



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**ESTADO DEL ARTE SOBRE MODELOS DE
MEDIACIÓN LABORAL EN LOS ÚLTIMOS 5
AÑOS EN LATINOAMÉRICA**

Autor:

Mario Sebastian Miranda Heras

Director:

Mst. Daniel Bravo Blandín

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

- La presente tesis, va dedicada a Dios y a mis padres que me cuidan y me guían en cada paso que doy, va dedicado a cada una de las personas que creyeron en mí, entre ellos está mi familia Nicol, Sonia y Mario que con su apoyo en todas las formas posibles me han ayudado a seguir adelante siempre y nunca rendirme, me han acompañado desde el primer día de clases hasta ahora que estoy acabando esta etapa.
- También va dedicado a mis dos tíos que me cuidan y me apoyan fielmente desde el cielo, sé que están orgullosos de mí y están felices viéndome culminar esta gran etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial a nuestros docentes, los cuales con su sabiduría y conocimientos me han ayudado a formarme académicamente y adquirir los conocimientos para culminar esta gran etapa de mi vida universitaria, gracias al Mgst. Daniel Bravo y al Dr. Esteban Segarra, los cuales me brindaron su tiempo y su paciencia en todo este gran proceso de trabajo de investigación final. Gracias también a mis padres, a mi hermana y a Sofía que sin su apoyo esto no hubiera sido posible, por siempre estar ayudándome y apoyándome, además quiero agradecer a la Universidad del Azuay, que ha sido mi segundo hogar de formación académica, me ha visto crecer como estudiante y como persona, así mismo me ha brindado las oportunidades para cumplir mis sueños.

RESUMEN:

En la presente tesis se plantea los diferentes modelos de mediación que existe, destacando los modelos aplicados en la resolución de conflictos laborales, además se describen cada una de sus técnicas y estrategias que pueden ser utilizadas para replicar los métodos en diferentes casos. Para encontrar estos modelos se utilizaron diferentes fuentes de información (tesis, artículos científicos, sitios web, etc.) y la búsqueda de estos fue basada en dos parámetros respectivos los cuales fueron: modelos aplicados en los últimos 5 años y dentro de Latinoamérica. Para el análisis de estos se realizó una tabla con diferentes ítems que permitieron describir cada uno de los modelos y para la comparación se desarrolló otra tabla donde se fueron destacando aspectos más relevantes y diferencias de cada uno de estos, de manera que esto facilite al lector al momento de replicarlo en diferentes casos.

Palabras clave: Mediación, resolución de conflictos, modelos de mediación, Latinoamérica

ABSTRACT

In the following study, three different mediation models are described, in which are highlighted the work conflicts mediation, in this description it is mentioned the techniques and strategies that can be used to use these methods in different contexts. To find these models, different information sources were used (papers, scientific studies, journal articles, websites, etc), this search was based in two main parameters, which where: mediation models that were created in the last five years and models that are generated in Latin American Countries. For the analysis of the models a matrix chart was used, which lead to a deep description of every model, and after this chart it was possible to make a comparison chart, in which the strengths of each model were highlighted and the differences were shown, with the purpose of letting the reader understand and repeat the needed model in different cases.

Keywords: Mediation, conflict resolution, mediation models, Latin America



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR Este certificado consta de: 1 pagina

ÍNDICE

Índice de contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Índice de tablas y de figuras.....	viii
1. INTRODUCCION	1
2. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	3
2.1. Conflictos laborales	3
2.1.1. Resultados de un conflicto en las relaciones laborales	3
Perder – Perder	4
2.2. Mediación laboral	4
2.2.1. Modelos de mediación.....	6
2.2.1.1. Modelo Tradicional-Lineal (Harvard).....	6
2.2.1.2. Modelo Transformativo (Bush y Folger)	6
2.2.1.3. Modelo Circular-Narrativo (Sara Cobb).....	6
2.2.2. Planificación de la mediación	7
2.3. Técnicas y estrategias de mediación	7
2.3.1. Técnicas generales	8
2.3.2. Técnicas contingentes.....	8
2.3.2.1. Técnicas de estructuración	8
2.3.2.2. Técnicas de concordancia	9
2.3.2.3. Técnicas de escucha activa.....	9
3. CAPITULO 2: METODOLOGIA	10
3.1. Tipo de investigación.....	10
3.2. Objetivo General	10
3.3. Objetivos específicos.....	10
3.4. Criterios de inclusión	10
3.5. Fuentes de información	11
3.6. Procedimiento	11
4. CAPÍTULO 3: RESULTADOS	13
5. CONCLUSIONES.....	25

6. REFERENCIAS..... 27

Índice de tablas y de figuras

Tablas

Tabla 1. Cuadro resumen de los trabajos recopilados	13
Tabla 2. Comparación y descripción de modelos	17

Figuras

Figura 1. Revisión Sistemática	12
--------------------------------	----

1. INTRODUCCION

Se parte de la problemática que existe en diferentes casos de mediación laboral donde han sucedido procesos fallidos al momento de una resolución de conflictos (Hernández, 2003), permitiendo así una investigación donde se pueda describir o analizar los diferentes modelos de mediación, los cuales podrán ser aplicados en diferentes casos.

Para lograr esto, se han establecido algunos objetivos como son: analizar fuentes de información científica sobre los modelos de mediación aplicados en Latinoamérica en los últimos 5 años, elaborar un estado del arte sobre los modelos de mediación y describir los modelos de mediación aplicados en los últimos 5 años en diferentes casos.

Esto nos permitirá tener un gran acercamiento a varios contextos para así facilitar al lector al momento que considera necesario dar uso de esos modelos, algo muy importante de esta investigación es tener una base en donde se encuentren los modelos de mediación para poderlos tomar en cuenta al momento de solucionar un caso de mediación, para así facilitar en su totalidad en la parte práctica de estos procedimientos.

Una vez que se ha encontrado diferentes modelos de mediación aplicados en conflictos laborales, se procede a realizar dos tablas, en la primera se analiza cada uno de los modelos estableciendo distintos ítems, los cuales permitirán diferenciar a cada uno de estos, destacando los aspectos más relevantes y seleccionando al más óptimo para una resolución de conflicto laboral. En la segunda se realiza una comparación de cada uno de los modelos encontrados.

De tal manera que, una vez comparada la segunda tabla se realiza la descripción de cada modelo, donde se describe paso por paso para comprender como cada modelo ayuda a llegar a un acuerdo de una manera distinta pero efectiva, haciendo que el lector comprenda y opte que modelo elegir. Por último, se realiza un análisis comparativo donde se fueron destacando los aspectos más relevantes de cada uno de los modelos, haciendo que se pongan a prueba uno con otro, para obtener el modelo más óptimo y utilizarlo al momento de un caso de mediación, sin

embargo, se detalla qué modelo es el más indicado para la resolución de un conflicto. Donde cada uno de estos modelos llegan al mismo objetivo, pero con diferentes pasos dentro del proceso.

2. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

2.1. Conflictos laborales

Los conflictos siempre han existido en el ámbito laboral, generando así desacuerdos que afectan directamente a la empresa, es por ello que se vuelve fundamental el diálogo como método de resolución de conflictos, en donde un mediador será el encargado de intervenir para que ambas partes lleguen a un acuerdo satisfactorio, de manera que estas sean beneficiadas, si se solucionan favorablemente puede servir para que la firma mejore sus prácticas y alcancen una mayor productividad. (Newstrom, 2011)

Newstrom (2011) manifiesta que los conflictos se generan debido a que el ser humano no satisface sus necesidades al punto de llegar a la autorrealización, creando frustración y desencadenando en conductas que pueden causar daños tanto físicos como psicológicos. El ser humano al no satisfacer sus necesidades a un nivel mínimo crea inconformidad, las cuales no le permitirán a esta persona llegar a su desarrollo personal o de crecimiento, haciendo que se genere disputas en el ambiente laboral. Además, en un conflicto existen intereses y necesidades que no son compatibles, o desean ser satisfechas por ambas partes, lo cual se logra a través de la mediación en donde cada uno expresa de manera abierta sus opiniones sin que se genere daños notables a la otra persona y sin tener un efecto negativo en la empresa o en el lugar donde se generó el conflicto.

Estos se pueden clasificar a través de los intereses que afectan, además se distinguen los diferentes conflictos colectivos con los individuales, haciendo que se llegue a la conclusión que esta diferencia extorsiona el conflicto colectivo con los intereses generales de los trabajadores, mientras que el conflicto individual hace referencia a los intereses particulares. Al hablar del Estatuto de Trabajadores hace referencia al conflicto grupal logrando intereses generales, aplicaciones de normas estatales o decisiones y prácticas de la empresa. (López, 2013)

2.1.1. Resultados de un conflicto en las relaciones laborales

Según Newstrom (2011) el resultado de un conflicto se puede dar en cuatro enfoques, que son:

Perder – Perder: Es una situación en donde ambas partes no lograron llegar a un acuerdo, haciendo que el conflicto aumente su dificultad. En este punto las personas tienden a crear un pensamiento negativo que afecta a su desarrollo personal y no está dispuesta a un diálogo constructivo.

Ganar–Perder o Perder–Ganar: Esto hace referencia a que solamente una de las partes logra satisfacer sus necesidades y vencer el conflicto haciendo que la otra persona se sienta frustrada al no alcanzar su objetivo.

Según Covey (1996) el tipo de personas ganar-perder, son aquellas con personalidad ganadora para lograr el objetivo deseado, mientras que al contrario existen personas con una mentalidad de perder- ganar las cuales sienten que deben ser despreciadas y con nada de coraje para expresar lo que sienten.

Ganar–Ganar: aquí ambas partes logran identificar diferentes soluciones ante los problemas, consiguiendo que las dos partes afectadas lleguen a alcanzar los objetivos esperados, de manera que ambos ganen.

Covey (1996) dice que: ganar- ganar es una gran interacción la cual logra una estructura, haciendo que las personas forjen y vean la vida como algo cooperativo y no competitivo.

2.2. Mediación laboral

Como respuesta a los conflictos que se manifiestan en las organizaciones empresariales, la mediación laboral se presenta como una posible alternativa para solucionar los mismos. La mediación en el ámbito laboral se basa en un conjunto de técnicas que promueven la resolución de un conflicto entre las partes que se encuentran en disputa, en donde es un tercero quien interviene para llegar a un acuerdo de manera que exista un enfoque de resolución de conflictos de “ganar- ganar”.

Hernández (2003), nos dice que: La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el cual dos partes involucradas recurren de manera voluntaria a un mediador el cual es imparcial, para así lograr un acuerdo satisfactorio. Es un proceso diferente a los canales legales, es creativo ya que busca soluciones que generen satisfacción para las partes, además de esto no es impuesta por terceras personas como se hace en los juzgados, sino que las soluciones son creadas por las partes perjudicadas. La gran característica que tiene la mediación es que es una

negociación cooperativa la cual promueve una solución en la que las partes perjudicadas obtienen un beneficio y no solo una parte. Es por eso que se le considera una vía distinta, ya que evita la postura de ganador-perdedor. Lo cual hace que esto sea un proceso ideal para diferentes tipos de conflictos en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación. (p. 125-36)

Además, es el procedimiento extrajudicial para la resolución de conflictos, en donde las dos partes lleguen ellas mismas de manera libre y voluntaria a la solución mediante un acuerdo, aunque guiadas por un tercero el cual habilita el diálogo, éste puede formular propuestas, pero carece de poder. Para que se dé una correcta mediación, las dos partes deben estar comprometidas y motivadas, ya que deben estar de acuerdo en cooperar con el mediador para la resolución del problema, además de ello las partes deben respetarse durante y después del proceso ya que ellos mismo propusieron dichas soluciones para poder llegar un acuerdo, a más de eso la reflexión que brinda la misma es que ayuda a entender el conflicto y su dimensión ideológica. (Casas, 2015)

Los resultados esperados de la mediación son establecer alternativas al proceso y arbitraje sobre el acuerdo, logrando que el éxito de la mediación vaya encaminado a la resolución del conflicto, sin embargo, este logro depende de las partes radicando la debilidad de mediación en una posible falta de efectividad, haciendo de este que se auto componga. (Casas, 2015)

Según García (2020), en la mediación existen algunas limitaciones, una de ellas puede ser la intervención de un tercero en el proceso, la cual no siempre es factible debido a que el conflicto se puede reavivar. Muchas veces la obligación de dialogar entre las partes que se encuentran en disputa genera que el conflicto aumente considerablemente, cuando el conflicto es reciente es inútil el diálogo debido a que las partes no se encuentran en su mejor momento para una situación de comunicación. Mientras que, si el conflicto estuviese en su fase de asentamiento o enfriamiento, la intervención de un mediador puede generar un efecto opuesto al deseado, debido que entre las partes existe una comunicación que permite obtener un acuerdo, otra limitante que se destaca es la capacidad de los mediadores de ser imparciales, es decir, que estos deben dar la posibilidad de que las partes sean capaces de resolver sus conflictos por sí mismos o al menos intentarlo, si esto no se logra ahí sí será necesaria la intervención de un mediador.

En la mediación existen diferentes enfoques, como la facilitación, mandato judicial, consultivo, transformadora, mediación/arbitraje y mediación por medios electrónicos en lo cual personas especializadas brindan sus servicios a través del internet. (Ferrero, 1987)

2.2.1. Modelos de mediación

Hernández (2014) indica que dentro de los modelos de mediación que existen, se destacan 3 principales, donde se los pueden aplicar de manera conjunta o individual al momento de resolver un conflicto. Estos modelos son:

2.2.1.1. Modelo Tradicional-Lineal (Harvard)

En este modelo existe una comunicación lineal, es decir, ambas partes se expresan y deciden escuchar o no, el mediador en este caso deberá facilitar esta comunicación de manera que se genere un dialogo denominado “comunicación bilateral afectiva”. Es fundamental que las partes expresen sus emociones al principio del proceso, logrando así que las emociones no intervengan en el mismo, la imparcialidad que posee el mediador se obtiene a través de (ausencia de prejuicios, valoraciones, creencias, entre otras) y no realizar alianzas con ninguna de las partes.

2.2.1.2. Modelo Transformativo (Bush y Folger)

Este método se caracteriza por su objetivo principal que es, mejorar las relaciones entre los sujetos en disputa a través de la transformación del conflicto en fuente de conocimiento, mediante la empatía. Además, se puede lograr un crecimiento personal mediante el conflicto, haciendo que este método sea un impulsador para lograrlo. Entonces este modelo, no se centra en llegar a un acuerdo sino en mantener las relaciones entre las partes que se encuentran en enfrentamiento. (Viana, 2011)

2.2.1.3. Modelo Circular-Narrativo (Sara Cobb)

Este modelo tiene como principal objetivo centrarse en la comunicación tanto verbal como no verbal, considerando que no hay una causa única que genere un resultado específico, sino que este modelo cree que existe una causalidad circular que se retroalimenta de manera permanente.

Además, en este modelo el mediador cambia el veredicto de las partes generando un nuevo veredicto, el cual contribuye para llegar a un acuerdo. (Hernández, 2014; Viana, 2011)

2.2.2. Planificación de la mediación

Este es un plan el cual ayudará a los negociadores a explorar y llegar a un acuerdo. En los diferentes casos, el mediador y las diferentes partes cooperan en el desarrollo del mismo, el cual especifica quien participará en las negociaciones, si partes de afuera pueden estar presentes, finalmente donde se llevará a cabo y los arreglos físicos del espacio de negociación. Además, se anticipará si será conveniente utilizar procedimientos de negociación posicionales o basados en intereses, además del mismo se ve que intereses y cuestiones son importantes para las partes. Sin embargo, se observa que puntos muertos pueden surgir y cómo se pueden solucionar, en el mismo se establecerán reglas básicas para el comportamiento apropiado de los involucrados. (Tapia, 2021)

2.3. Técnicas y estrategias de mediación

Tapia (2021) manifiesta que para que exista una mediación laboral satisfactoria se debe tener en cuenta algunas técnicas y estrategias; una de ellas es la competencia, la cual hace referencia a la “preparación, formación, y habilidad de los componentes “se establece diferentes técnicas asociadas al proceso y comunicación de las partes involucradas en la mediación. También se tiene la imparcialidad, esta nos indica la capacidad de no favorecer a una de las partes involucradas en el conflicto en el proceso de mediación, al aplicar la imparcialidad lo que se busca es evitar que se dañe o favorezca alguna de las partes con sus acciones. Esta neutralidad es difícil de conseguir cuando el mediador tiene mayor grado de proximidad con alguna de las partes.

Es indispensable conocer diferentes técnicas de gestión de conflictos, dinámicas grupales y negociaciones, según indica García, (2020) al momento de establecer información mantienen un poder de controlar la agenda de mediación refiriéndose a que el equipo de mediación ha establecido de una manera adecuada el proceso el cual engloba todos los aspectos del problema, logrando estrategias y habilidades las cuales permitirán estructurar una fase de diálogo, estas

permitirán tocar aspectos muy importantes para las diferentes partes. Es eficiente los principios de mediación ya que plantea una hipótesis diferente de negociación para la resolución de conflictos.

Ridao (2010) explica que antes de una resolución de conflictos el mediador deberá primero generar credibilidad con las personas a tratar, es decir que estas personas deben tener confianza en el mediador, seguido de esto el mediador debe crear comodidad con las partes a tratar, además se debe dar a conocer el proceso de mediación debido a que ellos mismo deberán resolver su disputa. Finalmente, después de realizar todos estos pasos debe asegurar que ambas partes se comprometan con la mediación.

Gómez (2020) señala que existen dos técnicas de mediación:

2.3.1. Técnicas generales.

Son tipos de intervenciones las cuales son utilizadas por los mediadores en la mayoría de conflictos, las cuales incorporan tácticas para entrar en la disputa, el análisis del conflicto, la planificación de la mediación, identificación de intereses, facilitar las negociaciones y ayudar a implementar propuestas, redactar acuerdos y desarrollar planes de implementación.

2.3.2. Técnicas contingentes.

Estas son utilizadas para el manejo de los problemas que se pueden dar durante las negociaciones, estas abordan problemas tales como conflictos de valores, desequilibrios de poder, patrones destructivos de interacción, problemas de comunicación, emociones.

Naranjo (2012) destaca algunas de las técnicas más significativas de mediación y de las cuales se logran diferentes objetivos, estas son:

2.3.2.1. Técnicas de estructuración

Con estas técnicas se logra dirigir la entrevista de manera progresiva hasta lograr la meta final; lo que implica ir siguiendo fases, respetando contenidos, evitar interrupciones y hacer que la interacción entre las personas que participen sea eficiente y satisfactoria.

2.3.2.2. Técnicas de concordancia

Estas técnicas sirven para facilitar la comunicación entre las personas que se encuentran en disputa, generando condiciones favorables para los mismos, de igual manera se busca propiciar la relación de cordialidad con las personas que se encuentran dialogando.

2.3.2.3. Técnicas de escucha activa

Estas técnicas facilitarán la comprensión de las personas, escuchar activamente es señal de interés de manera que la persona que lo percibe será un poco más abierta y expresará con mayor facilidad sus opiniones. Comprender empáticamente siempre poniéndonos en el lugar del otro, demostrar neutralidad y respeto con lo que diga la otra persona así no se esté de acuerdo, todo eso será favorable para llegar a un acuerdo beneficioso.

Existen una serie de factores que nos permiten aplicar las diferentes estrategias de mediación, dentro de las cuales está la etapa del conflicto y la capacidad que tienen ambas partes para resolver su conflicto. El momento en el que un mediador actuará va a depender del tipo de problema o proceso que se espera resolver, es decir, se analiza el momento adecuado para aplicar las mediaciones considerando que intervención tardía puede permitir que los conflictos se desarrollen plenamente y que ambas partes tengan la capacidad de finalizar el conflicto, por otro lado, la intervención temprana puede a su vez generar acuerdos en donde ambas partes cooperen un poco más y exista mejores relaciones. (Gómez, 2020)

3. CAPITULO 2: METODOLOGIA

En este capítulo, se detalla la metodología usada en el presente trabajo misma que se llevó a cabo mediante revisiones de investigaciones de alto impacto, de tal manera que se logró obtener la información acerca de los modelos de mediación laboral utilizados en los últimos 5 años, realizando así un análisis de estos.

3.1. Tipo de investigación.

El presente estudio es una investigación descriptiva con un enfoque de recopilación bibliográfica, que ofrece la posibilidad de conocer los distintos modelos de mediación laboral, logrando así diferentes resultados con una amplia información, favoreciendo de tal manera que los lectores entiendan y puedan utilizar los diferentes modelos, según la situación que se encuentre.

3.2. Objetivo General

Analizar modelos de mediación laboral aplicados en los últimos 5 años en Latinoamérica.

3.3. Objetivos específicos

- Analizar fuentes de información científica sobre los modelos de mediación aplicados en Latinoamérica durante los últimos 5 años.
- Elaborar un estado del arte sobre los modelos de mediación.
- Describir los modelos de mediación aplicados en los últimos 5 años en diferentes casos.

3.4. Criterios de inclusión

- Modelos de mediación Laboral
- Modelos más utilizados en los últimos 5 años
- Mediaciones más exitosas y utilizadas

3.5. Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizaron, fueron de gran utilidad para encontrar diferentes datos que sirvieron para detectar los modelos de mediación laboral más utilizados al momento de la resolución de un problema empresarial, estas fueron:

- Revisión bibliográfica de publicaciones indexadas. (Scopus, Readalyc, Google Académico, E-libro)
- Libros.
- Revistas científicas.
- Sitios web recomendados. (www.academia.edu)
- Fuentes académicas confiables.

Obteniendo así información de calidad para desarrollar de una manera adecuada la información obtenida que ayudará a otros lectores a comprender de la misma.

3.6. Procedimiento

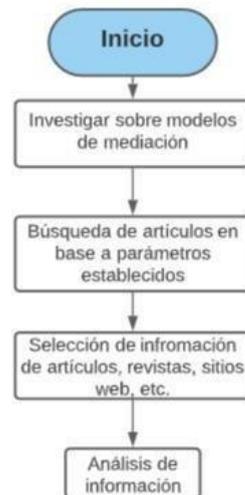
Etapa 1: En el presente estudio se utilizó la investigación descriptiva con un enfoque de recopilación bibliográfica. El método escogido fue el de la Literatura Multivocal, debido a que este se considera un método beneficioso para unir la investigación con lo profesional y por su gran amplitud de conocimientos desde distintas fuentes. Además, también se utilizó el método Borda ya que este sirve para poder escoger que modelo es el más beneficioso entre los diferentes modelos de mediación laboral que se han utilizado indistintamente en diferentes casos.

Etapa 2: Se procedió a buscar los artículos considerando algunos aspectos como son: el año de publicación, el cual debe estar en los últimos 5 años y por último que la publicación o los casos encontrados sean desarrollados dentro de Latinoamérica. Después, se seleccionaron los artículos que cumplían con los parámetros descritos anteriormente y se determinó que sea un modelo o método de mediación aplicable para la resolución de conflictos laborales respectivamente.

Etapa 3: Una vez que se han encontrado los artículos o casos de mediación laboral aplicando los diferentes modelos, se seleccionaron los que más se adapten al objetivo de esta tesis,

permitiendo así conocer cuáles son los modelos que nos sirven para resolver conflictos laborales, de manera que se los pueda poner en práctica en los diferentes casos del lector.

Figura 1. Revisión Sistemática



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 4: Con la información relevante obtenida, se realizó una contraposición de ideas, conceptos y resultados, con el objetivo de presentar los diferentes modelos de mediación aplicables para conflictos laborales y ponerlos a prueba en un debate teórico que dé como resultado un modelo predominante de resolución de conflictos en Latinoamérica.

4. CAPÍTULO 3: RESULTADOS

A continuación, se presentará un cuadro resumen con los trabajos académicos recopilados que servirán para el análisis y discusión.

Tabla 1. Cuadro resumen de los trabajos recopilados

Título	Autor	Año	Relevancia	Comentario	Lugar de publicación
Caso de Gestión de Conflicto empresarial resuelto con el método Harvard y usando enfoque sistémico	Abel Pérez Vargas	2020	Lo relevante de este método es su capacidad de identificar los intereses de ambas partes y de acuerdo a esto ver cuál es el más importante generando relaciones de intereses de manera que se pueda llegar a un proceso de discusión donde se podrá llegar a un acuerdo satisfactorio.	Los procedimientos de resolución de conflictos demandan ponerse en el lugar de la otra parte y encontrar intereses comunes, atacando el problema no las personas.	Sitios web recomendados: academia.edu

<p>Aplicación del modelo transformativo de mediación en la conciliación extrajudicial de Colombia</p>	<p>-Juan Pablo Isaza Gutiérrez -Karina Murgas Serje -María Elisa Oñate Olivella</p>	<p>2018</p>	<p>Lo más relevante es que demuestra la aplicación del modelo transformativo de mediación puede mejorar la relación entre las partes intervinientes en una situación de conflicto, logrando que en cada uno de ellos se genere una transformación interior que desemboque en una sociedad más humana y, por tanto, más tolerante.</p>	<p>En este modelo se crea una transformación de las partes logrando así una buena relación entre las dos partes para lograr así una buena comunicación y plantear alternativas para la resolución de conflictos.</p>	<p>Revista científica: Revista de paz y conflictos.</p>
<p>Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas</p>	<p>-David Ricardo Calle-abril -Juan Carlos Erazo-Álvarez</p>	<p>2020</p>	<p>En este tipo de problemas es necesaria la mediación transversal con el uso de la encuesta, debido</p>	<p>Esto permite que los trabajadores mejoren en lo que están fallando, a ser más eficientes, mejorar su</p>	<p>Revista científica: Fundación Koinonía</p>

	-Cecilia Ivonne Narváez- Zurita		a que este espacio permite a cada una de las personas que se encuentran en desacuerdo reflejar su posición ante el problema, de esta manera se analizan los resultados de manera democrática y se llega a un acuerdo de manera parcial.	servicio y a tener un seguimiento de lo que se va haciendo en el transcurso del tiempo.	
Mediación Narrativa: técnicas y método para resolver conflictos en las organizaciones.	Harvey Peña Sandoval	2018	En este artículo se da a conocer los modelos de mediación narrativa para la resolución de conflictos en el contexto laboral.	Este modelo permite a los empleados y a funcionarios de la empresa a solucionar los conflictos de tal manera que las partes, crean respeto, colaboración y reconocimiento mutuo.	Revista Científica: Alternative Conflict Resolution Mechanisms

<p>Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolingüística en el método de negociación de Harvard</p>	<p>José David Masache Rivera</p>	<p>2018</p>	<p>El método de negociación es uno de los más utilizados a nivel mundial por los resultados positivos que ofrece a la hora de negociar</p>	<p>Este método es importante ya que se basó en observar el comportamiento de negociadores exitosos y crear uno solo, la clave del mismo es negociar sin ceder.</p>	<p>Revista: Universidad católica del Ecuador</p>
--	----------------------------------	-------------	--	--	--

Modelos de mediación

Tabla 2. Comparación y descripción de modelos

Método de Harvard (usando el enfoque sistemático)	Modelo transformativo	Modelo transversal	Modelo circular-narrativo	Método ganar-ganar de Fisher Ury
<p>-Negociación colaborativa</p> <p>-Interviene una tercera persona para lograr un acuerdo</p> <p>-Objetivo: alcanzar acuerdos que satisfagan a las partes utilizando la lógica de ganar-ganar</p> <p>-Causalidad del conflicto es el desacuerdo</p>	<p>-Se centra en la transformación de las relaciones</p> <p>-Promover a revalorización y el reconocimiento</p> <p>Ayuda a las partes a reconocer y aprovecharlas oportunidades de crecimiento moral</p> <p>-Objetivo: no es llegar a un acuerdo sino recuperar y</p>	<p>-Se aplican encuestas</p> <p>-Identifican el punto afectado</p> <p>-Identifica tipo de cliente a tratar</p> <p>-Las partes expuestas al problema deberán aceptar la solución obtenida del conflicto</p> <p>-objetivo del mediador: no perjudicar a las partes involucradas logrando una</p>	<p>-Se basa en las relaciones y los acuerdos</p> <p>-Aplica técnicas de reformulación, connotación positiva y preguntas</p> <p>-Se basa en la causalidad circular: los conflictos se retroalimentan permanentemente</p> <p>-Este método considera que las personas acuden a</p>	<p>-Busca conocer las alternativas de ambas partes</p> <p>-Plantean diferentes opciones de solución</p> <p>-Mantener una relación en donde ninguna de las partes sea afectada</p>

<p>-Comunicación en sentido lineal y verbal</p> <p>-El contexto o el pasado del conflicto no son relevantes y no se prioriza las relaciones de las partes</p> <p>-Objetivo del mediador: facilitar la comunicación</p>	<p>transformar la relación de las partes, provocado una nueva comunicación</p> <p>-Promueve el fortalecimiento del yo y el reconocimiento del otro</p> <p>-Objetivo del mediador: ayudar a las partes a adquirir una comprensión de que el control sobre ellas les atañe a ellos; es suyo</p>	<p>satisfacción y fluidez en el conflicto</p>	<p>la mediación en una situación de orden, cada una de las partes desde ese orden defienden su posición y generalmente la mantiene rígida lo que le impide encontrar alternativas</p> <p>-Objetivo del mediador: ayudar a los interesados a elaborar una nueva historia, una historia alterativa que facilite el cambio. - Además, ayudara a gestionar los conflictos cuyo origen es la comunicación errónea</p>	
--	---	---	--	--

Método de Harvard (usando el enfoque sistemático)

El siguiente método fue creado para la resolución de conflictos dentro de una empresa el cual consta con diferentes puntos, logrando así llevar una correcta mediación.

- 1- Identificar los intereses de las partes
- 2- Importancia de cada interés: (aquí se tomará en cuenta los intereses de ambas partes para poder observar la importancia de las mismas)
- 3- Proceso de discusión
- 4- Traza relaciones de interés: (se ve que intereses se tiene en común)
- 5- Proponer coaliciones: (es llegar a pactar un acuerdo para lograr un fin común)
- 6- Establecer concesiones: (las partes conceden las peticiones establecidas ante el acuerdo que se ha llevado a cabo entre los involucrados)
- 7- Definir los acuerdos.

Este método fue creado en la “Universidad nacional mayor de San Marco en Lima-Perú”, con el fin de establecer un modelo para la resolución de conflictos laborales, poniendo en práctica diferentes puntos para así obtener buenos resultados en la mediación. (Pérez, 2018)

Modelo transformativo de mediación

Este modelo tiene como objetivo principal establecer el crecimiento moral de las partes creando así la transformación de la persona. Para que este modelo tenga éxito alguno se debe dar la revalorización y reconocimiento entre las partes, para que esto se logre el mediador debe hacer que las partes involucradas tiendan a comprenderse entre sí, haciendo que sean más considerados y no egoístas entre ellos. Además, este modelo de mediación se da dentro de un entorno pacífico en donde cada parte puede explicar sus argumentos y también entiende el punto de vista de la contraparte logrando una dimensión de reconocimiento mutuo, independientemente del resultado obtenido de la mediación. Para finalizar este modelo simplemente no desea llegar un acuerdo en sí, sino que su objetivo principal es transformar a los involucrados a ser seres más gentiles y comprensivos, los cuales se preocupan por los demás a pesar de las discrepancias dadas. Este modelo fue utilizado en la Universidad del Norte, Colombia. (Isaza et al., 2018).

Mediación Transversal: esta mediación es aplicada a través de una encuesta en la cual, se aplica a las personas afectadas en el problema para así poder reflejar cual es el principal punto

que se está desarrollando de una manera inadecuada, al identificar ese problema se plantean 5 pasos importantes para solucionar los problemas que se puedan efectuar en empresas para su mejor desempeño.

- 1) Identificar el tipo de cliente: se debe identificar el problema que se puede dar por el cliente, el vendedor o por ambas partes, debido a cambios independientes en la negociación. Existen diferentes tipos de clientes y estos son (enojado, descortés, quejoso, exigente y discutiador) los cuales crean conflicto.
- 2) La escucha activa: aquí se debe escuchar detenidamente a las dos partes para así lograr saber dónde se originó el problema y la posible causa o efecto del conflicto.
- 3) Identificar el problema: aquí a través de la encuesta se puede reflejar con seguridad cual es el problema causado y el desagrado de la persona afectada ya que nos da el dato real del disgusto del comprador.
- 4) Negociar: en este punto ambas partes deben negociar con la predisposición de (ganar-ganar), (perder-ganar), (ganar-perder).
- 5) Aceptación bilateral: este último punto las partes expuestas al problema deberán aceptar la solución obtenida del conflicto, después de haber diagnosticado el problema y la mediación, sin perjudicar a las partes involucradas logrando una satisfacción y fluidez en el conflicto. (Peña, 2015)

Mediación Circular- Narrativo

Esta mediación permite solucionar conflictos de una manera singular dando en cuenta dos narrativas: narrativa del conflicto y narrativa alternativa. La primera se enfoca en la historia de las personas y cuentan su conflicto, de tal manera que explican cómo entienden su conflicto y son afectadas, mientras que la segunda es todo lo contrario en donde las partes se encuentran en una relación de respeto, colaboración, haciendo que los dos trabajen en conjunto para lograr así llegar un acuerdo y estar en paz. Para ello se da diferentes pasos:

- 1) Doble escucha: se da desde el principio en donde el mediador debe tomar en cuenta la diferencia entre la narrativa del conflicto y una posible narrativa alternativa.
- 2) Parafraseo: se debe dar un parafraseo de modo que al final de cada intervención obtengan una síntesis de las diferentes versiones de la historia de cada parte.
- 3) Incluir otras narrativas: Después de que ambas partes hallan narrado el conflicto, el mediador puede proceder a realizar preguntas que les permitan ponerse en los zapatos de la otra persona.
- 4) Externalización: aquí el mediador trabaja ya sea de forma individual o conjunta la externalización con el fin de separar al afectado del problema.
- 5) Replanteo: el mediador hace un replanteo de las palabras, frases o mensajes fuertes que las partes proporcionaron en la mediación.
- 6) Evitar generalizaciones
- 7) Finalización de la mediación: se llega a un acuerdo de las partes sean verbales y se valore la palabra como compromiso primordial. El mediador cierra la mediación felicitando a ambas partes por el camino recorrido y la solución planteada. (Calle et al., 2020)

Método ganar-ganar de Fisher Ury:

Según Masache (2018) este método considera 7 elementos de negociación a la hora de resolver un conflicto:

Alternativas: son aquellas posibilidades de hacer acuerdos distintos al original, en esta participa lo individual y lo colectivo para satisfacer los intereses propios, ambas partes al momento de negociar deben tener claro lo que buscan y lo que puede ofrecer la otra parte para beneficio de la misma.

Al conocer las alternativas de ambas partes, se logra tener una mejor visión del proceso, estas van en conjunto con el levantamiento de información, fomentando una amplia posibilidad de llegar al acuerdo.

Intereses: son referencias a lo que las partes están buscando, esta es la parte más importante para el proceso de negociación ya que, al no conocer los intereses de las partes involucradas, se negociará sobre las posiciones

Opciones: es una gran variedad de soluciones que se van a plantear para la resolución de un conflicto, con un objetivo primordial que es llegar a un acuerdo justo, el cual beneficiará a todas las partes involucradas (estas opciones deberán salir de una lluvia de ideas). Aquí la creatividad y la eliminación de prejuicios son primordiales con el fin de eliminar obstrucciones al instante de generar opciones.

Legitimidad: tanto las soluciones como los procedimientos que se realizan al momento de resolver un conflicto, deben estar establecidos de manera que no exista decisiones injustas para ninguna de las partes, es decir, se deben realizar procedimientos que estén regidos por algo o alguien que conozca sobre lo que se está tratando.

Compromiso: una vez que las opciones han sido evaluadas y estudiadas, se procede a generar un acuerdo y un compromiso entre ambas partes, la cual se cumplirá a cabalidad

Comunicación: se puede observar que esta fase es una herramienta clave para dirigir una negociación exitosa, es fundamental saber comunicarse de una forma efectiva, haciendo que no sea suficiente creer que se hace de una manera adecuada.

Relación: es importante mejorar la relación entre las partes o mantenerlas, pero en ningún momento empeorarlas. Es por eso que se vuelve fundamental negociar sobre los intereses y no sobre las posiciones ya que puede verse afectada la susceptibilidad de las partes en conflicto (el propósito es mantener las relaciones a largo plazo).

Análisis comparativo.

Si bien es cierto todos los modelos planteados están encaminados a un mismo objetivo, crear un acuerdo entre las partes en conflicto, pero no todos siguen los mismos pasos. El método de Fisher Ury, tiene 7 pasos a seguir, donde uno de ellos busca mantener las relaciones entre las partes, sin que estas se empeoren, mientras que el método de Harvard (con enfoque sistemático)

consta de igual manera de 7 elementos, pero únicamente enfocándose en los intereses de las partes involucradas.

Este modelo indica los problemas según sus logros en vez de decidirlos mediante un proceso de regateo enfocado en lo que las partes van o no a hacer. Es beneficioso que se busquen ventajas mutuas en caso de ser posible, al existir un conflicto de interés debe persistir en que el resultado sea en base a un criterio justo.

La negociación menciona que los principios son duros para los argumentos y suave para las personas. La negociación según los principios muestra a las partes en conflicto, como pueden obtener sus derechos y a la vez ser decentes. Además, permite que el acuerdo sea justo y que ninguna de las partes saque ventaja de la otra. (Fisher et al., 1985).

Mientras que el método transversal está conformado por 5 pasos importantes, pero el que resalta ahí es la encuesta que se utiliza para llegar al problema y por ende ayuda para su resolución, en diferencia a la mediación Narrativa la cual se enfoca de igual manera en 7 pasos, pero se utiliza narrativa del conflicto y narrativa alternativa, las cuales tienen diferentes puntos de vista y al identificar que narrativa se está efectuando cumplen los pasos sugeridos para su resolución. Para finalizar en comparación de estos modelos que tienen pasos o elementos similares, está el modelo transformativo el cual plantea que para que se dé una correcta mediación entre las partes deben involucrarse con ellas, ponerse en la misma posición de su contrincante para que lleguen a comprenderse entre sí, siendo considerados y no egoístas.

Al poner en comparación los diferentes modelos, se puede concluir que el modelo o método más utilizado para la resolución de un conflicto en el ámbito laboral es el Narrativo ya que utiliza 7 elementos importantes y cuenta con dos narrativas que dan guía a la mediación y que ayudan a entender a las partes el problema principal, pero sin embargo este utiliza puntos estratégicos como el parafraseo, la doble escucha, otras narrativas entre otras logrando así que las partes involucradas entiendan y comprendan de una manera pacífica y adecuada el problema que se está solucionando, más que eso este modelo ayuda a que las partes lleguen de manera única a la solución del problema por los siguientes puntos que se tratan como la Externalización, replanteo y evita las generalizaciones, sin más preámbulos este modelo es el más apropiado para utilizarlo en cualquier mediación laboral para la resolución de un conflicto existente dentro de la misma.

Negociar sobre las posiciones pueden retardar el acuerdo, incluso poner en peligro la relación entre las partes debido a que esto se convierte en un enfrentamiento de voluntades, es decir cada negociador expone lo que va hacer y lo que no va hacer, es por eso que negociar sobre las posiciones se vuelve inútil.

Cuando se pone mayor atención a las posiciones, se dedica menor atención a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes, por lo que el acuerdo se volverá más difícil.

Cuando los intereses son opuestos el negociador será capaz de obtener un resultado favorable, durante esta etapa de discusión, es cuando las partes se están manifestando, buscando un acuerdo. Se mantienen las mismas percepciones, los sentimientos de frustración, ira y dificultades de comunicación. Cada parte se encamina a comprender los intereses de la otra.

Es por eso que cada una puede colaborar en la lluvia de opciones que sean ventajosas, y buscar acuerdos para resolver los intereses opuestos. Es por eso que basándose en los intereses y no en las posiciones se puede llegar a un acuerdo prudente.

5. CONCLUSIONES

Dentro de los modelos de mediación, el circular narrativo es el que mejor se adapta a los conflictos laborales, ya que este plantea dos narrativas, una que es del conflicto y otra alternativa. Donde cada una de las partes tiene la posibilidad de expresar como entienden el conflicto y como se ven afectadas con el mismo, de manera que se vuelve mucho más factible llegar a un acuerdo y sobre todo sin romper las relaciones interpersonales.

En los últimos 5 años los modelos de mediación más utilizados fueron: método de Harvard (usando enfoque sistemático); modelo transformativo de mediación; modelo transversal; modelo circular narrativo y el modelo ganar-ganar de Fisher Ury. Donde cada uno de ellos buscan llegar a un mismo objetivo, enfocándose en diferentes aspectos y con diferentes etapas en el proceso de resolución de un conflicto.

La negociación es algo fundamental que se da dentro de la mediación, es muy importante para las partes negociar de la mejor manera para llegar a un acuerdo coherente la cual no afecte a las dos partes involucradas, además de eso las partes pueden llegar a un acuerdo sin romper el lazo de amistad que tienen o puede ser viceversa lo cual rompen cualquier lazo de conexión de ambos lados.

Gracias a esta investigación nos podemos dar cuenta lo importante que es utilizar una mediación, para la resolución de conflictos laborales ya que gracias a esto ambas partes involucradas pueden llegar a un gran acuerdo a través del diálogo lo cual facilita la conversación y plantea las necesidades que pueden tener ambas partes para solucionar el conflicto, es por eso que la mediación y los tipos de modelos existentes son muy útiles para ello, existen diferentes modelos planteados, el mediador puede escoger uno que se acople a los diferentes casos y le ayude a resolverlos.

Sin embargo, los modelos hablan también de otro tema importante que se debe tomar en cuenta y son los intereses de cada una de las partes, es primordial saber que desean y que pueden aportar para resolver el conflicto es por eso que los distintos modelos de mediación planteados, concuerdan en llegar a tener los intereses claros y bien definidos para que las partes puedan negociar y llegar al acuerdo mutuo. Es así que la mediación es una alternativa muy útil, guiada por un profesional pero que los involucrados llegan a resolver sus conflictos, el mediador solo es un guía que en camina hacia las soluciones, pero el planteamiento de los mismos los da cada una de las partes a través de discusiones y acuerdos planteados por ellos mismos.

6. REFERENCIAS

1. Calle, D. R., Erazo, J & Narváez, C. (2020). Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10). <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.704>
2. Casas, E. (2015). La mediación laboral autónoma como alternativa al proceso. El Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje FSP. <https://fsima.es/wp-content/uploads/Ponencia-I-Congreso-La-mediacion-laboral-autonoma-M-Emilia-Casas.pdf=322>
3. Covey, S. (1996). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós. <http://200.70.33.130/images2/SGHPE/7%20HABITOS.pdf>
4. Ferrero, E. (1987). La mediación: teoría y práctica. *Derecho PUCP*, 41, pp. 37-59. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.198701.002>
5. Fisher, R., Patton, B & Ury, W. (1985). *Sí * de acuerdo!/: cómo negociar sin ceder*. In Desarrollo Gerencial. https://www.uchile.cl/documentos/si-de-acuerdo-como-negociar-sin-ceder-fisher-ury-y-patton-pdf_90753_1_5938.pdf
6. García, J. (2020). (Análisis de la mediación en el contexto laboral. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Jaén] Repositorio TAUJA. https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/11210/1/TFGJUAN_GARCIA_QUESADA.pdf
7. Gómez, P. (2020). Estudio sobre la eficacia de las técnicas de mediación, reintencionalización y relativizar, en el cambio de percepción sobre el conflicto. [Trabajo Fin de Máster, Universidad de la Laguna]. Repositorio RIULL. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/22929/ESTUDIO%20SOBRE%20LA%20EFICACIA%20DE%20LAS%20TECNICAS%20DE%20MEDIACION%20REINTENCIONALIZACION%20Y%20RELATIVIZAR%20EN%20EL%20CAMBIO%20DE%20PERCEPCION%20SOBRE%20EL%20CONFLICTO..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Hernández, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 17, pp. 67-80 <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i17.56>
9. Hernández, M (2003). La mediación en la resolución de conflictos, pp. 36-125.

10. Isaza, J; Murgas, K; Oñate M. (2018). Aplicación del modelo transformativo de mediación en la conciliación extrajudicial de Colombia. *Revistas EUG*. 11(1), pp. 135-158. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/revpaz/article/view/6234/7029>
11. López, V. (2013). *Mediación laboral*. Dykinson, S.L.
12. Masache, J (2016). Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolingüística en el método de negociación de Harvard. [Tesis de fin de grado, Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11625/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Naranjo, V. (2012). Las técnicas herramientas y estrategias de la mediación familiar y su incidencia en la solución de conflictos familiares en la comunidad de Salasaca cantón Pelileo provincia del Tungurahua. [Tesis de grado, Universidad técnica de Ambato]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5404/1/POSG-2012-007-Naranjo%20Viviana.pdf>
14. Newstrom (2011). Conflicto en las organizaciones. En Mares, J. *El comportamiento humano en el trabajo*. (13ª Ed., pp. 272-278). Mc Graw Hill. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
15. Pérez, A (06 de marzo 2020). *Caso de gestión de conflicto empresarial resuelto con el método Harvard y usando enfoque sistémico*. Linked in <https://es.linkedin.com/pulse/caso-de-gesti%C3%B3n-conflicto-empresarial-resuelto-con-el-perez-vargas>
16. Pérez, I. (2018). Resolución de Conflictos, aplicación del método Harvard. *Academia.edu*. https://www.academia.edu/42140826/Resoluci%C3%B3n_de_Conflictos_aplicaci%C3%B3n_del_m%C3%A9todo_Harvard_-_Caso_las_botas_mineras
17. Peña, S (2015). Mediación narrativa: técnicas y método para resolver conflictos en las organizaciones. *Revista DIXI*, 17(22). <https://doi.org/10.16925/di.v17i22.1234>
18. Ridao, R. (2010). Técnicas de mediación. reflexiones sobre su aplicación en contextos comunicativos interculturales. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 47, pp. 1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950243005.pdf>
19. Tapia, C. (2021). “Análisis de la mediación como estrategia efectiva para resolver conflictos en las empresas de la provincia de Santo Domingo en el periodo julio 2019 a

junio 2020". [Trabajo de Maestría, Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2573/1/Tapia%20Jim%c3%a9nez%20Carlos%20Humberto.pdf>

20. Viana Orta, M.I. (2011). La mediación en el ámbito educativo en España. Estudio comparado entre Comunidades Autónomas, pp. 71-89. Valencia: Universidad de Valencia.

<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39775/La%20Mediaci%C3%B3n,%20caracter%C3%ADsticas,%20modelos,%20proceso,%20t%C3%A9cnicas%20o%20herramientas%20de%20la%20persona%20mediadora%20y%20l%C3%ADmites%20a%20la%20mediaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

