos en una variedad de situaciones. Para cada cuestión indica cómo te describe eligiendo la siguiente puntuación:

1	2	3	4	5
No me describe bien	Me describe un poco	Me describe bien	Me describe bastante bien	Me describe muy bien

Cuando hayas elegido tu respuesta, marca con una cruz la casilla correspondiente. Lee cada frase cuidadosamente antes de responder. Contesta honestamente.

	1	2	3	4	5
A menudo encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de otra persona					
Intento tener en cuenta cada una de las partes (opiniones) en un conflicto antes de tomar una decisión					
A menudo intento comprender mejor a mis amigos imaginándome cómo ven ellos las cosas (poniéndome en su lugar)					
Si estoy seguro que tengo la razón en algo no pierdo tiempo escuchando los argumentos de los demás					
Pienso que hay dos partes para cada cuestión e intento tener en cuenta ambas partes					
Cuando estoy disgustado con alguien normalmente intento ponerme en su lugar por un momento					
Antes de criticar a alguien intento imaginar cómo me sentiría si estuviera en su lugar					
A menudo tengo sentimientos tiernos y de preocupación hacia la gente menos afortunada que yo.					
A veces no me siento muy preocupado por otras personas cuando tienen problemas					
Cuando veo que a alguien se le toma el pelo tiendo a protegerlo					
Las desgracias de otros normalmente no me molestan mucho					
Cuando veo a alguien que está siendo tratado injustamente a veces no siento ninguna compasión por él					
A menudo estoy bastante afectado emocionalmente por cosas que veo que ocurren					
Me describiría como una persona bastante sensible					

Muchas gracias por su participación.

Antes de la negociación (Juárez)

¿Esperas que **la hostilidad del conflicto entre las partes** del cual vas a participar será?

Alta____, media____ o baja____

Indica en qué medida cada asunto en la negociación es importante para ti. Por favor, ordena los asuntos del primero al último. Después indica que tan importantes crees que son lo asuntos para la otra parte.

ASUNTO	IMPORTANTE PARA ÁLVAREZ (1= más importante)	IMPORTANTE PARA ÉNRIQUEZ (1= más importante)	IMPORTANTE PARA MI (1= más importante)

¿Qué es lo que quieren conseguir en cada asunto de negociación? ¿Cuál es la meta de cada una de las partes?

--

Si las partes no llegan a un acuerdo ¿Cuál crees que es la mejor alternativa?

--

¿Qué crees que piensan las partes **sobre tu rol de mediador (Juárez) en esta negociación**? No hay buenas ni malas respuestas a estas preguntas.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Yo creo que confían en mí como mediador					
Yo confío en las partes.					
Las partes creen que yo como mediador quiero que el acuerdo final les beneficie a ambas partes.					
Las partes creen que yo como mediador desconfiaré de ellas si hubiera una próxima negociación.					
Las partes no confiarían en mi como mediador si hubiera una próxima negociación.					

ANEXO VI. HOJA DE RESULTADO DE EXPERIMENTOS

Hoja de resultados de La Ceiba

Número del grupo (el del sobre)_____

Nombre de quien ha actuado como C. Juárez:

Nombre de quien ha actuado como F. Álvarez:

Nombre de quien ha actuado como R Enríquez:

¿Se ha llegado a un acuerdo? Si_____ No_____

¿Quién ha tomado la decisión?

- a) Enríquez
- b) Álvarez
- c) Juárez
- d) a y b
- e) a, b, y c.

¿Cuál ha sido el acuerdo?

- a) Se producirán los azulejos con las “especificaciones originales”
- b) Se producirán los azulejos con las “especificaciones nuevas”
- c) Combinación de a y b.

¿Juárez (la tercera parte) ha compartido información del fondo de dinero que tenía la empresa?

Si_____ No_____

ANEXO VII: EJEMPLO CUESTIONARIOS POST (Juárez)

Gracias por su participación y su esfuerzo. Como parte de la investigación, nos gustaría informarnos de su experiencia como participante. Abajo hay una serie de enunciados que describen la investigación en la que ha participado. Por favor, indique en qué medida cada enunciado describe su experiencia en esta investigación, eligiendo la opción que corresponda a su respuesta. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Datos descriptivos

Últimos 5 dígitos del DNI sin letra: _____

Percepción de hostilidad de conflicto entre las partes: Alta ____, media ____ o baja ____

El conflicto era: De intereses ____ De violación de derechos ____

El mediador era: Externo a la organización ____ Interno a la organización ____

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, por favor señale con una "X" lo que hace Ud. cree que ocurrió en la negociación. Conteste a los siguientes enunciados de acuerdo a la siguiente escala:

1 - Nada	2 - Poco	3 - Algo	4 - Bastante	5 - Mucho
----------	----------	----------	--------------	-----------

ITEMS	1	2	3	4	5
¿En qué medida el acuerdo beneficia a la organización en su conjunto?					
¿Qué tan importante era para Enríquez cumplir con las condiciones originales?					
¿Qué tan importante era para Álvarez cumplir con las condiciones originales?					
¿Qué tan importante era para Enríquez mantener el diseño de la nueva producción?					
¿Qué tan importante era para Álvarez mantener el diseño de la nueva producción?					
¿En qué medida tú como mediador generaste confianza?					
¿En qué medida tú como mediador resultaste cercano/a?					
¿En qué medida se trataba de un conflicto de intereses?					
¿En qué medida el conflicto versaba sobre una violación de derechos?					
¿En qué medida se trataba de un conflicto de intereses y de derechos a la vez?					

Eficacia de la mediación

Lea atentamente cada afirmación y marque con una X la alternativa que más se acerque a su parecer. Es importante que no deje ningún ítem sin responder. No hay respuestas ni buenas ni malas, sólo queremos conocer su percepción acerca de la mediación.

Sus respuestas son anónimas, por lo que pedimos responder con total sinceridad.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Lograste ponerte en el lugar de las partes y anticipar sus					

necesidades e intereses ante una negociación					
Tendiste a involucrarte emocionalmente en la negociación perjudicando futuros acuerdos					
Lograste un profundo conocimiento de los conflictos					
Fuiste imparcial durante el proceso de la mediación					
La mediación redujo el temor a que se pueda repetir el suceso					
El proceso de mediación por el cual han pasado las partes no me pareció eficaz					
La mediación permitió a las partes superar el impacto que tuvo el conflicto					
La mediación permitió a las partes comprender los motivos de la otra persona implicada en el proceso					
Creo que las partes me percibieron como eficaz para ayudar a solucionar el (los conflictos).					
Las partes se sintieron satisfechas con los acuerdos alcanzados.					
El desarrollo de la mediación tuvo inconvenientes.					
Mi intervención como mediador me pareció efectiva en todo el proceso					
Las partes se sintieron satisfechas con la mediación.					
Las partes consideraron que los acuerdos alcanzados son injustos					
Las partes desearon cumplir y mantener los acuerdos alcanzados					
Las partes consideraron que la mediación les ha ayudado a mejorar las relaciones con la otra parte.					
Las partes percibieron que la mediación ha sido eficaz					
¿Cómo evalúa usted la confiabilidad del proceso de la mediación?					
¿Cuál es la valoración global que tienes de tu intervención como mediador? ¿En qué medida generaste confianza? ¿En qué medida te involucraste emocionalmente?					
¿Qué habilidades y técnicas del mediador crees que contribuyen a alcanzar y cumplir los acuerdos, que las partes se sientan satisfechas?					

Estrategias de mediación

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, por favor señale con una "X" lo que hace **Ud. cree que hizo el mediador a la hora de gestionar el conflicto**. Conteste a los siguientes enunciados de acuerdo a la siguiente escala:

1 - Nada	2 - Poco	3 - Algo	4 - Bastante	5 - Mucho
----------	----------	----------	--------------	-----------

ITEMS	1	2	3	4	5
Mantuviste negociaciones centradas en los temas					

Desarrollaste una buena relación con las partes					
Trataste de ganarse la confianza					
Favoreciste que se entregue información delante de mí					
Intentaste de mover una o ambas partes fuera de una posición comprometida					
Ayudaste a crear un marco para las negociaciones					
Ayudaste a establecer prioridades entre los temas					
Realizaste examen de los intereses de todas las partes afectadas por el conflicto					
Intentaste desarrollar la confianza entre las partes en disputa					
Hiciste sugerencias de fondo para alcanzar el acuerdo					
Ayudaste a una o más partes salvar el prestigio					
Sugeriste que los ayudaste a evitar la aparición de la derrota en un tema					
Discutiste los "costos" del continuo desacuerdo					
Formulaste objetivos claros antes o durante la mediación					
Usaste el humor para aligerar la atmósfera					
Controlaste el tiempo o el ritmo de las negociaciones					
Intentaste de resolver las cuestiones simples primero					
Intentaste "simplificar" la agenda mediante la eliminación de la combinación de temas					
Mantuviste a las partes a la mesa de negociación					
Trataste de cambiar sus expectativas					
Intentaste de hablar su lenguaje					
Expresaste satisfacción por el progreso en las negociaciones					
Presionaste con fuerza para alcanzar el acuerdo					
Controlaste la expresión de la hostilidad					
Sugeriste una solución particular					
Mantuviste las reuniones privadas centradas en los temas de conflicto					
Permitiste que las partes iniciaran y mantuvieran el impulso					
Sugeriste compensaciones entre los temas					
Argumentaste el caso a la otra parte					
Discutiste las posiciones de las partes					
Les aseguraste que la otra parte estaba siendo honesta					
Ordenaste la agenda para tratar los temas generales primero y los específicos después					
Les dijiste que el siguiente paso de estancamiento no era mejor					
Usaste mucho tiempo para facilitar el acuerdo					

Tomaste la responsabilidad de sus concesiones					
Expresaste mi disgusto por el progreso en las negociaciones					

Estrategia de negociación (Piense en lo que hicieron las partes en conflicto).

¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Durante la negociación	1	2	3	4	5
No preguntaron a la otra parte cuáles eran sus prioridades.					
Discutieron los intereses comunes.					
Compartieron información respecto a sus prioridades.					
Preguntaron por las necesidades de la otra parte.					
Al final, entendieron lo que era lo más importante para la otra parte.					
Hicieron preguntas para asegurarse de que la otra parte entendía.					
No preguntaron acerca de las motivaciones básicas de la otra parte.					
Al final, quisieron compartir lo que era más importante para él/ella.					

Satisfacción

¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? Piense en lo que hicieron las partes en conflicto.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5
Me siento satisfecho con el resultado de la negociación.					
Me siento satisfecho con la relación que establecieron las partes como resultado de esta negociación.					
El resultado de la negociación fue injusto para las partes					
Las partes están satisfechas de poder contar con la otra en el futuro.					
A las partes les preocupa que haya problemas para trabajar con la otra parte en el futuro.					
Las partes sienten que “perdieron” en esta negociación.					
Las partes sienten que “perdieron” prestigio en esta negociación.					
Esta negociación hizo que se sintieran más competentes como negociadores.					
Esta negociación impactó de forma positiva la imagen que tienen las partes de sí mismos.					
Las partes son optimistas respecto al éxito de la relación que negociaron.					

La negociación construyó una buena base para una relación a futuro entre las partes.					
--	--	--	--	--	--

Confianza Post

Ahora que ha terminado la negociación, ¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5
Ahora las partes confían más en mí que al principio.					
Las partes confían más en mí como mediador ahora que al principio.					
Desconfío más ahora de las otras partes que al principio.					
Las otras partes desconfían más de mí ahora que al principio.					
Las partes y yo nos vemos a menudo.					
Las partes y yo estamos al día en lo que nos sucede.					
Las partes y yo nos conocemos bien.					

Justicia organizacional

Las siguientes preguntas se refieren a las reglas y procedimientos de toma de decisiones **que Ud. cree que son utilizados por la empresa “La Ceiba”** para alcanzar sus objetivos. Para responderlas utilice la siguiente escala:

1. Nunca	2. Raramente	3. Algunas veces	4. La mayoría de las veces	5. Siempre
-------------	-----------------	---------------------	-------------------------------	---------------

Hasta que punto...

	1	2	3	4	5
¿Ud. pudo expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de las reglas y procedimientos de toma de decisión?					
¿Ud. tuvo influencia sobre los logros obtenidos por la aplicación de las reglas y procedimientos empleados?					
¿Las reglas y procedimientos de toma de decisión no fueron sesgados en la mediación?					
¿Las reglas y procedimientos aplicados se basaron en informaciones correctas?					
¿Ud. pudo asociar los resultados obtenidos a la aplicación de reglas y procedimientos de toma de decisión?					
¿Las reglas y procedimientos de decisión que se aplicaron en la mediación se fundamentan en valores éticos y morales?					
¿Las reglas y procedimientos de toma de decisión fueron aplicados de manera consistente?					

Los siguientes ítems se refieren a los resultados de su trabajo (salario, premios, promociones, etc.)

Hasta que punto...

	1	2	3	4	5
¿Los resultados alcanzados por Ud. reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo?					
¿Los resultados alcanzados por Ud. reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?					
¿Los resultados alcanzados por Ud. reflejan la contribución que Ud. le hace a la					

empresa?					
¿Los resultados alcanzados por Ud. justifican su desempeño?					

Hasta que punto Ud trató a las partes

	1	2	3	4	5
¿Los trató con cortesía?					
¿Los trató con dignidad?					
¿Los trató con respeto?					
¿Evitó hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?					

Los siguientes ítems se refieren a la persona responsable de llevar a cabo los procedimientos (su supervisor, persona responsable del sector, etc.)

Hasta que punto las partes...

	1	2	3	4	5
¿Fueron francos cuando se comunicaron con Ud.?					
¿Le explicaron con claridad los procedimientos adoptados para tomar decisiones?					
¿Le proporcionaron explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados para la toma de decisiones?					
¿Se comunicaron con Ud. en los momentos oportunos?					
¿Le da la impresión que adaptaron la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?					

Pertenencia

Las siguientes preguntas se refieren al sentido de pertenencia y compromiso **que Ud. cree que siente el personaje de la empresa “La Ceiba” que Ud. ha desempeñado en la negociación**. Para responderlas utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Me gustaría pasar el resto de mi carrera profesional en la empresa “La Ceiba”					
Me gusta hablar sobre “La Ceiba” con gente que no pertenece a ella					
Realmente siento los problemas de la “La Ceiba” como míos					
Creo que podría llegar fácilmente a sentirme apegado a otra organización como lo estoy a “La Ceiba”.					
No me siento “como parte de la familia” en “La Ceiba”.					
No me siento “emocionalmente apegado” a “La Ceiba”					
“La Ceiba” tiene buena parte de significado personal para mí					
No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a la “La Ceiba”					
Las cosas iban mejor en los días en los que una persona permanecía en una misma organización la mayor parte de su carrera					

Muchas gracias por su participación

APPENDIX VIII. INSTRUCTIONS IN ALL FOUR EXPERIMENT CONDITIONS

Situation in an organizational context

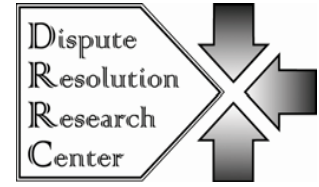
In the following stage of this exercise we propose a hypothetical situation that occurs within an organization. Then ask you to answer some questions about how a character (You) would face this situation and why



ANEXO IX. EJEMPLOS DE SITUACIONES EXPERIMENTALES

La Ceiba

Papel para C.T. Juárez, Mediador Externo



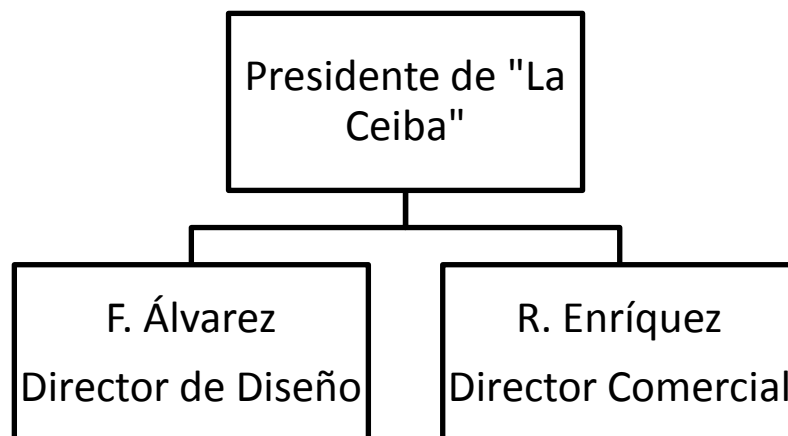
Por Anne L. Lytle y Catherine H. Tinsley, basado en "El Proyecto Amanda", desarrollado por Jeanne Brett y Rekha Karambayya

Versión en español por Jimena Ramírez y Jorge Cea, Universidad de Sevilla.

© 2012 Exter-Der. R1

"La Ceiba" es una empresa industrial que tiene su base en, España y se especializa en la producción en gran escala de materiales de decoración de cerámica artística, tales como azulejos hechos a pedido, esculturas y vasijas. Recientemente, "La Ceiba" firmó un contrato para producir todos los azulejos de cerámica para el suelo, paredes y techo que se requieren para la expansión de la conocida cadena hotelera internacional "Paraíso" en diez nuevas ubicaciones en España. "Paraíso" es famosa por sus bellos vestíbulos y habitaciones, tradicionalmente decorados con azulejos. "La Ceiba" está entusiasmada por esta gran oportunidad para mostrar el trabajo de sus diestros artistas.

En el informe que usted ha recibido consta que ha habido una serie de incidentes entre F. Álvarez y R. Enríquez. Una noche, después de trabajar hasta tarde tratando de completar una de las etapas del grabado de los azulejos F. Álvarez fue informado de que la profundidad de los grabados podría no ajustarse a la estipulada por "Paraíso". En una reunión entre F. Álvarez y R. Enríquez, F. Álvarez argumentó que no tenía conocimiento de tal cambio y le echó la culpa a R. Enríquez. R. Enríquez le mostró a F. Álvarez un memorándum de hacía seis meses llamando la atención sobre los cambios en profundidad requeridos por "Paraíso". F. Álvarez estaba en la lista de circulación de ese memorándum.



En el "Proyecto Paraíso" trabajan R. Enríquez, Director Comercial del proyecto, F. Álvarez, Director de Diseño del proyecto. R. Enríquez es responsable comercial del Proyecto "Paraíso". F. Álvarez es el especialista en diseño artístico, y R. Enríquez tiene experiencia en las relaciones comerciales.. El

organigrama de esta organización muestra que R. Enríquez y F. Álvarez están al mismo nivel jerárquico. Usted es C. Juárez "Mediador Externo" Usted pertenece al Sistema de Resolución de Conflictos del Gobierno Local". Su responsabilidad es mediar externamente conflictos laborales que ocurren en las distintas

empresas de la ciudad y en “La Ceiba” le han pedido una intervención.

Se ha violado uno de los derechos del puesto de Enríquez quien tiene el control total de los acuerdos que establece “La Ceiba” con otras empresas a quienes les vende los productos. Se ha violado uno de los derechos del puesto de Álvarez quien tiene el control total de la creación artística de los azulejos. Ud ha recibido un fax donde se hace constar dicha situación.

En el informe que usted ha recibido consta que hace unas cinco semanas, R. Enríquez comenzó a preocuparse de que el equipo de F. Álvarez estuviera seriamente retrasado. F. Álvarez no le daba a R. Enríquez ningún tipo de informe sobre los progresos realizados por su equipo y dijo que si el equipo se retrasaba, R. Enríquez sería el primero en saberlo. R. Enríquez comentó: "Cada vez que trato de averiguar en qué estado se halla el proyecto, F. Álvarez se enfada conmigo. No me fío de F. Álvarez. Cuando estaba preparando la inspección final requerida por “Paraíso”, R. Enríquez descubrió que el diseño de color de F. Álvarez difería del estipulado.

Cuando R. Enríquez indicó esto, F. Álvarez dijo que ese cambio específico en la combinación de colores haría que los azulejos parecieran nuevos por un periodo de tiempo más largo, puesto que disimulaba la suciedad, las mellas y los arañazos. R. Enríquez ordenó a F. Álvarez cambiar los azulejos porque la discrepancia no sería aceptada por “Paraíso”. F. Álvarez se enfadó e hizo algunos comentarios desagradables sobre la habilidad de R. Enríquez para juzgar el talento artístico de F. Álvarez, concluyendo:

¡No voy a dejar que cualquiera inspeccione mis azulejos! He estado trabajando con estos materiales mucho tiempo y soy el único que puede decir si los azulejos son buenos o no. ¡Usted me ha hecho la vida imposible desde el principio! No ha sido honesto conmigo. Tengo derecho a saber qué es lo que pasa aquí. R. Enríquez, Usted nos ha tratado a mí y a mi equipo como obreros desde que llegó. Nunca me ha ayudado, me ha dejado solo con el trabajo. ¡No sé qué más esperar! Por lo que a mí respecta esto se acabó. ¡Me voy!

La empresa le ha solicitado a usted mediante el Sistema de Resolución de Conflictos que interviniera en el incidente. Entonces Usted llamó a F. Álvarez y a R. Enríquez para que se reunieran ustedes tres.

Usted espera que la amenaza implícita de F. Álvarez de dejar el proyecto fuera solamente un enfado momentáneo. F. Álvarez es un artista y diseñador muy cualificado y puede conseguir otro trabajo fácilmente. Por otra parte, F. Álvarez es muy profesional y no es probable que abandone un proyecto sin completarlo.

Hoy es lunes por la tarde. El “Proyecto Paraíso” debe entregarse el próximo lunes por la mañana.

El contrato contiene una penalización de €2.000 por cada día de entrega tardía. Cualquier retraso afectará de forma significativa al beneficio de este proyecto y las carreras de los Directores Comercial y de Diseño.

No hay tiempo para presentar un propuesta de aceptación de los nuevos colores a la división de desarrollo de “Paraíso”, que es una empresa grande y burocrática, lenta en la toma de decisiones. Conseguir la aprobación necesaria llevaría un mínimo de 10 días. Usted actuará como mediador externo a la organización. Usted no sabe cuánto tiempo les llevaría a F. Álvarez y a su equipo de artistas efectuar los cambios de colores requeridos para ajustarse a lo originalmente estipulado.

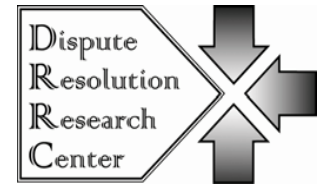
Se sabe que se requeriría que los azulejos fuesen pulidos y repintados.

Los Directores Comercial y de Diseño podrían pedir a la central que les envíen más artistas para ayudar a efectuar los cambios de colores. La empresa cuenta con unos €30.000 en unos fondos de emergencia dentro del presupuesto del proyecto para una eventualidad así, aunque ellos sólo los usarán si resulta absolutamente necesario. Tal petición, por supuesto, alertará a sus superiores de que existen problemas con el “Proyecto Paraíso”. La empresa preferiría resolver este problema relativo a las características del diseño de color sin involucrar a más personal.

Su meta en este conflicto de derechos es ayudar a resolver la disputa entre F. Álvarez y R. Enríquez sobre qué hacer con respecto a la discrepancia entre el diseño de color y lo estipulado por “Paraíso”.

La Ceiba

Papel para C. Juárez, Mediador Externo



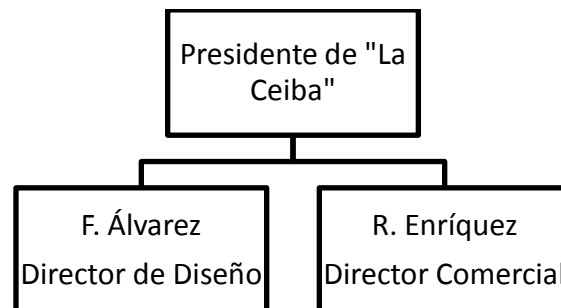
Por Anne L. Lytle y Catherine H. Tinsley, basado en "El Proyecto Amanda", desarrollado por Jeanne Brett y Rekha Karambayya

Versión en español por Jimena Ramírez y Jorge Cea, Universidad de Sevilla.

© 2012 Exter-Inter. R1

"La Ceiba" es una empresa industrial que tiene su base en, España y se especializa en la producción en gran escala de materiales de decoración de cerámica artística, tales como azulejos hechos a pedido, esculturas y vasijas. Recientemente, "La Ceiba" firmó un contrato para producir todos los azulejos de cerámica para el suelo, paredes y techo que se requieren para la expansión de la conocida cadena hotelera internacional "Paraíso" en diez nuevas ubicaciones en España. "Paraíso" es famosa por sus bellos vestíbulos y habitaciones, tradicionalmente decorados con azulejos. "La Ceiba" está entusiasmada por esta gran oportunidad para mostrar el trabajo de sus diestros artistas.

En el informe que usted ha recibido consta que ha habido una serie de incidentes entre F. Álvarez y R. Enríquez. Una noche, después de trabajar hasta tarde tratando de completar una de las etapas del grabado de los azulejos F. Álvarez fue informado de que la profundidad de los grabados podría no ajustarse a la estipulada por "Paraíso". En una reunión entre F. Álvarez y R. Enríquez, F. Álvarez argumentó que no tenía conocimiento de tal cambio y le echó la culpa a R. Enríquez. R. Enríquez le mostró a F. Álvarez un memorándum de hacía seis meses llamando la atención sobre los cambios en profundidad requeridos por "Paraíso". F. Álvarez estaba en la lista de circulación de ese memorándum.



En el "Proyecto Paraíso" trabajan R. Enríquez, Director Comercial del proyecto, F. Álvarez, Director de Diseño del proyecto. R. Enríquez es responsable comercial del Proyecto "Paraíso". F. Álvarez es el especialista en diseño artístico, y R. Enríquez tiene experiencia en las relaciones comerciales. El organigrama de esta organización muestra que R. Enríquez y F. Álvarez están al mismo nivel jerárquico. Usted es C. Juárez "Mediador Externo" Usted pertenece al Sistema de Resolución de Conflictos del Gobierno Local". Su responsabilidad es mediar externamente conflictos laborales que ocurren en las distintas empresas de la ciudad y en "La Ceiba" le han pedido una intervención

En el informe que usted ha recibido consta que hace unas cinco semanas, R. Enríquez comenzó a preocuparse de que el equipo de F. Álvarez estuviera seriamente retrasado. F. Álvarez no le daba a R. Enríquez ningún tipo de informe sobre los progresos

realizados por su equipo y dijo que si el equipo se retrasaba, R. Enríquez sería el primero en saberlo. R. Enríquez comentó : "Cada vez que trato de averiguar en qué estado se halla el proyecto, F. Álvarez se enfada conmigo. No me fío de F. Álvarez. Cuando estaba preparando la inspección final requerida por "Paraíso", R. Enríquez descubrió que el diseño de color de F. Álvarez difería del estipulado.

Cuando R. Enríquez indicó esto, F. Álvarez dijo que ese cambio específico en la combinación de colores haría que los azulejos parecieran nuevos por un periodo de tiempo más largo, puesto que disimulaba la suciedad, las mellas y los arañazos. R. Enríquez ordenó a F. Álvarez cambiar los azulejos porque la discrepancia no sería aceptada por "Paraíso". F. Álvarez se enfadó e hizo algunos comentarios desagradables sobre la habilidad de R. Enríquez para juzgar el talento artístico de F. Álvarez, concluyendo:

¡No voy a dejar que cualquiera inspeccione mis azulejos! He estado trabajando con estos materiales mucho tiempo y soy el único que puede decir si los azulejos son buenos o no. ¡Usted me ha hecho la vida imposible desde el principio! No ha sido honesto conmigo. Tengo derecho a saber qué es lo que pasa aquí. R. Enríquez, Usted nos ha tratado a mí y a mi equipo como obreros desde que llegó. Nunca me ha ayudado, me ha dejado solo con el trabajo. ¡No sé qué más esperar! Por lo que a mí respecta esto se acabó. ¡Me voy!

La empresa le ha solicitado a usted mediante el Sistema de Resolución de Conflictos que interviniera en el incidente. Entonces Usted llamó a F. Álvarez y a R. Enríquez para que se reunieran ustedes tres.

Usted espera que la amenaza implícita de F. Álvarez de dejar el proyecto fuera solamente un enfado momentáneo. F. Álvarez es un artista y diseñador muy cualificado y puede conseguir otro trabajo fácilmente. Por otra parte, F. Álvarez es muy profesional y no es probable que abandone un proyecto sin completarlo.

Hoy es lunes por la tarde. El “Proyecto Paraíso” debe entregarse el próximo lunes por la mañana. El contrato contiene una penalización de €2.000 por cada día de entrega tardía. Cualquier retraso afectará de forma significativa al beneficio de este proyecto y las carreras de los Directores Comercial y de Diseño.

No hay tiempo para presentar un propuesta de aceptación de los nuevos colores a la división de desarrollo de “Paraíso”, que es una empresa grande y burocrática, lenta en la toma de decisiones. Conseguir la aprobación necesaria llevaría un mínimo de 10 días. Usted actuará como mediador externo a la organización. Usted no sabe cuánto tiempo les llevaría a F. Álvarez y a su equipo de artistas efectuar los cambios de colores requeridos para ajustarse a lo originalmente estipulado.

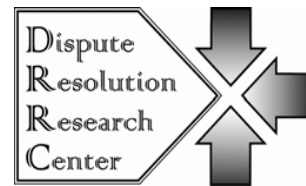
Se sabe que se requeriría que los azulejos fuesen pulidos y repintados.

Los Directores Comercial y de Diseño podrían pedir a la central que les envíen más artistas para ayudar a efectuar los cambios de colores. La empresa cuenta con unos €30.000 en unos fondos de emergencia dentro del presupuesto del proyecto para una eventualidad así, aunque ellos sólo los usarán si resulta absolutamente necesario. Tal petición, por supuesto, alertará a sus superiores de que existen problemas con el “Proyecto Paraíso”. La empresa preferiría resolver este problema relativo a las características del diseño de color sin involucrar a más personal.

Su meta en este conflicto de intereses es ayudar a resolver la disputa entre F. Álvarez y R. Enríquez sobre qué hacer con respecto a la discrepancia entre el diseño de color y lo estipulado por “Paraíso”.

La Ceiba

Papel para C. Juárez, Mediador Interno



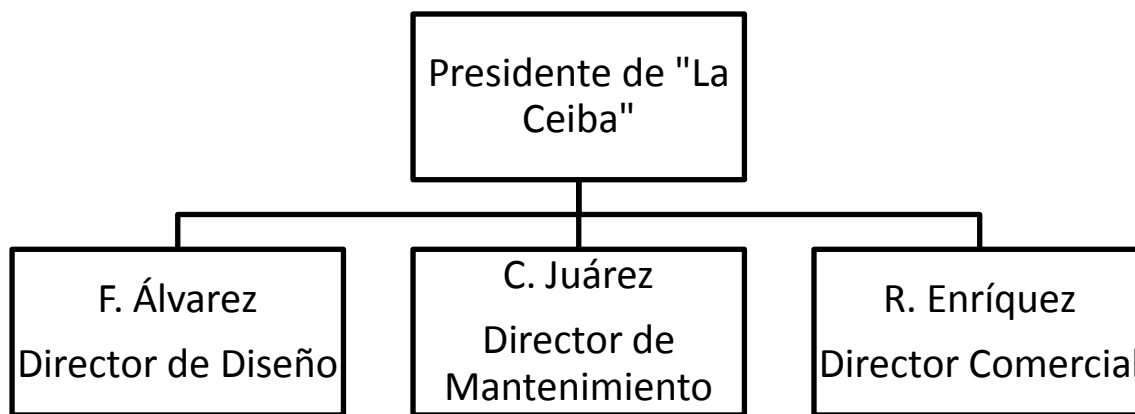
Por Anne L. Lytle y Catherine H. Tinsley, basado en "El Proyecto Amanda", desarrollado por Jeanne Brett y Rekha Karambayya

Versión en español por Jimena Ramírez y Jorge Cea, Universidad de Sevilla.

© 2012 **Inter-Der. R1**

“La Ceiba” es una empresa industrial que tiene su base en, España y se especializa en la producción en gran escala de materiales de decoración de cerámica artística, tales como azulejos hechos a pedido, esculturas y vasijas. Recientemente, “La Ceiba” firmó un contrato para producir todos los azulejos de cerámica para el suelo, paredes y techo que se requieren para la expansión de la conocida cadena hotelera internacional "Paraíso" en diez nuevas ubicaciones en España. “Paraíso” es famosa por sus bellos vestíbulos y habitaciones, tradicionalmente decorados con azulejos. “La Ceiba” está entusiasmada por esta gran oportunidad para mostrar el trabajo de sus diestros artistas.

En el informe que usted ha recibido consta que ha habido una serie de incidentes entre F. Álvarez y R. Enríquez. Una noche, después de trabajar hasta tarde tratando de completar una de las etapas del grabado de los azulejos F. Álvarez fue informado de que la profundidad de los grabados podría no ajustarse a la estipulada por “Paraíso”. En una reunión entre F. Álvarez y R. Enríquez, F. Álvarez argumentó que no tenía conocimiento de tal cambio y le echó la culpa a R. Enríquez. R. Enríquez le mostró a F. Álvarez un memorándum de hacía seis meses llamando la atención sobre los cambios en profundidad requeridos por “Paraíso”. F. Álvarez estaba en la lista de circulación de ese memorándum.



Usted es el Director de Mantenimiento y mediador interno de La Ceiba. Su responsabilidad es coordinar todos los aspectos del mantenimiento de las máquinas. Con Usted trabajan R. Enríquez, Director Comercial del proyecto, F. Álvarez, Director de Diseño del

proyecto. R. Enríquez es responsable comercial del Proyecto “Paraíso”. F. Álvarez es el especialista en diseño artístico, y R. Enríquez tiene experiencia en las relaciones comerciales.. El organigrama de esta organización muestra que Usted, R. Enríquez y F.

Álvarez están al mismo nivel jerárquico.

En el informe que usted ha recibido consta que hace unas cinco semanas, R. Enríquez comenzó a preocuparse de que el equipo de F. Álvarez estuviera seriamente retrasado. F. Álvarez no le daba a R. Enríquez ningún tipo de informe sobre los progresos realizados por su equipo y dijo que si el equipo se retrasaba, R. Enríquez sería el primero en saberlo. R. Enríquez comentó: "Cada vez que trato de averiguar en qué estado se halla el proyecto, F. Álvarez se enfada conmigo. No me fío de F. Álvarez. Cuando estaba preparando la inspección final requerida por "Paraíso", R. Enríquez descubrió que el diseño de color de F. Álvarez difería del estipulado.

Cuando R. Enríquez indicó esto, F. Álvarez dijo que ese cambio específico en la combinación de colores haría que los azulejos parecieran nuevos por un periodo de tiempo más largo, puesto que disimulaba la suciedad, las mellas y los arañazos. R. Enríquez ordenó a F. Álvarez cambiar los azulejos porque la discrepancia no sería aceptada por "Paraíso". F. Álvarez se enfadó e hizo algunos comentarios desagradables sobre la habilidad de R. Enríquez para juzgar el talento artístico de F. Álvarez, concluyendo:

¡No voy a dejar que cualquiera inspeccione mis azulejos! He estado trabajando con estos materiales mucho tiempo y soy el único que puede decir si los azulejos son buenos o no. ¡Usted me ha hecho la vida imposible desde el principio! No ha sido honesto conmigo. Tengo derecho a saber qué es lo que pasa aquí. R. Enríquez, Usted nos ha tratado a mi y a mi equipo como obreros desde que llegó. Nunca me ha ayudado, me ha dejado solo con el trabajo. ¡No sé qué más esperar! Por lo que a mi respecta esto se acabó. ¡Me voy!

La empresa le ha solicitado a usted como mediador interno de la empresa que interviniera en el incidente. Entonces Usted llamó a F. Álvarez y a R. Enríquez para que se reunieran ustedes tres.

Usted espera que la amenaza implícita de F. Álvarez de dejar el proyecto fuera solamente un enfado momentáneo. F. Álvarez es un artista y diseñador muy cualificado y puede conseguir otro trabajo fácilmente. Por otra parte, F. Álvarez es muy profesional y no es probable que abandone un proyecto sin completarlo.

Se ha violado uno de los derechos del puesto de Enríquez quien tiene el control total de los acuerdos que establece "La Ceiba" con otras empresas a quienes les vende los productos. Se ha violado uno de los derechos del puesto de Álvarez quien tiene el control total de la creación artística de los azulejos. Ud ha recibido un fax donde se hace constar dicha situación.

Hoy es lunes por la tarde. El "Proyecto Paraíso" debe entregarse el próximo lunes por la mañana. El contrato contiene una penalización de €2.000 por cada día de entrega tardía. Cualquier retraso afectará de forma significativa al beneficio de este proyecto, su carrera y la de los Directores Comercial y de Diseño.

No hay tiempo para presentar un propuesta de aceptación de los nuevos colores a la división de desarrollo de "Paraíso", que es una empresa grande y burocrática, lenta en la toma de decisiones. Conseguir la aprobación necesaria llevaría un mínimo de 10 días. Usted actuará como mediador interno a la organización. Usted no sabe cuánto tiempo les llevaría a F. Álvarez y a su equipo de artistas efectuar los cambios de colores requeridos para ajustarse a lo originalmente estipulado.

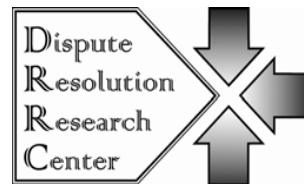
Se sabe que se requeriría que los azulejos fuesen pulidos y repintados.

Los Directores Comercial y de Diseño podrían pedir a la central que les envíasen más artistas para ayudar a efectuar los cambios de colores. La empresa cuenta con unos €30.000 en unos fondos de emergencia dentro del presupuesto del proyecto para una eventualidad así, aunque ellos sólo los usarán si resulta absolutamente necesario. Tal petición, por supuesto, alertará a sus superiores de que existen problemas con el "Proyecto Paraíso". La empresa preferiría resolver este problema relativo a las características del diseño de color sin involucrar a más personal.

Su meta en este conflicto de derechos es ayudar a resolver la disputa entre F. Álvarez y R. Enríquez sobre qué hacer con respecto a la discrepancia entre el diseño de color y lo estipulado por "Paraíso".

La Ceiba

Papel para C. Juárez, Mediador Interno



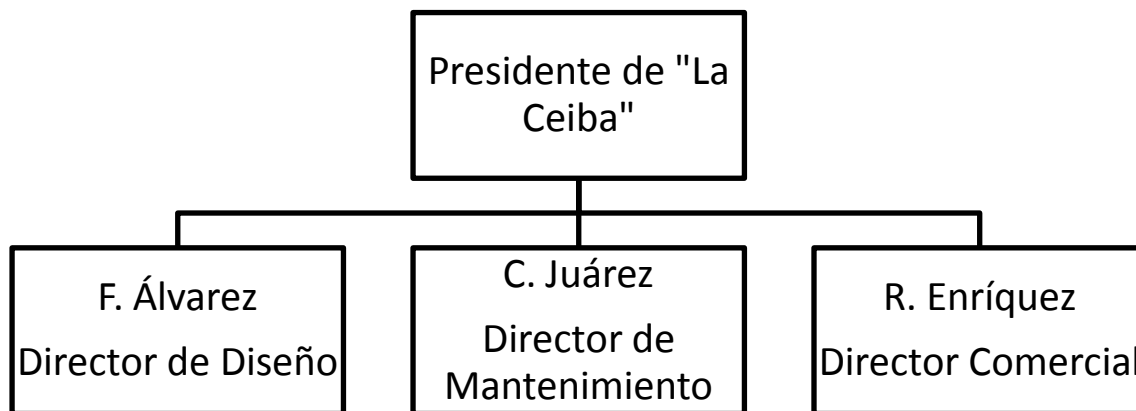
Por Anne L. Lytle y Catherine H. Tinsley, basado en "El Proyecto Amanda", desarrollado por Jeanne Brett y Rekha Karambayya

Versión en español por Jimena Ramírez y Jorge Cea, Universidad de Sevilla.

© 2012 **Inter-Inter. R1**

“La Ceiba” es una empresa industrial que tiene su base en, España y se especializa en la producción en gran escala de materiales de decoración de cerámica artística, tales como azulejos hechos a pedido, esculturas y vasijas. Recientemente, “La Ceiba” firmó un contrato para producir todos los azulejos de cerámica para el suelo, paredes y techo que se requieren para la expansión de la conocida cadena hotelera internacional "Paraíso" en diez nuevas ubicaciones en España. “Paraíso” es famosa por sus bellos vestíbulos y habitaciones, tradicionalmente decorados con azulejos. “La Ceiba” está entusiasmada por esta gran oportunidad para mostrar el trabajo de sus diestros artistas.

En el informe que usted ha recibido consta que ha habido una serie de incidentes entre F. Álvarez y R. Enríquez. Una noche, después de trabajar hasta tarde tratando de completar una de las etapas del grabado de los azulejos F. Álvarez fue informado de que la profundidad de los grabados podría no ajustarse a la estipulada por “Paraíso”. En una reunión entre F. Álvarez y R. Enríquez, F. Álvarez argumentó que no tenía conocimiento de tal cambio y le echó la culpa a R. Enríquez. R. Enríquez le mostró a F. Álvarez un memorándum de hacía seis meses llamando la atención sobre los cambios en profundidad requeridos por “Paraíso”. F. Álvarez estaba en la lista de circulación de ese memorándum.



Usted es el Director de Mantenimiento y Mediador Interno de La Ceiba. Su responsabilidad es coordinar todos los aspectos del mantenimiento de las máquinas. Con Usted trabajan R. Enríquez, Director Comercial del proyecto, F. Álvarez, Director de Diseño del proyecto. R. Enríquez es responsable comercial del Proyecto "Paraíso". F. Álvarez es el especialista en diseño artístico, y R. Enríquez tiene experiencia en las relaciones comerciales. El organigrama de esta organización muestra que Usted, R. Enríquez y F. Álvarez están al mismo nivel jerárquico.

En el informe que usted ha recibido consta que hace unas cinco semanas, R. Enríquez comenzó a preocuparse de que el equipo de F. Álvarez estuviera seriamente retrasado. F. Álvarez no le daba a R. Enríquez ningún tipo de informe sobre los progresos realizados por su equipo y dijo que si el equipo se retrasaba, R. Enríquez sería el primero en saberlo. R. Enríquez comentó: "Cada vez que trato de averiguar en qué estado se halla el proyecto, F. Álvarez se enfada conmigo. No me fío de F. Álvarez. Cuando estaba preparando la inspección final requerida por "Paraíso", R. Enríquez descubrió que el diseño de color de F. Álvarez difería del estipulado.

Cuando R. Enríquez indicó esto, F. Álvarez dijo que ese cambio específico en la combinación de colores haría que los azulejos parecieran nuevos por un periodo de tiempo más largo, puesto que disimulaba la suciedad, las mellas y los arañazos. R. Enríquez ordenó a F. Álvarez cambiar los azulejos porque la discrepancia no sería aceptada por "Paraíso". F. Álvarez se enfadó e hizo algunos comentarios desagradables sobre la habilidad de R. Enríquez para juzgar el talento artístico de F. Álvarez, concluyendo:

¡No voy a dejar que cualquiera inspeccione mis azulejos! He estado trabajando con estos materiales mucho tiempo y soy el único que puede decir si los azulejos son buenos o no. ¡Usted me ha hecho la vida imposible desde el principio! No ha sido honesto conmigo. Tengo derecho a saber qué es lo que pasa aquí. R. Enríquez, Usted nos ha tratado a mi y a mi equipo como obreros desde que llegó. Nunca me ha ayudado, me ha dejado solo con el trabajo. ¡No sé qué más esperar! Por lo que a mi respecta esto se acabó. ¡Me voy!

La empresa le ha solicitado a usted como mediador interno de la empresa que interviniera en el incidente. Entonces Usted llamó a F. Álvarez y a R. Enríquez para que se reunieran ustedes tres.

Usted espera que la amenaza implícita de F. Álvarez de dejar el proyecto fuera solamente un enfado momentáneo. F. Álvarez es un artista y diseñador muy cualificado y puede conseguir otro trabajo fácilmente. Por otra parte, F. Álvarez es muy profesional y no es probable que abandone un proyecto sin completarlo.

Hoy es lunes por la tarde. El "Proyecto Paraíso" debe entregarse el próximo lunes por la mañana. El contrato contiene una penalización de €2.000 por cada día de entrega tardía. Cualquier retraso afectará de forma significativa al beneficio de este proyecto, su carrera y la de los Directores Comercial y de Diseño.

No hay tiempo para presentar un propuesta de aceptación de los nuevos colores a la división de desarrollo de "Paraíso", que es una empresa grande y burocrática, lenta en la toma de decisiones. Conseguir la aprobación necesaria llevaría un mínimo de 10 días. Usted actuará como mediador interno a la organización. Usted no sabe cuánto tiempo les llevaría a F. Álvarez y a su equipo de artistas efectuar los cambios de colores requeridos para ajustarse a lo originalmente estipulado.

Se sabe que se requeriría que los azulejos fuesen pulidos y repintados.

Los Directores Comercial y de Diseño podrían pedir a la central que les envíen más artistas para ayudar a efectuar los cambios de colores. La empresa cuenta con unos €30.000 en unos fondos de emergencia dentro del presupuesto del proyecto para una eventualidad así, aunque ellos sólo los usarán si resulta absolutamente necesario. Tal petición, por supuesto, alertará a sus superiores de que existen problemas con el "Proyecto Paraíso". La empresa preferiría resolver este problema relativo a las características del diseño de color sin involucrar a más personal.

Su meta en este conflicto de intereses es ayudar a resolver la disputa entre F. Álvarez y R. Enríquez sobre qué hacer con respecto a la discrepancia entre el diseño de color y lo estipulado por "Paraíso".

FAX

Para: Mediador Externo **De:** Departamento Legal

Fax: +34 902005566 **Páginas:** 1

Teléfono: +34902554466 **Fecha:** 4-4-2012

Re: **CC:**

Urgente Para revisar Comentarios Responda Reciclar

Contenido:

Estimado Representante Legal:

En primer lugar, nos gustaría agradecerle su labor como representante. Adjunto le enviamos un extracto de las cláusulas de los contratos de trabajo del Director de Diseño y Comercial.

EXTRACTO DE CONTRATO DE TRABAJO DE DIRECTOR DE DISEÑO

CLÁUSULAS

- a) El/la trabajador/a prestará sus servicios como *Director de Diseño* lo cual implica que tendrá el *control total del proceso creativo de la producción de azulejos de cerámica*.
- b) Como Director de Diseño *debe informar al Director Comercial* sobre las distintas etapas del proceso de creación de la producción de azulejos de cerámica.

EXTRACTO DE CONTRATO DE TRABAJO DE DIRECTOR COMERCIAL

CLÁUSULAS

- a) El/la trabajador/a prestará sus servicios como *Director Comercial* lo cual implica que tendrá el *control total del proceso comercial* de la producción de azulejos de cerámica.
- b) Como Director Comercial *debe recibir informes periódicos del Director de Diseño* sobre las distintas etapas del proceso de creación de la producción de azulejos de cerámica.

Un saludo,

Departamento Legal.

La presente Tesis Doctoral ha sido financiada por el Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (DFL N°22/1981) y ha recibido financiamiento del Colegio Doctoral Tordesillas (2013).

