

Anexo 2

La gestión alternativa de conflictos (GAC) y el conflicto estructural y cultural en las empresas y organizaciones: la experiencia de Estados Unidos

Sergi Farré Salvá



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Abstract	6
Introducción	7
Apéndice de recursos	22
Apéndice bibliográfico	24
Cuestionarios contestados por 303 trabajadores/as (%)	28

Sergi Farré Salvá

Mediador y conflictólogo

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración, University of New Hampshire (1994).

Master of Arts en Resolución de conflictos, American University, Wash., DC (1996).

Máster en Gestión de Conflictos: Mediación, Universidad de Barcelona (2001).

Abstract

La primera parte de este artículo ofrece una reflexión sobre el nacimiento y el desarrollo de la resolución de conflictos y de la gestión alternativa de conflictos (GAC) en Estados Unidos, como elemento de contraste con el proceso similar que, décadas más tarde, se está produciendo en nuestro país. La segunda parte del artículo trata específicamente de la GAC en el ámbito de las organizaciones, considerando en particular el concepto de conflicto estructural. Por último, y de acuerdo con los resultados de la investigación de campo llevada a cabo en el marco de un estudio basado en cuestionarios administrados a 303 empleados de 18 empresas y organizaciones y sus respectivos responsables de RR.HH., se concluye con la constatación positiva de las hipótesis de trabajo sobre la trascendencia de la estructura y de la cultura como fuentes de conflicto en las organizaciones y sobre el efecto negativo del conflicto estructural y del cultural en el clima laboral y en la productividad. En última instancia, se incluyen dos apéndices: uno de recursos y otro de bibliografía.

Introducción

Este artículo se ha desarrollado en el marco de un estudio¹ llevado a cabo por el Centro universitario de investigación e intervención en resolución de conflictos **Pau i Treva**, de la Universidad Ramon Llull (Fundación Pere Tarrés).

El estudio, realizado entre noviembre de 1999 y abril de 2000 gracias a una subvención del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña y con la colaboración del CIDEM, analiza el conflicto en las organizaciones, mediante una investigación de campo desarrollada entre **303 trabajadoras y trabajadores de 18 organizaciones** (del sector privado, público y asociativo), así como a sus respectivos responsables de los departamentos de Recursos Humanos, valorando críticamente la diagnosis y tratamiento que, desde un punto de vista tradicional, se ha hecho de este tipo de conflicto organizacional en nuestro país. Asimismo, aporta las experiencias de otros países en la aplicación de mecanismos de tratamiento alternativo de los conflictos en las organizaciones, como por ejemplo la mediación, generados desde la disciplina de la resolución de conflictos. Entre otros, el estudio constató la relación negativa entre el *conflicto* negativo, de naturaleza interpersonal, cultural o estructural, en las organizaciones, y la cantidad y calidad de la producción. Asimismo, pone de relieve la insuficiencia de los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos para transformarlos de forma positiva.

Los investigadores² participantes en el citado estudio en cuyos resultados se basa parcialmente este artículo confeccionamos dos tipos de cuestionarios, uno destinado a los empleados/as (ver Apéndice al final) y otros a los responsables de las empresas, pero en este último caso tan sólo respondieron 9 de las 18 empresas colaboradoras. Como se elaborará a continuación, para el autor de este artículo resultaba imperativo que se introdujesen preguntas en los cuestionarios que abordaran los aspectos estructurales y culturales del conflicto organizacional. De los sucesivos listados proporcionados por CIDEM (hasta 40 organizaciones), finalmente 18 decidieron colaborar en el estudio. Se trata de organizaciones³ de diversas dimensiones y sectores económicos, incluyendo el privado (textil, editorial, químico, farmacéutico, alimentario, turismo y servicios), el público y el llamado tercer sector. Se obtuvieron

1. Para obtener información más detallada sobre el informe en cuestión, cabe contactar con el Centro Pau i Treva de la Fundación Pere Tarrés, Universidad Ramón Llull, calle de Enric Granados, núm. 2, 08007 Barcelona, Tel. 93 452 12 80, E-mail: pautreva@peretarres.url.es, depositario del mismo.

2. Un grupo de profesionales e investigadores provenientes de distintos ámbitos profesionales (como la empresa, la enseñanza, la Administración o los movimientos asociativos) y académicos (como la Psicología, el Trabajo y la Educación sociales, el Derecho, la Sociología o la Ciencia Política), que convergen en el espacio profesional, formativo y de investigación en resolución de conflictos que proporciona el centro Pau i Treva.

3. AESA, Ayuntamiento de Montgat, Ayuntamiento de Granollers, Antón i Carles, BAULA, Centro de Atención Primaria del distrito de Ciutat Vella de Barcelona, Centro Residencial Putxet, CIREM, COLOMER, ESPORT 3, EUROSIT, FISIOGESTIÓN, Fundación MARPI, Gestoría Casanova, Escuela Universitaria de Educación Social de la Fundación Pere Tarrés, Serigrafía Gimeno, SHIMSA, SPANCOD.

respuestas de 303 trabajadores/as de dichas organizaciones. En algunos casos, nuestros encuestadores administraron los cuestionarios directamente, mientras que en otros casos lo hicieron las propias empresas, siéndonos posteriormente entregados.

A partir de los resultados obtenidos, cada miembro del equipo redactó un artículo centrándose en los elementos y en su área temática de interés. El presente artículo constituye la contribución de este autor a dicho proyecto.

Sin excluir otras explicaciones, el autor de este artículo interpreta la falta de colaboración por parte de varias organizaciones preseleccionadas para llevar a cabo el proyecto de investigación como una muestra de que la utilización de mecanismos alternativos para el tratamiento del conflicto negativo, como la mediación, implica un cambio cultural hacia una gestión más participativa del poder en las organizaciones y que éste, como toda transformación social, requerirá tiempo, toma de conciencia y la renuncia a la cultura de la rigidez jerárquica a la hora de gestionar el poder y el tratamiento del conflicto en las organizaciones y cualquier otro ámbito de nuestra sociedad.

Justificación

¿Cuál es la utilidad de llevar a cabo una reflexión sobre el nacimiento y desarrollo de la resolución de conflictos y de la gestión alternativa de conflictos⁴ (GAC) en Estados Unidos para el propósito de esta investigación? Casi cuatro décadas después de que lo empezaran a hacer en el subcontinente norteamericano, estos procesos de GAC apenas se están conformando en el Estado español, como lo indican, por ejemplo, la futura Ley de mediación familiar que emanará del Parlamento de Cataluña, o las iniciativas académico-profesionales transdisciplinarias como las que han inspirado este proyecto de investigación para el Departamento de Trabajo de la Generalitat. La resolución de conflictos y la GAC, como ámbitos académicos y profesionales consolidados desde hace tiempo en Estados Unidos, han generado bastante investigación, teorización y praxis que, sin duda, pueden resultarnos útiles a la hora de desarrollar un proceso similar en nuestro país. Por ejemplo, tal como sucedió en Estados Unidos y como demuestra la incipiente ley antes mencionada, la GAC en Cataluña se ha empezado a institucionalizar en el ámbito judicial familiar.

En cuanto al conflicto estructural, como se argumentará a lo largo de este texto, a pesar de su trascendencia, se trata de uno de los conceptos menos estudiados y valorados por lo que respecta a la GAC en el ámbito de las

4. El término GAC está inspirado en la traducción del término *Alternative Dispute Resolution*, que se utiliza en la bibliografía angloamericana y que, asimismo, se ha traducido al español como *resolución alternativa de disputas*, *gestión alternativa de disputas* o *resolución alternativa de disputas*, entre otras traducciones. GAC implica la utilización del término *conflicto* en lugar de *disputa*, este último utilizado por autores y practicantes de la resolución de conflictos para designar *conflictos de baja intensidad*. La observación no es ni mucho menos gratuita, si se tiene en cuenta que los primeros modelos y teorías de resolución de conflictos surgieron para analizar, diagnosticar y tratar (por medio de su *resolución*) conflictos de baja intensidad (o *disputas*) y no conflictos profundos o de alta intensidad.

organizaciones. Este artículo reflexiona sobre tal conflicto, alimentándose de la experiencia norteamericana en este ámbito y contrastándolo con los resultados de la investigación de campo. Dada la evolución de la Resolución de conflictos en Estados Unidos y en otros países (fundamentalmente anglosajones), así como su creciente dinamismo académico y profesional, parece razonable inferir que, en nuestro país, el desarrollo de esta cultura es algo más que una moda ideológica. Más bien, considero que nos encontramos ante un proceso en plena eclosión que, en cualquier caso, comportará la democratización de los mecanismos tradicionales de tratamiento del conflicto en todos los ámbitos de nuestra sociedad.

Metodología

La información que contiene este artículo se basa en: la experiencia y los conocimientos del autor en GAC; la investigación bibliográfica y por Internet; la aportación de profesionales norteamericanos citados a continuación; la investigación de campo cuantitativa sobre 303 empleados encuestados de una veintena de empresas y el trabajo en equipo de los autores de este estudio.

Por lo que respecta a la aportación de los profesionales norteamericanos de la GAC, ésta se ha obtenido por medio del diálogo por correo electrónico con cada uno de ellos. Se han mantenido en contacto mediante conexiones profesionales y académicas del autor y la página web de la Society of Professionals in Dispute Resolution -SPIDR- (podéis consultar al respecto el apéndice de recursos). Este diálogo se ha llevado a cabo entre el 10 de enero y el 4 de abril de 2000. Aunque no pueden considerarse entrevistas, todos los diálogos se han basado en las mismas cuestiones: la relación entre conflicto y productividad; la GAC en empresas y organizaciones como profesión; la cultura y la estructura como fuentes de conflicto en las organizaciones; las experiencias prácticas y evaluaciones de los mecanismos de GAC en empresas y organizaciones y el diseño de sistemas de GAC.

Los nombres de los profesionales de la GAC con quienes se han mantenido los mencionados diálogos por correo electrónico y a quienes agradecemos de todo corazón su dedicación son los siguientes (podéis obtener información completa en el apéndice de recursos): Linda Bingham, Suzanne Ghais, Jennifer Lynch, Arman Janzen y John Conbere.

La experiencia de la resolución de conflictos y de la GAC en Estados Unidos

Estados Unidos ha sido la vanguardia del desarrollo de la resolución de conflictos, espacio transdisciplinario⁵, académico y profesional, de teorización, investigación, formación y activismo que recibe el conjunto de conocimientos de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas (como la mediación, la negociación o la conciliación, entre muchas otras), métodos,

estrategias y sistemas para su tratamiento, resolución y/o transformación. Como vertiente particularmente dinámica de la resolución de conflictos, durante los años sesenta se desarrolló en Norteamérica la Alternative Dispute Resolution -ADR- (gestión alternativa de conflictos o GAC) como movimiento de respuesta inconformista ante el tratamiento tradicional de los conflictos en distintos ámbitos de la sociedad norteamericana, como el judicial, el socioescolar, el empresarial, así como de las organizaciones e incluso las relaciones internacionales (la guerra contra Vietnam fue un catalizador al respecto). Es preciso enmarcar este proceso en el contexto revolucionario que experimentó la sociedad norteamericana (y otras por todo el mundo) y que cuestionó el mito del American way of life como un enmascaramiento del autoritarismo, el patriarcalismo y el racismo ejercidos de forma directa o estructural en y por la familia, el gobierno y la empresa.

El contexto judicial generó las primeras expresiones institucionalizadas de la GAC, por medio de procesos de negociación mediada entre las partes en conflicto que cada vez se hicieron más democráticos (mediador elegido por las partes, decisiones vinculantes o no a criterio de las partes, entre otros). Ante la ineficiencia (en cuanto al proceso: litigios lentos y costosos) y la ineficacia (por lo que respecta al resultado: ganadores y perdedores) del sistema judicial para resolver los conflictos más próximos al ciudadano, como los familiares (divorcios, sucesiones, etc.), la clase media norteamericana promovió el diseño de procesos alternativos por medio de los cuales se pudieran gestionar sus conflictos de manera más eficiente (más rápida y menos costosa) y eficaz (soluciones lo más beneficiosas posibles para las partes implicadas):

Se podrían describir como “alternativos”, puesto que su propósito principal ha consistido en mitigar la sobrecarga del sistema judicial añadiendo foros más atractivos que los tribunales, pero que, en última instancia, llevan a cabo el mismo trabajo: es decir, gestionan unos determinados tipos de conflicto basándose en normas aceptadas sin necesidad de tratar sus causas más profundas.⁶

Gracias a la aportación de Roger Fisher y el Conflict Management Group de la Universidad de Harvard, así como otros autores que le son afines (ver apéndice bibliográfico), en el ámbito de la resolución de conflictos, estos tipos de gestión de conflictos y sus resultados se conocen como win-win (la mediación y el sistema cooperativo: las dos partes ganan), contrapuestos a los win-lose (el sistema adjudicativo y competitivo: uno pierde y el otro gana).

5. Varios autores, como John Burton o Eduard Vinyamata (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel Practicum, consideran la resolución de conflictos como una a-disciplina, “ya que no toma sus bases teóricas ni metodológicas de ninguna disciplina humanística o social específica, sino de todas y cualquiera de ellas [...] no es una disciplina histórica ni económica ni psicológica ni sociológica, sino que más bien se sirve de todas éstas en su intento por comprender al ser humano y sus sociedades, por medio de los conflictos que se generan o en los que se involucra”.

E. Vinyamata (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos* (1.ª edición, pág. 20). Barcelona: Ariel.

6. J. Burton; F. Dukes (1990). *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution* (1.ª edición, pág. 86). Nueva York: St. Martin's Press. [traducción del autor de este artículo].

Según Goldberg, Green y Sander (1985, pág. 5)⁷, la GAC en el ámbito judicial se caracteriza por cuatro objetivos:

- Descongestionar los tribunales, con lo que se evitan sus costes y retrasos.
- Fomentar la participación ciudadana en el proceso de gestión de conflictos.
- Facilitar el acceso a la justicia.
- Proporcionar una gestión más eficaz de los conflictos.

De forma similar, las experiencias de la GAC en el contexto judicial se fueron extendiendo a otros ámbitos sociales, con lo que se aportó un enfoque más democrático y transdisciplinar al tratamiento de los conflictos, a medida que, alimentándose de su praxis, se configuraba la resolución de conflictos como disciplina (o “a-disciplina”, según Burton o Vinyamata, podéis ver la nota 2).

El espíritu de la GAC y de la resolución de conflictos exige que el tratamiento del conflicto, en cualquier ámbito, no sea el monopolio de una sola disciplina o profesión. De la misma manera que la mediación familiar no sólo puede acoger la aportación de juristas y abogados, sino también de psicólogos, sociólogos o trabajadores sociales, entre otros, es preciso que el tratamiento de conflictos en el ámbito laboral se alimente de otras disciplinas, más allá del Derecho y de la Psicología industrial. Sin duda, la transdisciplinariedad y el matrimonio academia-praxis característicos de las universidades norteamericanas han facilitado la formación de nuevas disciplinas y ámbitos profesionales, como la resolución de conflictos o la comunicación intercultural. Por desgracia, ésta no ha sido la norma en nuestro país, a causa, entre otras razones, de la rigidez disciplinaria y la endogamia académica tradicionalmente imperantes en nuestras universidades. No obstante, cabe decir que iniciativas como la reciente creación del centro Pau i Treva de la Universidad Ramon Llull o del virtual Campus for Peace de la Universitat Oberta de Catalunya constituyen una muestra del dinamismo y crecimiento que se puede generar en torno a un tema de interés universal como el conflicto cuando uno se acerca desde la transdisciplinariedad y el diálogo entre academia y praxis. Este proyecto de investigación sobre el conflicto en el ámbito laboral es un buen ejemplo.

El conflicto estructural y la GAC en el ámbito laboral y de las organizaciones: la experiencia de Estados Unidos

Existe un número creciente de organizaciones profesionales que se dedican a la GAC en el ámbito laboral y de las organizaciones (podéis ver el apéndice de recursos), como por ejemplo CDR Associates, Wittenberg, Shaw & Ross o The Janzen Group. Como afirma Suzanne Ghais⁸, directiva de la CDR Associates, por lo que respecta al conflicto laboral o a las organizaciones, la cultura de la GAC en Estados Unidos se ha implantado sobre todo en la corporate America,

7. Citados en Burton (1990, pág. 87).

8. Suzanne Ghais respondió al cuestionario por medio del correo electrónico, el 10 de enero de 2000.

es decir, entre las multinacionales y las grandes empresas norteamericanas. Según la citada fuente, en Estados Unidos grandes empresas como ALCOA, FedEx, Halliburton, McGraw-Hill, Polaroid, Quantas, Shell Oil o UPS han incorporado programas de GAC, por medio del asesoramiento de organizaciones profesionales como las previamente citadas. Sin embargo, y sobre todo gracias a la Ley de resolución de conflictos administrativos (Administrative Dispute Resolution Act), aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1990 y por medio de la cual los parlamentarios norteamericanos quisieron promover el uso de técnicas de GAC en todos los ámbitos del gobierno federal, la cultura GAC también se ha extendido a la Administración pública norteamericana.

Antes de examinar ejemplos concretos de los mecanismos de GAC que se están poniendo en funcionamiento en empresas y organizaciones de Estados Unidos, conviene distinguir entre tres grandes tipos de conflicto laboral o en las organizaciones: el conflicto directo, el estructural y el cultural.⁹ La distinción fundamental entre estos conceptos reside en su exteriorización: más visible en el conflicto directo y menos o nada visible en el estructural y el cultural. En el caso del conflicto directo, éste se manifiesta por medio de conductas humanas, físicas o verbales, más o menos violentas, que, basadas en percepciones divergentes objetivas (por lo que respecta a un elemento externo en las partes en conflicto, como los diferentes criterios sobre el funcionamiento de un departamento o de una máquina, sobre una tercera persona o una idea, por ejemplo) o personal (afectando a unos o más elementos inherentes a la identidad personal de alguna o todas las partes en conflicto: “mi jefe me cae fatal porque es un tirano”, o “no soporto trabajar en equipo con mi compañero porque es un perezoso o porque huele mal, o porque es afeminado, o machista o de derechas”). Cuando estas percepciones divergentes se hacen incompatibles y no se pueden transformar de forma positiva mediante los canales relacionales habituales entre las partes (la conversación animada, la discusión e incluso la disputa), el conflicto se consolida en su vertiente negativa (manifestándose en incomunicación o comunicación física o verbalmente violenta entre las partes), y afecta, en última instancia, al clima laboral y, como que pretende demostrar este proyecto de investigación, incide de manera negativa en la productividad.

Por otro lado, el conflicto estructural es inherente a la arquitectura de la organización (sistema de producción, organigrama y jerarquía, condiciones ambientales de trabajo, compensación laboral, entre otros), que puede ejercer violencia estructural sobre los empleados, por su carácter represivo, explotador o enajenante. A menudo, el conflicto estructural se manifiesta por la relación entre los trabajadores y los factores de producción (“¡odio este trabajo...

9. Inspirándonos en la distinción que establece Johan Galtung entre la violencia directa, estructural y cultural, entre otras: (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia* (1.ª edición). Bilbao. Bakeaz y Gernika Gogoratuz. Galtung es un distinguido teórico y activista en el ámbito de los estudios de paz y resolución de conflictos, donde ha aportado su visión crítica transformativa y estructuralista.

todo el día delante del ordenador!"), así como por el contexto ambiental donde desarrollan su tarea (luz insuficiente, temperatura o material de trabajo inadecuados, por ejemplo). En este sentido, el conflicto cultural constituye la expresión ideológica del conflicto estructural. La cultura interna de la organización o empresa está destinada a justificar y a preservar su estructura, por medio de la promoción tácita o explícita de códigos de comportamiento o de actitudes. El conflicto cultural tiene su origen en la incompatibilidad entre estos códigos y los intereses o bienestar de los empleados. Se puede manifestar, entre otros, por medio de la rigidez jerárquica, la relación competitiva entre los trabajadores, o las políticas represivas, paternalistas o pasivas ante el conflicto; todos ellos, aspectos incompatibles con la cultura de la GAC. Por otro lado, existe una fluidez interactiva causal entre los tres tipos de conflicto. A menudo, como sucede en cualquier otro contexto social, el conflicto directo es una expresión del conflicto estructural o cultural y, a su vez, el primero sirve para consolidar los segundos. Un círculo vicioso que sólo se puede transformar por medio de una transformación cultural y estructural de la organización en cuestión.

El conflicto estructural o cultural es aquél que, en principio, más se resiste a un tratamiento convencional. Por definición, los mecanismos convencionales que utilizan las organizaciones para resolver los conflictos están diseñados para detectar conflictos directos y ser aplicados a ellos, puesto que el conflicto estructural y el cultural son inherentes a la propia organización y, a menudo, afectan a la manera misma en que se gestionan los conflictos. En los casos de conflicto estructural o cultural, el trabajador o trabajadores afectados, ante la incapacidad inherente de los mecanismos internos de resolución de conflictos para asistirlos, necesitan recurrir a medidas de fuerza (como la huelga), a la vía judicial o, con bastante más frecuencia, al absentismo laboral, a menudo por estrés. En este sentido, como demuestran varios estudios¹⁰, el absentismo se ha convertido en un verdadero indicador del grado de conflicto estructural o cultural en las organizaciones.

Según Jennifer Lynch¹¹, abogada y mediadora, responsable de la Personnel Direction Group (empresa asesora sobre GAC en las organizaciones) y coordinadora del Departamento de Gestión de Conflictos en las Organizaciones en la Society for Professionals in Dispute Resolution -SPIDR- (Sociedad de profesionales de la GAC)¹², el propósito principal de la GAC consiste en proporcionar a las organizaciones competencia en materia de gestión de conflictos. Más que

10.

Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía (1999). "Estudio de las posibles relaciones entre el absentismo laboral y el grado de insatisfacción profesional en la Administración pública". *Mapfre Medicina* (vol. 10, núm. 1).

Comisión Whitehall (1996). "Psychosocial Work environment and Sickness Absence among British Civil Servants: The Whitehall II Study". *American Journal of Public Health* (vol. 86, N).

L. Caballero; J. Millán. "L'absentisme laboral: un problema crònic en l'Administració pública?". *Funció Pública* (octubre, 1999, págs. 30 a 33).

11. Diálogo por correo electrónico con Jennifer Lynch, 17 de enero de 2000.

12. La SPIDR funciona como un verdadero colegio profesional para los mediadores norteamericanos. Organiza conferencias, coloquios, cursos de formación. Asimismo, establece criterios deontológicos y proporciona diferentes servicios a la comunidad de profesionales de la GAC.

ofrecerles un pez, el enfoque es enseñarles a pescar, mostrándoles diferentes mecanismos e ideas de resolver el conflicto, que se alejen de los esquemas punitivos y adjudicativos. Por lo que respecta al conflicto estructural, todos los profesionales y académicos consultados coinciden en que no se ha investigado demasiado en este ámbito¹³ y en que, a menudo, las organizaciones se resisten a tratarlo, debido a la externalidad que supone su diagnóstico y tratamiento.

En particular, Jennifer Lynch argumenta que toda organización que busca poner en práctica mecanismos de GAC se ve motivada por las cuatro razones fundamentales o alguna de ellas: cultura (imperante en la organización, que se puede basar en valores autoritarios y disciplinarios, con lo cual se agrava o se fomenta el conflicto, o puede fundamentarse en los valores de la GAC); coste (del conflicto, que se puede medir de diferentes formas, como, por ejemplo, por medio de la incidencia en la productividad o en el absentismo laboral); crisis (se refiere al conflicto exteriorizado, en su faceta más virulenta, y en cuya causa la organización se decide a buscar asesoramiento externo como única salida) y compulsión (aquel comportamiento institucional que, vinculado a imperativos estructurales, como el diseño del sistema de producción, parece inevitable que casi siempre tenga una incidencia, positiva o negativa, sobre el conflicto laboral).

No obstante, como señalábamos con anterioridad, la mayoría de los sistemas de GAC están diseñados especialmente para tratar el conflicto directo. En el caso del United States Postal Service -USPS- (Unión postal de Estados Unidos, una de las mayores empresas públicas del país, con casi un millón de empleados)¹⁴, un equipo de expertos de la GAC, dirigido por Lisa Bingham¹⁵, ha evaluado el programa Redress, que, entre otros mecanismos, proporciona un servicio externo de mediación como primer recurso para el tratamiento de disputas verticales (entre empleados jerárquicamente asimétricos). Ante la solicitud unilateral de un empleado, es preciso que el Departamento de GAC de la USPS concierte una primera sesión de mediación en el plazo máximo de dos semanas entre el empleado mencionado y su superior jerárquico. Basándose en un acuerdo con el Justice Center de Atlanta, esta organización designa un mediador profesional que se encarga del caso (recurso externo). Si lo desea, el empleado solicitante del servicio puede asistir a las sesiones de mediación con

13. Podéis consultar C. Moore (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

El autor, por medio del modelo "Circle of Conflict" establece y muestra cómo la estructura constituye una de las fuentes más importantes de conflictos.

14. Según Jennifer Lynch (diálogo por correo electrónico, 14 de marzo de 2000), el Redress de la USPS es el mayor programa de GAC del mundo, y afecta a 980.000 empleados. La responsable del programa es Cindy Hallberlin (*e-mail*: challber@email.usps.gov). El Redress constituye un ejemplo del efecto catalizador de la Ley de resolución de conflictos administrativos (*Administrative Dispute Resolution Act*), aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1990, por lo que respecta al rápido crecimiento del número de programas de GAC en el seno de las administraciones y agencias federales norteamericanas (podéis consultar la pág. 3 de este artículo).

15. Lisa Bingham (diálogo por correo electrónico, 10 de febrero y 2 de marzo de 2000), catedrática de Derecho y Sistemas de GAC en la Universidad de Indiana, coordinadora del Indiana Conflict Resolution Institute y autora, entre otros (podéis consultar el apéndice bibliográfico), de un estudio evaluativo sobre los resultados del programa Redress de GAC en el USPS: "Mediating Employment Disputes. Perceptions of Redress at the United States Postal Service". *Review of Public Personnel Administration* (primavera de 1997, págs. 21 a 30).

un representante sindical, un abogado o un compañero de trabajo. En cualquier momento, el empleado solicitante puede finalizar el proceso de mediación y recurrir a los mecanismos tradicionales (los disciplinarios establecidos por la empresa o la vía judicial). Según el Justice Center de Atlanta, el programa Redress ha tenido un índice de resolución positiva de las disputas de un 71%¹⁶. Como ejemplo de sistema de mediación interna, la figura del *ombudsman* representa una institución imparcial, aunque integrada en la organización, entre los intereses de los trabajadores y la dirección. La multinacional Shell Oil dispone de este mecanismo de GAC.¹⁷

Por lo que respecta al conflicto estructural o cultural, el tratamiento requiere una transformación sistémica de la organización por medio del asesoramiento de profesionales externos. A menudo, la cultura GAC aplicada a las organizaciones implica una democratización de la cultura laboral por medio de la incorporación de sistemas de tratamiento del conflicto, con frecuencia menos institucionalizados, más informales y externos:

La adopción de un mecanismo de mediación o de la figura del *ombudsman* por parte de una organización no implica un cambio sistémico. Éste sólo puede tener lugar por medio de un enfoque global, integrado y holístico, resultante en una transformación cultural. La mayoría de los programas de GAC no se puede considerar sistémica, aunque muchos pueden servir para iniciarlo.¹⁸

Por lo que respecta a la evaluación de los mecanismos de GAC en las organizaciones, varios autores se han dedicado a valorar de manera cuantitativa y cualitativa los efectos de estos mecanismos, y han utilizado, entre otros medios, cuestionarios a trabajadores y directivos que hayan participado en éstos. Las valoraciones de los participantes son bastante positivas. La mayoría se manifiesta bastante o muy satisfecha con los programas de GAC:

La mediación basada en intereses muestra un elevado potencial para proporcionar una alternativa positiva a la hostilidad del proceso convencional del Equal Employment Opportunity. La satisfacción con el resultado de la mediación es, en gran medida, fruto de la satisfacción por las oportunidades de poder controlar y participar en el proceso, presentando los puntos de vista personales y recibiendo un trato justo y respetuoso por parte del mediador.¹⁹

De forma específica, éstos constituyen algunos de los cambios positivos experimentados: resolución más rápida, menos costosa y más satisfactoria de los conflictos; mejora del clima laboral; aumento de la productividad; disminu-

16. Lisa Bingham (op. cit., pág. 21).

17. Diálogo por correo electrónico con Jennifer Lynch (14 de marzo de 2000): el *ombudsman* de la Shell Oil se encuentra en Walter Krudop, Nueva York (fax: 713-241 9473; tel.: 713-241 9447).

18. Diálogo por correo electrónico con Jennifer Lynch: 14 de marzo de 2000. Jennifer cita a la Dra. Mary Rowe (Massachusetts Institute of Technology -MIT-; e-mail: mrowe@mit.edu) como una de las profesionales más reconocidas en la transformación sistémica de organizaciones por medio de la cultura GAC. Una obra clásica en transformación sistémica sería: C. Constantino; Ch. Merchant (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

ción del absentismo, y reducción del número de litigios. Según un estudio de evaluación llevado a cabo por Wittenberg, Shaw & Ross²⁰, la multinacional Polaroid (10.000 empleados), después de cuatro años de funcionamiento del programa de GAC, disminuyó el tiempo de gestión de conflictos de dos años y medio a cuatro meses, y un 80% de los conflictos se resolvió por medio de la GAC. Halliburton (100.000 empleados y seis años de funcionamiento del programa de GAC) redujo sus costes por litigación en un 40%. Por último, en la empresa Philip Morris, se constató que los costes por litigación con anterioridad al programa GAC eran muy superiores: 1.430.000 dólares en 1994 y 377.000 en 1995 (primer año de funcionamiento).

El conflicto estructural en el marco de este estudio

En lo que concierne al proyecto de investigación que nos ocupa, a partir de los resultados de la investigación de campo y en contraste con la experiencia de la GAC en Estados Unidos, este artículo examinará principalmente el conflicto estructural y el cultural (entendido este último, como ya se ha argumentado, como la proyección ideológica del primero), y sólo de manera auxiliar, el conflicto directo, dado que de este último tipo de conflictos se ocupan específicamente otros artículos de este estudio. No obstante, se valorará la cuestión de externalidad por lo que respecta a la diagnosis y tratamiento del conflicto en las organizaciones desde la perspectiva de la GAC. Desde una perspectiva más explícita, ¿es posible que una misma organización genere su propia transformación sistémica para resolver sus conflictos estructurales y/o culturales, o es imprescindible que se genere y se gestione por parte de profesionales externos?

Uno de los propósitos principales de este artículo consistía en poder contrastar las percepciones de empleados y directivos por lo que respecta al conflicto estructural. Por norma general, la dirección suele atribuir la fuente de los conflictos horizontales (entre compañeros de trabajo del mismo o similar nivel jerárquico) a factores personales, y proporciona mecanismos de resolución de conflictos tradicionales y destinados a tratar el conflicto directo de forma específica. Por otro lado, como demuestra este estudio, los empleados son lo suficientemente conscientes de la incidencia de la estructura y de la cultura de la organización en su motivación, tarea y clima laboral en general. No obstante, debido a las carencias del cuestionario para los jefes de personal (que no refleja específicamente el conflicto estructural y cultural como lo hace el cuestionario para los empleados) y en el bajo índice de retorno de estos cuestiona-

19. Lisa Bingham (1997, pág. 29). Nota: la *Equal Employment Opportunity* (o EEO: oportunidad por la igualdad en el puesto de trabajo) constituye el mecanismo tradicional de resolución de conflictos en el ámbito de la Administración federal de Estados Unidos. Consta de una primera fase de conciliación, donde, por norma general, el responsable de la EEO se dirige a las partes de forma separada y, si la conciliación no funciona, dispone de un mecanismo más rígido, casi-judicial, con consecuencias normalmente disciplinarias. Por lo que respecta al estudio, entre el 83 y el 97% de los empleados se manifiesta satisfecho con diferentes aspectos del proceso y con el mediador, mientras que un porcentaje inferior, entre el 56 y el 72%, lo está con diferentes aspectos del resultado (como la rapidez o los efectos a largo plazo)

20. No publicado y llevado a cabo a lo largo de 1998. Datos facilitados por Suzanne Ghais, del CDR Associates de Boulder, Colorado (podéis consultar el apéndice de recursos).

rios (¡sólo nueve de veinte!), para los propósitos de este artículo, desde el punto de vista estadístico, los resultados de la encuesta a los jefes de personal se consideran negligibles. Por tanto, el análisis se concentrará en los resultados de los 303 cuestionarios contestados por los empleados de las organizaciones participantes.

En particular, las hipótesis de trabajo que se pretendían contrastar con los resultados de la búsqueda de campo eran las siguientes:

- La estructura y la cultura constituyen las fuentes primordiales de conflicto en las organizaciones.
- El conflicto estructural y el cultural tienen un efecto negativo en el clima laboral y en la productividad.

Por lo que respecta al cuestionario de los trabajadores, las preguntas que se han considerado para valorar el conflicto estructural y cultural en las organizaciones encuestadas son las siguientes:

A. Factores de producción y clima laboral como indicadores de conflicto estructural y cultural: preguntas 30 y 31.

¿Cree que en su empresa existen factores que generan tensión? (30) En caso afirmativo, ¿cuáles son estos factores? (31)

De las opciones que proporciona la pregunta 31, la que se refiere a los factores de organización (organización del espacio físico, de los recursos materiales, falta de claridad de los objetivos, delegación incorrecta de las tareas, etc.) y la referente al clima laboral (problemas de relación con los compañeros, jefes o colaboradores, grado de competitividad interno, abuso de poder, acoso sexual y/o moral, etc.) son las que mejor representan los conceptos de estructura y cultura en el conflicto, tal como se han definido con anterioridad. Sin embargo, es preciso señalar que esta representación no es total ni perfecta, sobre todo por lo que respecta a la opción de clima laboral como exponente del conflicto cultural, puesto que existen elementos, como los “problemas de relación con los compañeros”, que se ajustarían más al concepto de conflicto directo. En cualquier caso, la opción de los factores de organización representa con claridad el conflicto estructural.

Con relación a la pregunta 30, de los 303 encuestados, 211 (69%) contestaron de manera afirmativa, 84 (27,7%) de forma negativa y 8 (2,6%) NS/NC. Aquí sería conveniente contrastar la divergencia entre empleados y dirección por lo que respecta a la percepción sobre el conflicto (“la tensión”) en el seno de su organización. Al revisar los nuevos cuestionarios dirigidos a la dirección y contrastarlos con los de sus empleados respectivos, en la mayoría de los casos los primeros detectaban un grado de conflictividad o tensión inferior al detectado

por los trabajadores. En parte, esto se explicaría por el hecho de que los jefes de personal son especialmente sensibles a los conflictos directos, aquellos que, en virtud de su exteriorización, son más susceptibles de llamar su atención. Por otro lado, los empleados, por medio de sus respuestas, reflejaban la incidencia negativa de los conflictos estructurales y culturales en su persona, su tarea y en el clima laboral. En la pregunta 31, el 71,6% de los encuestados (151), que contestó afirmativamente a la pregunta anterior, atribuyendo la tensión a los factores de organización, el 38,9% (82) al clima laboral y sólo un 8,1% (17) a factores personales. Por tanto, del 69% de encuestados que consideran que existen elementos de tensión en su organización, una gran mayoría opina que son expresión de conflictos estructurales y culturales.

B. Motivación como indicador de conflicto estructural y cultural: preguntas 35, 38 y 39.

¿Cree que cuando ha existido más motivación ha aumentado el nivel de trabajo? (35) ¿Por qué motivo ha existido más motivación? (38: desglose entre factores organizativos, clima laboral, factores personales y NS/NC) ¿Cree que cuando no existe tanta motivación se reduce el nivel de trabajo? (39)

Como indican los encuestados, la estructura (factores organizativos) y la cultura (clima laboral) de la organización es lo que genera, en gran medida, la motivación. Como se comentaba con anterioridad, los mecanismos convencionales de resolución de conflictos en las organizaciones no se suelen diseñar para diagnosticar, y mucho menos para tratar, estos dos tipos de conflictos. Por tanto, el empleado, dado que no puede hacerlo por medio de procesos formales establecidos, procesa el conflicto estructural o cultural que sufre mediante actitudes más o menos voluntarias producidas por la desmotivación; actitudes que tienen una incidencia negativa en la productividad, el clima laboral y, lo que es más importante, su propia salud física y psíquica: desinterés por el trabajo, frustración, estrés, depresión, incomunicación, crispación. Estas actitudes se pueden proyectar por medio del absentismo, el turnover (acumulación de empleados de una organización que, en un determinado periodo, dejan sus respectivos trabajos para ir a trabajar a otras organizaciones debido a la frustración experimentada a causa de conflictos estructurales o culturales en la antigua organización), la disminución cuantitativa o cualitativa de la productividad, o la degeneración del clima laboral.

En este sentido, contestando a la pregunta 35, el 80,9% de los encuestados (245 empleados) considera que cuando ha existido más motivación ha aumentado el nivel de trabajo, mientras que un 11,2% (34) afirma lo contrario y un 7,9% (24) NS/NC. Por lo que respecta a la vinculación entre motivación en el trabajo y los factores estructurales y culturales de la organización (pregunta 38), es preciso decir que un desorientador 55,1% (167) de los encuestados optó por NS/NC. Los miembros del grupo de investigación pensamos que esta incidencia está muy relacionada con el enunciado confuso de esta pre-

gunta en relación con las que se encuentran asociadas a ella. No obstante, entre los 144 empleados que optaron por uno de los motivos, el 20,1% (61) lo hizo por los factores organizativos, el 15,8% (48) por el clima laboral y tan sólo un 11,6% (35) por factores personales. De nuevo, los encuestados valoraban la estructura y la cultura organizacionales como las fuentes principales de conflicto.

Por último, por lo que respecta a la pregunta 39, la gran mayoría de los encuestados (202: 66,7%) considera que existe una relación negativa entre la desmotivación y la productividad: a medida que aumenta la desmotivación, disminuye el nivel de trabajo. Únicamente 56 encuestados (18,5%) se manifiestan contrarios a esta afirmación, mientras que 45 (14,9%) NS/NC.

Cuando iniciamos este estudio, la mayoría de nosotros asumía, de manera equivocada, que en Estados Unidos se habría llevado a cabo mucha investigación cuantitativa con el fin de probar la relación negativa entre conflicto y productividad. Precisamente, una de nuestras tareas consistía en investigar qué tipo de investigación se había hecho en aquel país sobre esta cuestión y cuál era la experiencia en este sentido de los profesionales y expertos de la GAC. Al realizar la investigación y consultar a los profesionales norteamericanos sobre este tema, la respuesta era siempre la misma: por norma general, se ha asumido esta relación negativa y se ha dirigido el esfuerzo profesional y académico en el ámbito de la GAC hacia su praxis. Más que probar la incidencia negativa del conflicto en la productividad, nos hemos concentrado en aspectos relacionados con la aplicación de la GAC, como el diseño de sistemas de GAC, su implementación y evaluación:

Pese a tu certeza de que España está atrasada en estos temas en comparación con Estados Unidos, de hecho ni en nuestro país -ni creo que en ningún otro- se ha investigado demasiado con el fin de probar de manera cuantitativa la incidencia negativa del conflicto en la productividad. La mayoría de nosotros simplemente asume este hecho basándose en la experiencia propia y en la evidencia informal.²¹

De hecho, tal como ha confirmado el resto de los profesionales encuestados, la dificultad principal de medir de forma cuantitativa la incidencia del conflicto en la productividad reside en la complejidad que comportaría el aislamiento de todos los otros factores que pueden haber incidido en el proceso de producción. No obstante, por otro lado, sí que existen indicadores que sirven, y han servido, a las organizaciones para evaluar el impacto de la aplicación de mecanismos de GAC. Uno de ellos, como se argumentaba con anterioridad en el caso de las multinacionales norteamericanas y tal como establecen Palou y Vega en este mismo estudio, lo constituye el gasto en la gestión convencional de conflictos, expresado, por ejemplo, por la inversión en tiempo y dinero en el tratamiento judicial de determinados conflictos.²² Cualquier organización

21. Suzanne Ghais: diálogo por correo electrónico (10 de enero de 2000).

puede calcular de forma suficientemente sencilla si invierte más o menos dinero en la gestión judicial o casi-judicial de sus conflictos internos como consecuencia de haber iniciado un mecanismo de GAC. Sin embargo, y como ya hemos establecido con anterioridad, se puede llevar a cabo con facilidad la misma comparación (gastos o incidencias antes y después de la incorporación del sistema de GAC) por lo que respecta al absentismo o al turnover. Por último, también se puede recurrir a un análisis del clima laboral de una organización por medio de un estudio como el que nos ocupa. Como ya hemos argumentado, la divergencia perceptiva entre empleados y dirección por lo que respecta a la existencia de conflictos (sobre todo culturales y estructurales) en su organización, plasmada en sus respectivas respuestas a los cuestionarios, demuestra que los responsables de las empresas y de las organizaciones, del mismo modo que deben optar por el asesoramiento externo para mejorar, por ejemplo, su sistema de contabilidad, también necesitan esta perspectiva externa para determinar el grado de conflicto, tensión o desmotivación que generan los factores estructurales y culturales de su organización.

Conclusiones

Este artículo ha proporcionado un breve balance del nacimiento y desarrollo de la resolución de conflictos y de la GAC en Estados Unidos desde los años sesenta, argumentando que esta experiencia nos puede ser muy útil para iluminar de forma crítica el proceso que, de manera similar, se está desarrollando en nuestro país. La experiencia de la GAC en aquel país ha proporcionado numerosos ejemplos del impacto positivo de esta cultura en las empresas y organizaciones, que pueden servir para promocionarla entre nuestros empresarios y responsables de las administraciones públicas.

Sin embargo, hemos explorado con especial atención los conceptos de conflicto estructural y conflicto cultural como las fuentes más importantes de conflicto en las organizaciones. En el marco de la investigación de campo llevada a cabo por este estudio, la gran mayoría de los empleados encuestados confirma la trascendencia del impacto negativo de los conflictos estructurales y culturales sobre su motivación personal, el clima laboral y la productividad.

No obstante, a fin de que la cultura de la GAC se haga presente en las empresas y organizaciones de nuestro país, no bastará con mostrar sus efectos positivos sobre gasto de personal, productividad o clima laboral. La GAC es mucho más que una serie de instrumentos o herramientas para resolver el conflicto de forma más eficiente y eficaz que los métodos convencionales. En última instancia, la GAC aplicada a las empresas y a las organizaciones implica una transformación cultural hacia la democratización de las estructuras y de la cultura de las empresas y de la Administración pública en nuestro país. Todo un

22. Consultad: W.L. Ury; J.M. Brett; S.B. Goldberg (1988). *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

reto si se considera la rigidez jerárquica de la pequeña y mediana empresa y la cultura funcional-burocrática que caracteriza nuestras administraciones públicas.

Apéndice de recursos

A continuación, presentamos determinadas páginas Web y/o direcciones de correo electrónico de algunos de los recursos profesionales y académicos de la GAC en el ámbito de las empresas y las organizaciones en Estados Unidos y Canadá.²³

- American Bar Association of Dispute Resolution (Asociación de GAC del Colegio Americano de Abogados). Página: www.abanet.org/dispute.
- American Arbitration Society (Asociación Americana de Arbitraje). Página: www.adr.org.
- Bingham, Lisa: catedrática de GAC en la Universidad de Indiana, responsable del Indiana Conflict Resolution Institute (ICRI), un centro universitario de investigación y servicios profesionales. E-mail: lbingham@indiana.edu. Página: www.spea.indiana.edu/icri.
- Conflict Management Group (CMG), vinculado a la Universidad de Harvard (Cambridge, Massachusetts). Constituye uno de los mayores centros de GAC en diferentes ámbitos (y el más importante en GAC) internacionales de Estados Unidos, con programas en los cinco continentes. Página: www.cmgroup.org.
- Conbere, John: abogado especializado en GAC y mediador. E-mail: jconbere@ix.netcom.com. Página: www.netcom.com/~jconbere.
- Ghais, Suzanne: Master of Arts en resolución de conflictos, directiva de la CDR Associates de Boulder, Colorado, una empresa de servicios de GAC. E-mail: sghais@mediate.org. Página: www.mediate.org.
- HR Press: editorial especializada en GAC en empresas y organizaciones, en particular en las multiculturales. La página contiene diferentes recursos que se pueden adquirir de forma directa con una tarjeta de crédito. Página: www.hrpress-diversity.com/conflict.html.
- Janzen, Arman y Devon: mediadores y gerentes de **The Janzen Group**, empresa de servicios de GAC especializada en empresa y organizaciones. E-mail: ajanzen@businessmediators.com. Página: www.janzen-group.com.

23. No constituye, en absoluto, una lista exhaustiva. Se enumeran los recursos que he podido consultar personalmente y/o que han recomendado los expertos encuestados. Con el fin de obtener más información, se puede recurrir a la página web de la Society of Professionals in Dispute Resolution (Asociación de profesionales de la GAC: www.spidr.org).

- Lynch, Jennifer: abogada, consultora y mediadora de Oxford, Canadá. Especialista en diseño de sistemas de GAC para empresas y organizaciones. Diseñó el programa de GAC de la Policía Montada de Canadá. E-mail: jenniferlynch@magi.com.
- Redress, el programa de GAC de la United States Postal Service (Correos y Telégrafos de Estados Unidos: casi un millón de empleados), el mayor del mundo para una empresa pública. Página: www.resolve.org.
- Ross, David: mediador y socio fundador de Wittenberg, Shaw & Ross, empresa de servicios de GAC en empresas y organizaciones, de Nueva York. E-mail: ross@akula.com.
- Society of Professionals in Dispute Resolution -SPIDR- (Asociación de profesionales de la GAC), en Washington, DC. Funciona como un verdadero colegio de profesionales en la GAC. Se puede encontrar en ella información sobre diferentes recursos académicos y profesionales. Página: www.spidr.org.

Apéndice bibliográfico

De los libros publicados en castellano que podréis encontrar con facilidad sobre la transformación positiva del conflicto negativo en las organizaciones, desde las disciplinas de la resolución de conflictos (*conflict resolution*) y del desarrollo organizacional (*organizational development*), me permito recomendar:

Acland, A.F. (1990). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones* (núm. 15). Barcelona: Paidós Empresa, como todo un clásico en la materia.

Constantino, C.; Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica, como uno de los más innovadores en este ámbito.

A continuación, se enumeran algunos artículos, libros, estudios y otras obras sobre la GAC en el ámbito empresarial y las organizaciones en Estados Unidos:

Anderson, L.M.; Pearson, C.M. (1999). "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace". *The Academy of Management Review* (vol. 3, núm. 24, págs. 452-471).

Anderson, J.F; Bingham, L. (1997). "Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from the USPS". *Labor Law Journal* (octubre, págs. 601-615).

Antonioni, D. (1996). "Two Strategies for Responding to Stressors: Managing Conflict and Clarifying Work Expectations". *Journal of Business and Psychology* (vol. 2, núm. 11, págs. 287-295).

Arnold, J.D. (1993). *When the Sparks Fly: Resolving Conflicts in Your Organization*. Nueva York: McGraw-Hill Companies.

Bacharach, S.; Lawler, E. (1980). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Baker, C.; Ross, W.H. (1992). "Mediation Control Techniques: A Test of Kolb's 'Orchestrators' vs. 'Dealmakers' Model". *The International Journal of Conflict Management* (vol. 4, núm. 3, págs. 319-341).

Barley, S.R. (1991). "Contextualizing Conflict: Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiations". *Research on Negotiation in Organizations* (núm. 3, págs. 165-199).

Baron, R.A.; Neuman, J.H. (1998). "Workplace Aggression - The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency and Targets". *Public Administration Quarterly* (vol. 4, núm. 21, págs. 446-464).

Bawden, D.L.; Skidmore, F. (eds.) (1989). *Rethinking Employment Policy*. Urban Institute Press.

Baxter, V. (1994). *Labor and Politics in the U.S. Postal Service*. Nueva York: Plenum Press.

Baxter, V.I.; Margavio, A. (1996). "Assaultive Violence in the U.S. Post Office". *Work and Occupations* (vol. 3, núm. 23, págs. 277-296).

Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. (1983). *Negotiation in Organizations*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Bell, S.H.; Orr, L.L.; Blomquist, J.D.; Cain, G.G. (1995). *Program Applicants as a Comparison Group in Evaluating Training Programs*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Bilmes, J. (1992). "Dividing the rice: A microanalysis of the mediator's role in a Northern Thai negotiation". *Language in Society* (núm. 21, págs. 569-602).

Bingham, L.B. (1997). "Mediating Employment Disputes: Perceptions of Redress at the United States Postal Service". *Review of Public Personnel Administration* (primavera, págs. 20-30).

Bingham, L.B. (1999). "Structure Affects Function: Context Matters in Research on Third Party Dispute Resolution". Ponencia presentada en la Hewlett Centers Conference (enero, 23). Northwestern University; Evanston, Illinois.

Blake, R.R.; Shepard, H.A.; Mouton, J. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

Braverman, M. (1999). *Preventing Workplace Violence: A Guide for Employers and Practitioners*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bresnahan, E. (1997). "Putting Your Body on the Line: A Meditation on Hostile Environment Sexual Harassment in Working-Class Perspective". *NWSA Journal* (vol. 2, núm. 9, págs. 64-69).

Brett, J.M., Barsness, Z.I.; Goldberg, S.B. (1996). "The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Cases Handled by Four Major Service Providers". *Negotiation Journal* (julio, págs. 259-269).

Brown, B. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Burrell, N.A.; Donohue, W.A.; Allen, M. (1990). "The Impact of Disputants' Expectations on Mediation: Testing and Interventionist Model". *Human Communication Research* (vol. 1, núm. 17, págs. 104-139).

Bush, R.B. (1996). "What Do We Need a Mediator For? Mediation's Value-Added for Negotiators". *Ohio State Journal of Dispute Resolution* (vol. 1, núm. 12, págs. 14-23).

Bush, R.B.; Folger, J.P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Chatman, J.A.; Putnam, L.L.; Sondak, H. (1991). "Integrating Communication and Negotiation Research". *Research on Negotiation in Organizations* (núm. 3, págs. 139-164).

Constantino, C.A.; Merchant, C.S. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

De Dreu, C.K.W. (1997). "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue". En: De Dreu, C.K.W. y Van De Vliert, E. (eds.). *Using Conflict in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

De Dreu, C.K.W.; Harinck, F.; Van Vianen, A.E.M. (1999). "Conflict and Performance in Groups and Organizations". *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (núm. 14, págs. 369-414).

De Dreu, C.K.W.; Van De Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Denenberg, R.V. (1998). "Q & A Interview". *Workplace Violence Prevention Reporter* (vol. 10, núm. 4, pág. 2).

Donnellon, A.; Kolb, D.M. (1997). *Constructive for whom? The fate of diversity disputes in organizations*. Londres: Sage Publications, Inc.

Donohue, W.A.; Drake, L.; Roberto, A.J. (1994). "Mediator Issue Intervention Strategies: A Replication and Some Conclusions". *Mediator Quarterly* (vol. 3, núm. 11, págs. 261-274).

Evaluation of the United States Postal Service (1982). Washington, D.C.: National Academy of public Administration.

Folger, J.P.; Bush, R.B. (1996). "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice". *Mediation Quarterly* (vol. 4, núm. 13, págs. 263-278).

García, A. (1991). "Dispute Resolution Without Disputing: How the Interactional Organization of Mediation Hearings Minimizes the Argument". *American Sociological Review* (núm. 56, diciembre, págs. 818-835).

Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research*. Nueva York: Aldine Publishing Company.

Greenhalgh, L. (1999). *Managing Conflict*. Boston, MI: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Hale, C.L.; Bast, C.; Gordon, B.** (1991). "Communication Within a Dispute Mediation: Interactants's Perceptions of the Process". *The International Journal of Conflict Management* (vol. 2, núm. 2, págs. 139-158).
- Himes, J.S.** (1980). *Conflict and Conflict Management*. Athens: The University of Georgia Press.
- Hochberg, A.M.; Kressel, K.** (1996). "Determinants of Successful and Unsuccessful Divorce Negotiations". *Journal of Divorce and Remarriage* (núm. 25, págs. 1-21).
- Jandt, F.E.; Pedersen, P.B.** (eds.) (1996). *Constructive Conflict Management: Asia-Pacific Cases*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kandel, R.F.** (1992). "Time and Structure of Mediation Sessions in Los Angeles County Conciliation Court". *Family and Conciliation Courts Review* (vol. 4, núm. 30, págs. 474-489).
- Kaufman, S.; Duncan, G.T.** (1992). "A Formal Framework for Mediator Mechanisms and Motivations". *Journal of Conflict Resolution* (vol. 4, núm. 36, págs. 688-708).
- King, G.; Keohane, R.O.; Verba, S.** (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kolb, D.M.** (1983). *The Mediators*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Kolb, D.M.** (1995). "The Love for three Oranges of: What Did We Miss About Ms. Follett in the Library". *Negotiation Journal* (vol. 4, núm. 11, págs. 339-348).
- Kolb, D.M.; Bartunek, J.M.** (eds.) (1992). *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Kressel, K.; Frontera, E.A.; Forlenza, S.; Butler, F.; Fish, L.** (1994): "The Settlement-Oriented vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation". *Journal of Social Issues* (vol. 1, núm. 50, págs. 67-84).
- Kurland, O.M.** (1993). "Workplace Violence". *Risk Management* (junio, págs. 76-77).
- Laurent, A.** (1996). "Short Fuse". *Government Executive Magazine* (diciembre, págs. 1-5).
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M.; Minton, J.W.** (eds.) (1999). *Negotiation: Readings, exercises and cases*. Boston, MI: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mayer, R.J.** (1990). *Conflict Management: The Courage to Confront*. Columbus, OH: Battelle Press.
- Maxwell, J.P.** (1997). "Conflict Mediation and Mediation Training: A Vehicle for Community Empowerment?". *Mediation Quarterly* (vol. 2, núm. 15, págs. 83-96).
- Mclaughlin, M.E.; Carnevale, P.; Lim, R.G.** (1991). "Professional Mediators's Judgments of Mediation Tactics: Multidimensional Scaling and Cluster Analyses". *Journal of Applied Psychology* (vol. 3, núm. 76, págs. 465-472).
- Moore, C.W.** (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nicotera, A.M.** (ed.) (1995). *Conflict and Organizations: Communicative Processes*. Nueva York: State University of New York Press.
- Pruitt, D.; Rubin, J.Z.** (1999). *Strategic Choice*. Boston, MI: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rahim, M.A.** (1986). *Managing Conflict in Organizations*. Nueva York: Praeger Publications.
- Ross, W.H., Jr.** (1990). "An Experimental Test of Motivational and Content Control on Dispute Mediation". *The Journal of Applied Behavioral Science* (vol. 1, núm. 26, págs. 111-118).
- Ross, W.H., Jr.; Conlon, D.E.; Lind, E.A.** (1990). "The Mediator as Leader: Effects of Behavioral Style and Deadline Certainty of Negotiator Behavior". *Group and Organization Studies* (vol. 1, núm. 15, págs. 105-124).
- Selden, S.C.** (1996). "Technical Training in the Unites States Postal Service". *Review of Public Personnel Administration* (vol. 3, núm. 16, verano, págs. 59-73).

Shapiro, D.L.; Rosen, B. (1994). "An Investigation of Managerial Interventions in Employee Disputas". *Employee Responsibilities and Rights Journal* (vol. 1, núm. 7, págs. 37-51).

Tjosvold, D.; De Dreu, C. (1997). "Managing Conflict in Dutch Organizations: A test of the relevance of Deutsch's cooperation theory". *Journal of Applied Theory* (vol. 24, núm. 27, págs. 2213-2227).

Tjosvold, D. (1998). "Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges". *Applied Psychology: An International Review* (vol. 3, núm. 47, págs. 285-342).

Tjosvold, D. (1993). *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*. Nueva York: Lexington Books.

Tjosvold, D. (1991). *The Conflict-Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity*. Nueva York: Addison-Wesley Publishing Company.

Ury, W.L.; Brett, J.M.; Goldberg, S.B. (1988). *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Van De Vliert, E. (1981). "Siding and Other Reactions to a Conflict: A Theory of Escalation Toward Outsiders". *Journal of Conflict Resolution* (vol. 3, núm. 25, págs. 495-520).

Volkema, R.J.; Bergmann, T.J.; Farquhar, K. (1997). "Use and Impact of Informal Third-Party Discussions in Interpersonal Conflicts at Work". *Management Communication Quarterly* (vol. 2, núm. 11, págs. 185-216).

Wall, J.A., Jr.; Callister, R.R. (1995). "Conflict and Its Management". *Journal of Management* (vol. 3, núm. 21, págs. 515-558).

Weisenger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications.

Wittmer, J.M., Carnevale, P. y Walker, M.E. (1991). "General Alignment and Overt Support in Biased Mediation". *Journal of Conflict Resolution* (vol. 4, núm. 35, págs. 594-610).

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* (vol. 3, núm. 36, págs. 546-572).

Cuestionarios contestados por 303 trabajadores/as (%)

1) Año de nacimiento	
Antes de 1955	25,4
Entre 1955 y 1974	58,7
Entre 1975 y 1984	9,6
NS/NC	6,3
2) Sexo	
Hombre	53,8
Mujer	44,9
NS/NC	1,3
3) Estado civil	
En pareja	53,8
Solo/a	40,9
NS/NC	5,3
4) Tipo de contrato	
Indefinido	76,6
Temporal	9,2
Tiempo parcial	4,6
Prácticas	4,6
ETT	0,7
Formación	0,3
NS/NC	5,3
5) Categoría profesional	
Técnico	36,3
Oficial 1ª	21,1
Auxiliar	7,9
Administrativo	6,3
Oficial 2ª	5,0
Ayudante	4,3
Directivo	4,0
Peón	3,3
Encargado	2,0
NS/NC	9,9
6) Jornada	
Intensiva	22,4
Completa	56,4
Parcial	13,2
NS/NC	7,9
7) Nivel de estudios	
Sin estudios	0,7
Primaria incompleta	3
Primaria	17,8
FP1	5,6
Bachillerato/FP2	23,8
Universidad grado medio	15,5
Universidad grado superior	32,7
NS/NC	1
8) Tiempo que lleva trabajando en esta empresa	
Menos de 1 año	11,2
De 1 a 3 años	19,5
Más de 3 años	64,4
NS/NC	5,0
9) ¿Ha estado de baja durante el último año?	
Sí	23,1
No	76,2
NS/NC	0,7
10) ¿Durante cuántos días ha estado de baja?	
1 día	18,6
2-5 días	11,4
Más de 5 días	14,3
Media	5,39

Desv. típica	6,73
NS/NC	55,7
11) ¿Cuántas veces ha estado de baja?	
1 vez	18,6
2-5 veces	40
Más de 5 veces	34,3
Media	32,89
Desv. típica	23,85
NS/NC	7,1
12) ¿Cuál ha sido la causa?	
Enfermedad común	54,3
Traumatismo	22,9
Maternidad	10
Depresión	4,3
NS/NC	8,6
13) ¿El trabajo que realiza se adecua a sus expectativas?	
Sí	78,5
No	18,2
NS/NC	3,3
14) ¿Le gusta su trabajo?	
Sí	92,4
No	5,9
NS/NC	1,7
15) ¿Le satisface su horario laboral?	
Mucho	26,4
Normal	58,7
Poco	10,6
Nada	4,3
Media	3,07
Desv. típica	0,73
16) ¿Le satisface su salario?	
Mucho	8,6
Normal	56,1
Poco	30,7
Nada	4,6
Media	2,69
Desv. típica	0,69
17) ¿Cambiaría de trabajo si pudiera?	
Sí	48,2
No	49,2
NS/NC	2,6
18) ¿Por qué motivo cambiaría de trabajo?	
Para mejorar profesionalmente	66,4
Adecuar mi trabajo a mis expectativas	25,3
Asumir más responsabilidades	15,1
Para mejorar ambiente d trabajo	10,3
Otros	11,0
NS/NC	2,1
19) ¿Cómo califica su grado de motivación?	
1 (ninguna)	1,0
2	0,3
3	4,0
4	3,0
5	10,2
6	7,6
7	20,8
8	27,1
9	10,2
10 (mucho)	14,2
NS/NC	1,7

Media	7,3
Desv. típica	1,94

20) ¿Cómo valora su volumen de trabajo respecto del de sus compañeros?

Igual	78,5
Superior	17,2
Inferior	2,3
NS/NC	1,7
Media	2,58
Desv. típica	0,63

21) ¿Cómo valora su grado de responsabilidad respecto del de sus compañeros?

Igual	64
Superior	27,1
Inferior	7,3
NS/NC	1,7
Media	2,58
Desv. típica	0,63

22) ¿Cree que sus iniciativas son tenidas en cuenta?

Mucho	41,6
Poco	37,0
Nada	7,6
No las tomo	7,9
NS/NC	5,9
Media	2,39
Desv. típica	0,65

23) ¿Cree que todo el mundo tiene las mismas oportunidades en su empresa?

Sí	42,2
No	53,8
NS/NC	4

24) ¿Cree que existe un trato diferencial entre hombres y mujeres en su empresa?

Sí	19,8
No	76,2
NS/NC	4,0

25) ¿Cree que su relación con sus compañeros/as de trabajo podría mejorar?

Sí	72,6
No	25,1
NS/NC	2,3

26) ¿Cómo cree que podría mejorar?

Cooperando	38,6
Creando espacios para compartir ideas	30,9
Clarificando tareas	29,5
Hablando más	29,1
Fomentando la participación	26,8
Valorándose entre los unos a los otros	25,0
Creando espacios informales de reunión	12,7
Realizando actividades extralaborales	11,8
Cambiando de departamento	2,3
Otros	2,3
NS/Nc	2,3

27) ¿Cree que su relación con sus superiores jerárquicos podría mejorar?

Sí	71,9
No	25,7
NS/NC	2,3

28) ¿Cómo cree que podría mejorar?

Mejorando el flujo de información interna	49,1
Manifestando reconocimiento	28,9
Fomentando una relación de confianza mutua	28,4
Siendo más transparentes	23,9
Manteniendo un contacto más personal	20,6

Facilitando la formación	20,6
Mostrando más capacidad de delegación	17,0
Mostrando más facilidad para resolver imprevistos	13,3
NS/NC	3,7

29) ¿Existen factores que generan tensión en su lugar de trabajo?

Sí	69,6
No	27,7
NS/NC	2,6

30) ¿Cuáles son estos factores?

Factores de organización	71,6
Factores de trabajo	38,9
Factores personales	8,1
Otros	7,6
NS/NC	3,8

31) ¿Qué tipos de mecanismos utiliza más en caso de presentarse un conflicto?

De forma activa	50,6
De forma pasiva	35,6
Vengándose	9,2
Evitándolo	8,3
NS/NC	9,2

32) ¿Cómo ha actuado la empresa en al presentarse un conflicto?

Designando a una persona para su resolución	33,3
Lo conocía pero no ha participado	15,5
No ha participado	8,6
No se ha enterado	6,6
Ha buscado ayuda sindical	4,3
Ha designado una persona ajena a la empresa	3,0
Otros	4,3
NS/NC	32

33) ¿Cuál fue el desenlace del conflicto?

Se encuentra en fase de resolución	14,9
El conflicto está resuelto	14,2
Se ha resuelto satisfactoriamente	14,2
Se ha dado una solución consensuada	12,2
Se ha impuesto una solución	9,6
Se han tomado medidas disciplinarias	2,0
Se ha abierto un expediente interno	1,7
NS/NC	40,3

34) ¿Ha aumentado el nivel de rendimiento cuando ha existido mayor motivación?

Sí	80,9
No	11,2
NS/NC	7,9

35) ¿En qué medida ha contribuido la motivación a este aumento?

1 (nada)	0,4
2	0,4
3	0,8
4	2,4
5	3,7
6	12,2
7	23,3
8	29,0
9	9,0
10 (mucho)	11,0
NS/NC	7,8
Media	7,49
Desv. típica	1,58

36) ¿Durante cuánto tiempo del año se ha trabajado con esta motivación?

1 mes	4,6
2 meses	8,9
3 meses	21,8
Otros	20,8
NS/NC	43,9

37) ¿Qué factores producen mayor motivación?

Factores organizativos	20,1
Clima laboral	15,8
Factores personales	11,6
NS/NC	55,1

38) ¿Cree que con menos motivación se reduce el nivel de rendimiento?

Sí	66,7
No	18,5
NS/NC	14,9

39) ¿En qué medida ha contribuido la desmotivación en la disminución de la productividad?

1 (nada)	1
2	1
3	4
4	12,4
5	17,8
6	12,4
7	13,9
8	9,4
9	6,9
10 (mucho)	5,9
NS/NC	15,3
Media	6,16
Desv. típica	2,04

40) ¿Durante cuánto tiempo del año se ha trabajado con esta desmotivación?

1 mes	6,6
2 meses	5,6
3 meses	9,6
Otros	13,9
NS/NC	64,4

41) ¿Qué factores producen mayor desmotivación?

Factores organizativos	15,2
Clima laboral	14,2
Factores personales	8,3
NS/NC	65,7

42) ¿Qué factores cree que son más importantes para trabajar motivado/a?

Buen ambiente	69,6
Satisfacción personal	66,3
Salario	64,0
Participación en la toma de decisiones	38,3
Compatibilidad con la vida familiar	30,4
Crecimiento personal	30,0
NS/NC	5,3