

Algunas contribuciones de la Psicología Social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo

Manuel Fernández Ríos
Catedrático de Psicología Social (Organización y Recursos Humanos)
Universidad Autónoma de Madrid

Decir que todos los conflictos son diferentes porque en cada uno interviene una gran variedad de factores que lo convierten en algo singular es decir bien poco, pero parece suficiente para quienes creen y argumentan que gestionar conflictos mediante la negociación o la mediación o la conciliación es un arte. Así se manifiestan no pocos quienes, por razones de trabajo o profesión, están obligados a tratar frecuentemente con situaciones de conflicto ajenas a ellos mismos.

Afirmar que gestionar el conflicto, no importa mediante qué medio, es un arte, un quehacer fruto de la intuición es dar a entender que se trata de una habilidad que no se puede aprender ni enseñar: o tienes la capacidad artística requerida y la desarrollas con la experiencia o simplemente careces de ella y nunca podrás ser un buen negociador ni mucho menos un buen mediador. Ya lo señalaba Kolb (1989) cuando afirmaba que 'son muchas las razones que respaldan esta idea de la mediación como práctica artística. Cada conflicto objeto de una mediación tiene carácter único, determinado por aspectos como las personalidades y biografías de los participantes, la naturaleza de las discrepancias y los antecedentes políticos y económicos de los negociadores ... No existen materiales con los que elaborar un manual práctico del mediador. El arte de la mediación se basa, pues, en la capacidad que tienen los profesionales de este campo de analizar circunstancias singulares y manejar inteligentemente las situaciones a medida que surgen'.

Evidentemente, no compartimos este punto de vista. Admitimos que no disponemos de un conocimiento suficientemente desarrollado ni de instrumentos que sean todo lo fiables y válidos que nos gustaría; también estamos lejos de disponer de un modelo generalmente compartido y de un plan acabado que nos permita actuar con claridad y precisión en los procesos de gestión de conflictos. Pero esto mismo cabe decir de cualquier ámbito de conocimiento científico. El que ignoremos muchas cosas no equivale a un desconocimiento absoluto ni mucho menos a que ese objeto no se pueda someter al escrutinio de la ciencia.

En efecto, cuando el conflicto, cualquier conflicto, se somete a un análisis riguroso y sistemático se convierte en un maravilloso objeto de indagación científica donde no cabe el arte ni basta con la intuición por más que puedan ser recursos valiosos. El conflicto, en sus más diversos contextos y manifestaciones, la negociación y la mediación han sido objeto de investigación científica a lo largo del siglo XX. Ciertamente, habida cuenta de la relevancia del objeto, se investigó más bien poco pero los resultados que se consiguieron han sido notables. Actualmente se está investigando bastante pero las preguntas que se trata de contestar son cada vez más difíciles. Confiamos en que el lector de estas páginas llegue a la conclusión de que el conflicto es una realidad compleja que requiere estudio de lo que ya se conoce y más investigación para conocer mucho más. Sólo así podemos acercarnos a él con la suficiente

humildad como para comprender que algunas soluciones, por geniales que nos parezcan, son peores males que los que trata de resolver.

En esta breve revisión/selección de aportaciones de la Psicología Social a la eficacia de la mediación trataremos seis asuntos fundamentales: 1) la investigación científica del conflicto; 2) los objetos de conflicto: intereses, relaciones e identidades; 3) la gestión del conflicto; 4- la creación de entornos cooperativos; 5- obstáculos a la solución constructiva de los conflictos; y 6) aplicaciones a la mediación. No aspiramos a hacer una revisión a fondo sino más bien de mostrar, de ilustrar el valor que tienen para la mediación los conocimientos derivados de la investigación psicosocial del comportamiento. Otros muchos asuntos se podrían haber abordado (los conocimientos sobre agresión-frustración, los procesos de influencia-persuasión-conversión, los procesos de cambio de actitud, la norma social, conformidad y obediencia, el aprendizaje vicario, etc.) pero hemos tenido que elegir entre diversas opciones y hemos seleccionado aquellas que entendemos que ilustran mejor lo que pretendemos.

1- La investigación científica del conflicto

Aunque sobre el conflicto se ha escrito muchísimo a lo largo de los siglos, la investigación científica del mismo no se remonta más allá del siglo XX. En una atmósfera intelectual en la que prevalecían las ideas darwinianas de 'supervivencia del más apto' o la lucha de clases de Carlos Marx o el desarrollo psicosexual de Sigmund Freud entendido como una lucha constante entre el 'ello' (pulsiones y deseos psíquicos inconscientes) y el 'super-yo' (internalización de normas y reglas sociales), surgieron las primeras investigaciones sobre competitividad. Las primeras explicaciones, que tenían un fundamento y una inspiración más bien instintiva, pronto fueron seguidas por otras de tipo psicológico con la entrada en escena de conceptos como frustraciones, percepciones, creencias, valores, ideología, motivaciones, intereses, poder, agresión, influencia, etc. o también otros de tipo socio-político-económico (factores de tipo social, económico, político: armamentos, conflictos objetivos sobre intereses políticos y económicos, clases sociales, progreso social y económico, igualdad, etc.). Unas y otras explicaciones eran más bien de naturaleza filosófica y cada quien las asumía más como creencias u opiniones que como verdaderas explicaciones científicas. Pero no tardaron en dar paso a la investigación empírica e incluso de laboratorio.

Los primeros estudios empíricos sobre el conflicto se centraron en las consecuencias de la cooperación y sobre todo de la competición a nivel individual. Se asumía que los resultados del trabajo eran una simple función de la motivación generada por la competición en comparación con la generada por la cooperación. 'El propósito de la mayoría de estas primeras investigaciones parecía estar dirigido a apoyar o rechazar una tesis inherente a una cierta la ideología americana: a saber, que la competencia fomenta una mayor motivación para ser productivo que otras formas de organización social' (Deutsch, 2002, p.310).

Por aquella misma época, años 20 y 30, y de modo independiente de lo anterior, surgió la figura de Lewin quien, con un vocabulario diferente (sistemas en tensión, fuerzas impulsoras y restrictivas, fuerzas propias e inducidas, valencia, nivel de aspiración, campos de fuerza, interdependencia, situaciones superpuestas, cuasi estados, equilibrios inestables, locomoción, espacio vital, etc.), dio una nueva orientación a la investigación sobre conflicto, cooperación y competición, orientación que dejaría una profunda huella en la investigación psicosocial.

Esta huella se hace visible en diversos impactos entre los que podemos destacar dos: la consideración de los resultados de la cooperación y la competición, que pasarían del nivel individual al grupal; el estudio no sólo de los efectos en términos de producción sino también de los procesos psicológicos e interpersonales que darían lugar a tales resultados.

Y, así, se produjo un importante salto cualitativo a nivel teórico y empírico. Los resultados de un sinnúmero de investigaciones han puesto de manifiesto que las relaciones cooperativas, aquéllas en las que las metas de las partes implicadas tienen una interdependencia

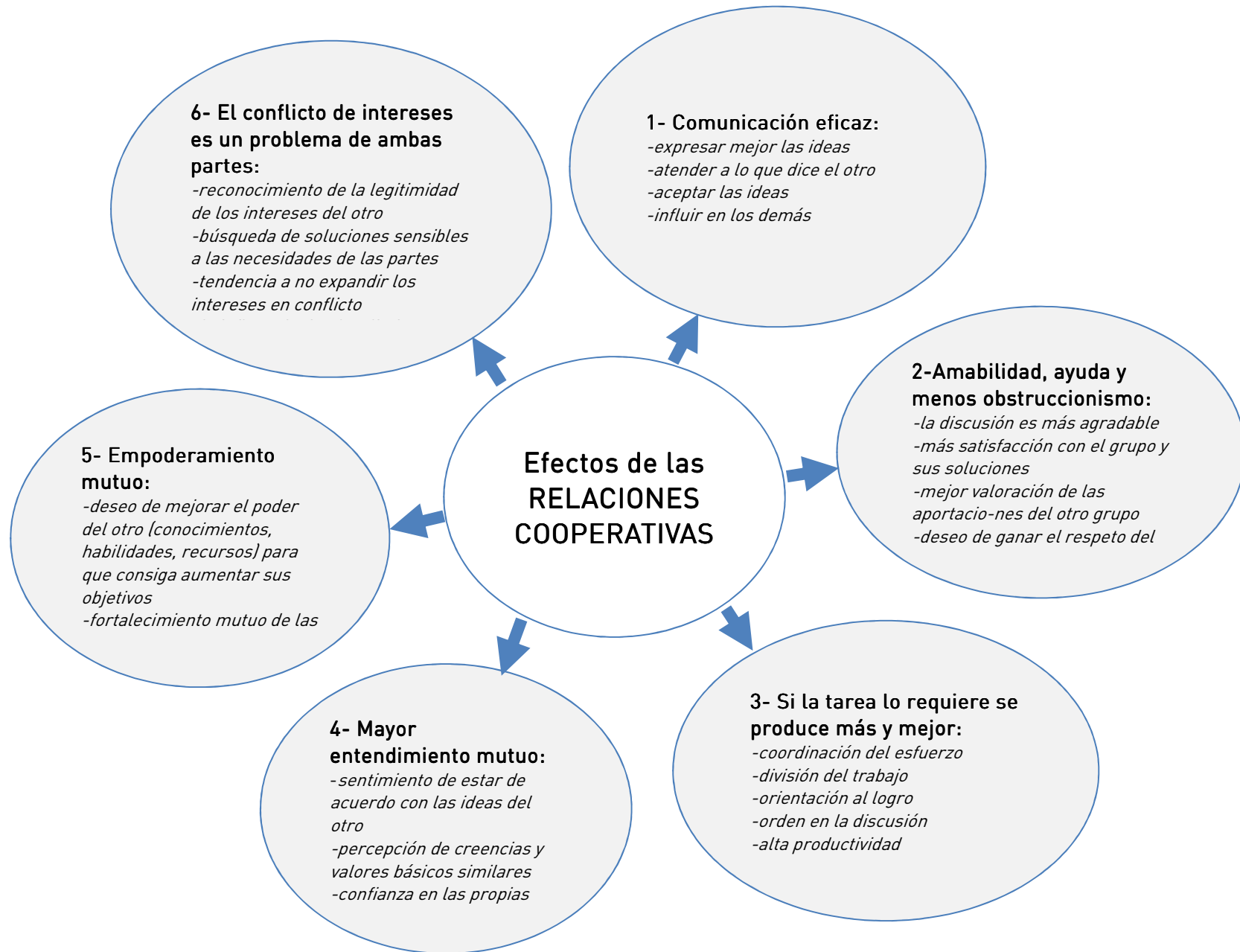


Figura 1- Efectos de las relaciones cooperativas frente a las competitivas (elaborado a partir de Deutsch, 2002)

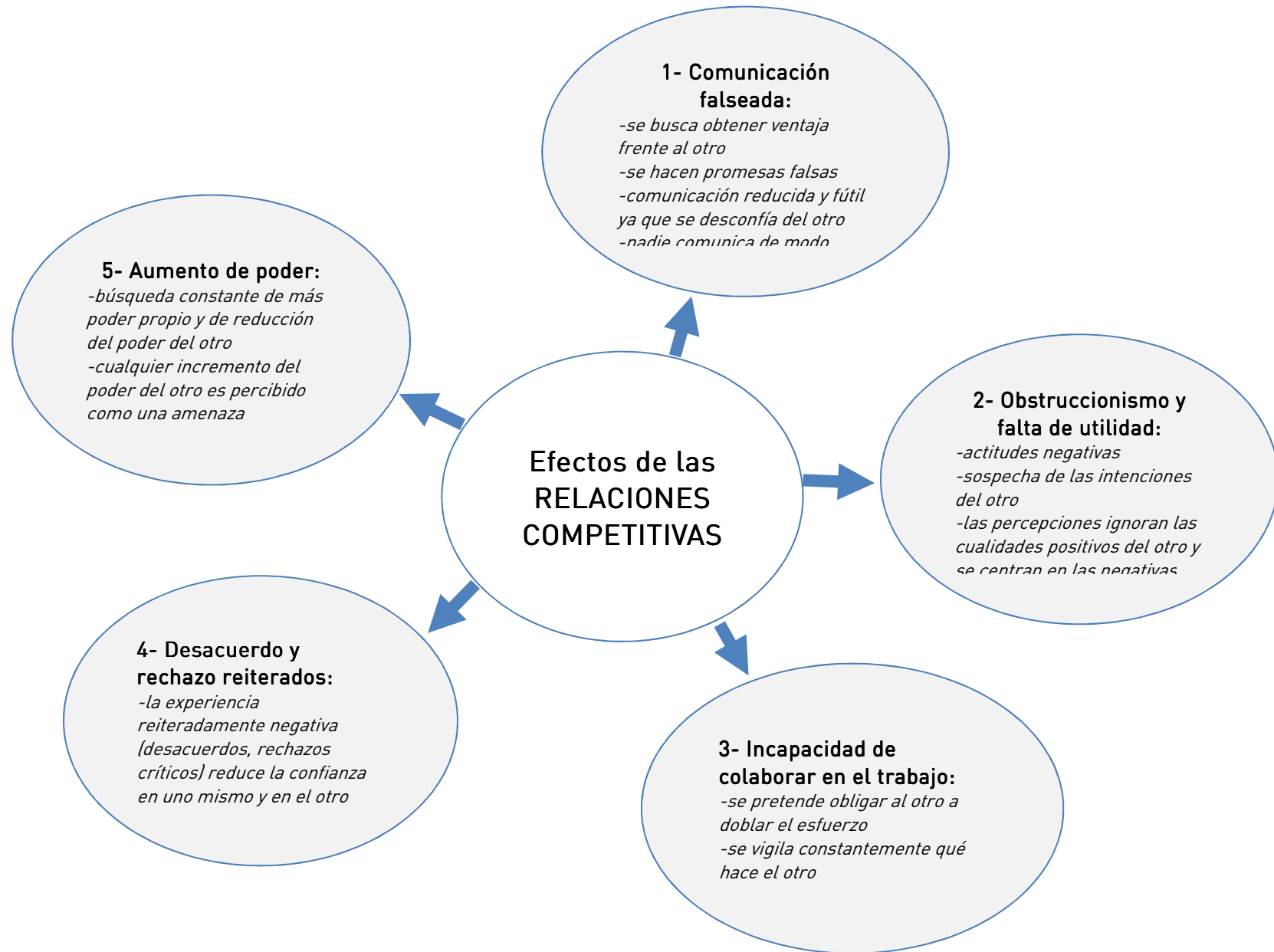


Figura 2- Efectos de las relaciones competitivas frente a las colaborativas (elaborado a partir de Deutsch, 2002)

predominantemente positiva, muestran, en comparación con las competitivas, las características que se recogen en la Figura 1. Todas estas características son de naturaleza positiva lo que lleva a valorar la cooperación como un proceso y una estrategia individual, grupal y socialmente deseable.

Por el contrario, si consideramos las características de los efectos de las relaciones competitivas, aquéllas en que las metas de las partes tienen una interdependencia predominantemente negativa muestran, en comparación con las cooperativas, unas características que recogemos en la Figura 2. Todos los efectos de las relaciones competitivas son negativos, lo que hace que la competición sea algo socialmente rechazable, lo que, por lo demás, también es muy discutible.

La teoría de juegos en los años 40 y 50 puso de manifiesto que en los conflictos se entrelazan intereses cooperativos y competitivos y que el desarrollo del conflicto vendría determinado por la naturaleza de esa mezcla. Los juegos desvelaron ciertas situaciones paradójicas que dieron un nuevo impulso a la investigación experimental que llevó a comprender mejor los procesos de conflicto y de su gestión.

Posteriormente se han ido desarrollando nuevas aportaciones experimentales y se ha realizado una gran diversidad de estudios de campo que han permitido superar las limitaciones de la teoría de juegos y formular nuevas preguntas que constituyen verdaderos desafíos para el siglo XXI (Tabla 1).

2- Los objetos del conflicto: intereses, relaciones e identidades

A lo largo de los tiempos los conflictos siempre han estado motivados por razones similares: por intereses, por relaciones y por identidades. Todo conflicto se caracteriza, entre otras cosas, por la presencia de conductas o actividades incompatibles –al menos subjetivamente-. Tras esta incompatibilidad de comportamientos se esconden **intereses**¹ que las partes desean y persiguen por su propio valor intrínseco o porque, más frecuentemente, entienden que los recursos que los satisfacen son limitados. Frecuentemente consideramos que los conflictos de intereses son provocados por intereses sustantivos, por intereses de procedimiento o por intereses psicológicos pero, en realidad, todos los conflictos son conflictos de intereses. Estos intereses podrían tener que ver, por ejemplo, con disponer de u ocultar cierta información, sentir reafirmado el autoconcepto, disponer de tiempo para alcanzar un determinado fin, el reconocimiento de que las propias creencias o ideologías son las verdaderas, que una excitación emocional estaba justificada o que se tiene derecho a disfrutar de determinada prerrogativa, a un determinado horario de trabajo o a la posesión de un bien. La gama de los intereses es tan extensa y su naturaleza tan variada que bien corremos el riesgo de llegar a la conclusión, tal vez excesiva, de que los intereses son las verdaderas fuerzas impulsoras de cuanto hacemos aunque a veces estén tan ocultos que bien pareciera que no existen, disfrazándose incluso de conductas altruistas. En la Tabla 2 se mencionan algunos intereses que pueden perseguir los actores protagonistas de una mediación. Allí se muestra que los propios mediadores y no sólo las partes tienen intereses en juego.

En la protección y persecución de los propios intereses nos encontramos con conductas de otros agentes que también pretenden proteger o perseguir los suyos y, en muchos casos, esos otros son agentes con quienes tenemos relaciones de interdependencia directa o indirecta, mediata o inmediata y, en el proceso de satisfacer los respectivos intereses, se producen colisiones entre los

¹ Provecho, utilidad, ganancia, afecto hacia una persona o cosa.

Tabla 1- Grandes temas que están siendo objeto de investigación psicosocial (elaborado a partir de

1	<p>¿Cuáles son las condiciones que dan lugar a un proceso constructivo o destructivo de resolución del conflicto? ¿Que circunstancias conducen a un acuerdo satisfactorio que maximicen sus resultados conjuntos? ¿Cómo desarrollar el potencial cooperativo que hay en el conflicto?</p>
2	<p>¿Cuáles son las circunstancias, estrategias y tácticas que hacen que una parte lo haga mejor que otra en una situación de conflicto? ¿Cómo una parte libra un conflicto de modo que gana o al menos lo hace mejor que el adversario? ¿Qué pasa con las características competitivas de una situación de conflicto?</p>
3	<p>¿Qué determina la naturaleza del acuerdo entre partes en conflicto si son capaces de llegar a un acuerdo? ¿Cuáles son los factores cognitivos y normativos que llevan a las partes a concebir un posible acuerdo? ¿Y a percibirlo con un acuerdo estable en unas circunstancias dadas? ¿Qué hace que un acuerdo se perciba como equitativo y justo?</p>
4	<p>¿Cómo se pueden utilizar terceras partes para evitar que los conflictos se conviertan en destructivos o para ayudar a negociadores estancados o decepcionados a avanzar hacia una gestión más constructiva de sus conflictos? ¿Cómo mediar? ¿Cómo desescalar conflictos?</p>
5	<p>¿Cómo educar a la gente para que gestione sus conflictos más constructivamente? ¿Qué pueden hacer los consultores con los líderes en las empresas y en el gobierno y con quienes tienen la responsabilidad de educar a los niños en las escuelas?</p>
6	<p>¿Cómo y cuando intervenir en conflictos prolongados e intratables? ¿Cómo desarrollar conocimiento sobre las circunstancias que dan lugar a un conflicto intratable, destructivo, con la intención de prevenirlo?</p>
7	<p>¿Somos capaces de comprender por qué conflictos étnicos, religiosos o identitarios toman un curso intratable, destructivo?</p>
8	<p>¿Son aplicables en otros contextos culturales las teorías sobre conflicto que han sido desarrolladas en Occidente (USA y Europa Occidental)?</p>
9	<p>¿Cómo superar la opresión aunque sea bajo la forma de opresión civilizada?</p>

Tabla 2. Metas o intereses o resultados que persiguen las partes afectadas por una mediación laboral

Metas/intereses/resultados		
Mediadores	Partes oponentes	Terceras partes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar un acuerdo 2. Satisfacción personal por contribuir a la solución del conflicto. 3. Mayor prestigio. 4. Más trabajo como mediador. 5. Desarrollo de habilidades personales. 6. Posible mayor retribución. 7. Vanidad. 8. Mejorar la relación entre las partes. 9. Justicia social. 10. Transformación social. 11. Reducir la discriminación. 12. El desahogo de las partes 13. Prevención de conflictos futuros. 14. Reducir costes futuros. 15. Reducción de la violencia. 16. Mejorar la comunicación entre las partes. 17. Reducir el estrés. 18. Contribuir a hacer realidad su mundo ideal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin de una disputa. 2. Satisfacción. 3. Bajo coste. 4. Mayor rapidez en la solución. 5. Resultado más justo. 6. Permite una cierta catarsis. 7. Mejora la relación con el oponente. 8. Control sobre el proceso. 9. Dar respuesta a la motivación de resolver el problema. 10. Es más probable que se apliquen los resultados que los derivados de otras alternativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La pacificación de las relaciones. 2. Abreviar el expediente judicial. 3. Reducir la hostilidad entre las partes con las consiguientes repercusiones. 4. Acuerdos más favorables para terceros. 5. Mayor seguridad. 6. Mayor confianza a la hora de invertir. 7. Imagen de paz sociolaboral

unos y los otros que dan lugar a lo que denominamos conflictos de relación². Este tipo de conflictos también esconden intereses, toda vez que la relación está regulada de alguna forma por normas que tratan de proteger precisamente la relación. Las relaciones son frecuentemente causa de conflictos y con una frecuencia no menor la naturaleza de una relación se ve profundamente alterada como consecuencia del conflicto, pudiendo llegar convertirse en razón autónoma y suficiente del conflicto mismo. Cuando un conflicto se centra o implica las relaciones suele experimentar un agravamiento y su gestión se vuelve más y más compleja. De ahí la máxima tan reiterada en gestión de conflictos, en negociaciones y en mediaciones: **'centrarse en los intereses'** (algo aparentemente ajeno a las personas), **'no en las relaciones'** (algo más asociado al autoconcepto y a la identidad).

Pero además de intereses y relaciones existe otro objeto de interés que tiene especial relevancia cuando se trata de conflictos y de su gestión: las identidades. Digamos para empezar que Sherif (1966), una figura estelar de la Psicología Social, propuso y aportó muchas pruebas empíricas a favor de su teoría realista del conflicto. En esencia, esta teoría hace dos propuestas a nivel individual y otras dos a nivel grupal (Figura 3):

A nivel individual:

1. Los individuos que comparten objetivos que requieren interdependencia para su logro tienden a cooperar y formar un grupo.
2. Los individuos que tienen objetivos mutuamente excluyentes (es decir, un recurso escaso que sólo uno puede obtener: ganar una partida de mus) participan en una competición interindividual lo que impide la formación de grupos o contribuye al colapso de un grupo preexistente.

A nivel grupal:

3. Grupos que tienen objetivos mutuamente excluyentes participan en una competición intergrupal que da lugar a conflicto intergrupal realista y a comportamientos sesgados a favor del propio grupo.
4. Los objetivos compartidos que requieren interdependencia intergrupal para su logro (objetivos superiores o de orden superior) reducen el conflicto y estimulan la armonía intergrupal.

Son muchos los datos empíricos que apoyan el planteamiento de la teoría de Sherif y esta aportación, aunque tiene algunas limitaciones, ha sido y sigue siendo útil para comprender el conflicto intergrupal³ en contextos aplicados, sobre todo de naturaleza laboral. Su relevancia exige que deba ser tomada más consideración en contextos reales de trabajo y en procesos de negociación y sobre todo de mediación.

² Trato, comunicación de una persona con otra. Interacción social regulada por normas sociales entre dos o más personas, teniendo cada quien una posición social y realizando un papel social. Como consecuencia de la relación siempre hay modificaciones de conducta.

³ El conflicto intergrupal se produce en el contexto de relaciones intergrupales. Por **relaciones intergrupales** entendemos 'las relaciones entre dos o más grupos y sus respectivos miembros. Siempre que los individuos que pertenecen a un grupo interactúan, en conjunto o individualmente, con otro grupo o con sus **miembros en términos de sus identificaciones grupales** tenemos un caso de comportamiento intergrupal' (Sherif, 1958, 1962, p.5).

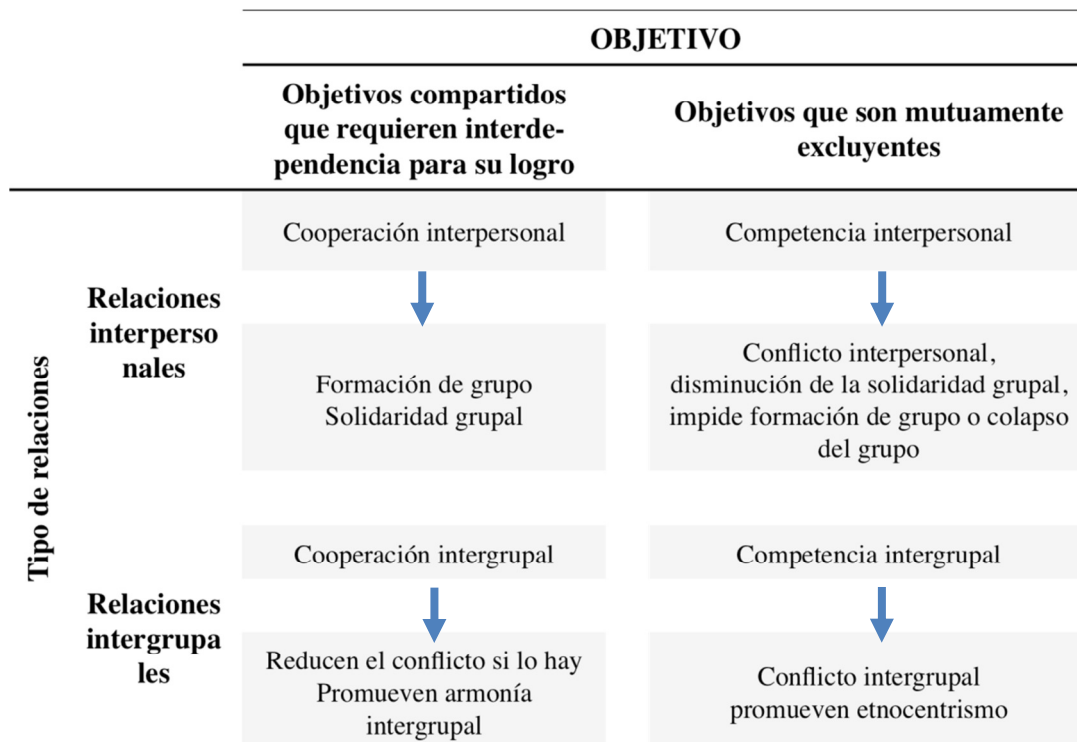


Figura 3. Elementos de la teoría realista del conflicto grupal e intergrupala (elaborado a partir de Sherif (1966)).

Pero podemos ir bastante más allá. La investigación ha puesto de manifiesto que las actitudes y los comportamientos etnocéntricos⁴ y las relaciones intergrupales competitivas son fáciles de disparar pero difíciles de revertir y de suprimir. La observación reiterada de este fenómeno ha llevado a preguntarse por ¿cuáles son las condiciones mínimas necesarias y suficientes para que un conjunto de individuos actúe de modo etnocéntrico y manifieste competitividad intergrupala. La respuesta vino de la mano del paradigma del grupo mínimo⁵. Un grupo mínimo está constituido por un conjunto de personas que creen que forman parte de un grupo porque alguien les dice que comparten una característica (Tajfel, Billig, Bundy y Flament, 1971), un criterio, cualquier criterio por trivial que sea: por ejemplo, simpatizantes de un estilo pictórico o pertenecientes a un mismo signo del horóscopo. El hallazgo firme y claro derivado de

⁴ El etnocentrismo es un comportamiento sesgado en interés del propio grupo, según el cual las conductas socialmente convenientes o positivas de los miembros del propio grupo (endogrupo) y las socialmente inconvenientes o negativas de los que no son miembros del grupo (exogrupo) se deben a disposiciones de origen interno, y que las conductas negativas del propio grupo y las positivas del exogrupo se deben a factores situacionales externos. Ejemplo: 'hemos ganado el partido porque somos muy buenos y sabemos competir' o 'hemos perdido por mala suerte' o 'porque estábamos lesionados'. Justo al revés lo diríamos hablando del otro equipo.

⁵ Hablamos de grupo mínimo para referirnos a un conjunto de personas que presenta ciertas características: realmente las personas de ese conjunto no se conocen, puede que ni existan; no tienen ninguna historia pasada ni futura posible. Tampoco conocen a los del otro grupo y no hay razón para pensar que se van a conocer en el futuro. Sin embargo, los miembros de ambos grupos comenzaron a identificarse a sí mismos con su grupo específico (los simpatizantes de Miró = grupo social mínimo) y favorecían a los individuos de su mismo grupo con recompensas que maximizaran los rendimientos del grupo al que arbitrariamente pertenecían. Y aunque la categorización de los individuos en grupos viniera en función de un simple lanzamiento de moneda, esta categorización parecía ya ser razón suficiente para que la gente dispensara valiosas recompensas a favor de los miembros de su mismo grupo, en detrimento de los del otro grupo (los simpatizantes de Dalí).

Se habla de paradigma de grupo mínimo para referirnos a una metodología experimental para investigar el efecto de la categorización social sola (la pertenencia a un grupo se debe exclusivamente a que alguien informó de que comparten un criterio más bien trivial) sobre la conducta.

cientos de pequeños experimentos grupales realizados con una amplia variedad de participantes es que el simple hecho de ser clasificado como miembro de un grupo parece ser **necesario y suficiente** para producir etnocentrismo y conducta grupal competitiva. Dicho en otras palabras, el mero hecho de sentirse formando parte de un grupo (aunque sea algo tan elemental como el 'grupo mínimo') hace que el individuo manifieste comportamientos de discriminación que le llevan a favorecer a los miembros de propio grupo en perjuicio de quienes no son miembros del mismo.

Hoy, tras miles de experimentos, sabemos que el paradigma del grupo mínimo es cuestionable sobre todo porque el papel de la **identificación** de las personas con la categoría a que pertenece (Hogg, 2000) y la capacidad de la categoría para **reducir la incertidumbre** de quienes pertenecen a ella constituyen aspectos que es preciso investigar más a fondo para conocer la importancia real del grupo mínimo. Sin embargo, el efecto del grupo mínimo refleja realmente lo que suceden en los grupos grandes o de la vida real: los grupos luchan por favorecerse sobre otros exogrupos relevantes. Brown (1978), por ejemplo, observó que los empleados de un departamento de una empresa de ingeniería aeronáutica sacrificaban hasta 2 libras a la semana en términos absolutos para aumentar en 1 libra su ventaja relativa sobre otro grupo competidor.

Si todo esto se pone de manifiesto mediante el paradigma del grupo mínimo, que es una situación experimental totalmente artificial y pasajera, uno puede preguntarse que pasará en los grupos reales, grupos que responden a categorías sociales tales como una nación, una iglesia, los mandos medios de una organización o grupos como una patrulla de vigilancia, una cuadrilla de obreros, un equipo de fútbol o un colectivo profesional. También podemos pensar en el empresario y los trabajadores o la dirección y el comité de empresa y sus correspondientes secciones sindicales. La respuesta es que las categorías sociales proporcionan a los miembros una identidad social, esto es, una definición y una estimación de quién uno es y una descripción y una valoración de lo que eso implica. Las identidades sociales no sólo describen atributos, definen y valoran lo que uno es sino también cómo lo definen y valoran los miembros de otras categorías. Y lo que es más importante, también establecen normas acerca de lo que uno debe pensar, sentir y cómo comportarse como miembro de esa categoría. En resumen, la categorización es el fundamento socio-cognitivo del fenómeno de la identidad social.

Esta identidad social es una parte fundamental del autoconcepto (la otra es la identidad personal) que deriva de la pertenencia a un grupo. Se asocia con los comportamientos grupales e intergrupales que incluyen aspectos como:

1. Etnocentrismo
2. Favoritismo hacia el propio grupo
3. Diferenciación intergrupar
4. Conformidad con las normas del propio grupo
5. Solidaridad y cohesión dentro del grupo
6. Percepción del yo, de los compañeros del grupo y de las personas de fuera del grupo de acuerdo con los estereotipos grupales relevantes.

Los procesos de identidad social están motivados por dos procesos subyacentes: el automejoramiento y la reducción de la incertidumbre. Unos grupos sociales son más prestigiosos que otros (Tajfel y Turner, 1979) y los grupos compiten para ser diferentes entre sí en formas favorables porque la distintividad intergrupar positiva proporciona a sus miembros una identidad social positiva, favorable. Esta distintividad positiva se asocia con el automejoramiento.

La identidad social también está motivada por la necesidad de reducir la incertidumbre (Hogg, 2007). Como bien sintetizan Hogg y Vaughan (2010), *‘en la vida, las personas están motivadas fundamentalmente para saber quiénes son y cómo se relacionan con otras personas: necesitan sentirse relativamente seguras acerca de lo que piensan, sienten y hacen, y acerca*

de lo que otros pensarán, sentirán y harán. Necesitamos saber qué esperar de otras personas, para volver a la vida previsible y permitirnos planear una acción eficaz. La identificación grupal es una forma sumamente eficaz de reducir la incertidumbre. La identificación con un grupo a través de prototipos relevantes define de forma inmediata y automática nuestras relaciones con otras personas del endogrupo y del exogrupo y establece cómo actuaremos nosotros y los otros. La investigación experimental [...] ha mostrado que las personas no se identifican con grupos a menos que estén motivadas a hacerlo porque se encuentran en un estado de incertidumbre subjetiva' (Grieve y Hogg, 1999).

El otro componente del autoconcepto es la identidad personal, bastante separada de la identidad social. La identidad personal es aquella parte del autoconcepto que deriva de los rasgos de personalidad y de las relaciones personales idiosincráticas que tenemos con otras personas. Se asocia con conductas interpersonales e individuales (Turner, 1982).

Cada persona tiene varias identidades sociales y personales. Tantas como grupos con los que se identifica o relaciones estrechas y atributos idiosincráticos por medio de los que se define a sí misma.

En resumen, intereses, relaciones e identidades constituyen tres categorías de causas universales de los conflictos. Son causas que operan por sí mismas, no necesitan iniciadores de actividad. Si queremos que tales causas no se activen o que la actividad desencadenada se reduzca, retroceda o desaparezca, será preciso tomar la iniciativa y poner en marcha cursos de acción que produzcan ese resultado. Ese es el campo de conocimiento que debe iluminar la investigación científica sobre la gestión de los conflictos, la investigación sobre la negociación, sobre la mediación, la conciliación, la guerra y la paz. Lo mismo da que estemos ante un conflicto interpersonal o de pareja, ante uno vecinal o comunitario, ante uno conflicto económico o político, ante un conflicto laboral o social. El origen, el devenir y la gestión de los conflictos sigue increíblemente el mismo patrón básico. Es lo que se venía a reconocer de manera magistral en la editorial del primer número de la revista más importante del mundo sobre temas de conflicto, negociación y mediación:

"... Nuestra creencia en lo fructífero de un acercamiento interdisciplinar en este área se basa en la convicción de que la conducta y las interacciones entre las naciones no es un campo aislado e independiente de material empírico sino parte de un campo mucho más amplio de conducta e interacción. (...) El conflicto, que es quizás el concepto clave en las relaciones internacionales, ... es un fenómeno estudiado en muchos campos diferentes: por los sociólogos, los psicólogos, los psiquiatras, economistas y especialistas en ciencia política. Tiene lugar en situaciones muy diferentes: entre los miembros de una familia, entre empresarios y trabajadores, entre partidos políticos e incluso dentro de una sola mente así como entre las naciones. Muchos de los modelos y procesos que caracterizan el conflicto en un área lo caracterizan también en las otras. Negociación y mediación tienen lugar lo mismo en las disputas laborales que en las relaciones internacionales. Guerras muy costosas y peleas domésticas tienen en gran medida el mismo modelo que una carrera armamentística. La frustración genera agresión tanto a nivel individual como a nivel de estado. Los problemas jurisdiccionales de los sindicatos y las disputas territoriales de los estados no son disimilares. No es esperar demasiado que a partir de las contribuciones de muchos campos distintos esté surgiendo una nueva teoría general del conflicto" (Journal of Conflict Resolution, 1957 (1) Editorial).

3- La gestión del conflicto

Las personas y los grupos en conflicto pueden tratar de conseguir o defender sus intereses, de proteger o transformar las relaciones interpersonales y las intergrupales y de favorecer o garantizar sus identidades mediante actuaciones de naturaleza bien diferente. Lo esperable, no siempre es así, es que dos o más individuos o dos o más grupos en conflicto deseen transformar sus relaciones competitivas en relaciones cooperativas donde se respeten los

intereses legítimos de las partes, donde sus relaciones se cuiden y amparen y donde sus identidades positivas se afiancen o incluso mejoren.

Esa transformación se puede llevar a cabo mediante estrategias diversas. Algunas de las más usuales son la negociación directa entre los propios individuos o grupos y la mediación, proceso en el que una tercera parte imparcial asiste a los individuos o grupos en el proceso negociador. También disponemos del arbitraje y de la conciliación.

Respecto a la negociación, que no es aquí nuestro principal objeto de análisis, diremos simplemente que en las negociaciones intergrupales lo más frecuente es que se produzcan entre representantes de los grupos y que las personas cuando negocian en representación tienden a:

1. Ser más duras, más feroces y más intransigentes que si están negociando para ellos mismos de modo directo y personal (Benton y Druckman, 1974; Breugh y Klimoski, 1981).
2. Esa intransigencia aumenta si los negociadores son conscientes de que están siendo observados directa o indirectamente por sus representados o a través de los mas-media (Carnevale, Pruitt y Britton, 1979).
3. Las anteriores circunstancias hacen más improbable alcanzar un compromiso ya que supondría una pérdida de prestigio (Esser y Komorita, 1975).
4. Las relaciones interpersonales estrechas y los contextos más informales facilitan la negociación;
5. La negociación suele ser una forma de mantenimiento del *statu quo*⁶: *‘los grupos en conflicto aíslan del contexto más amplio de las relaciones intergrupales un punto específico y circunscrito de desacuerdo, uno que puede ser resuelto. La resolución del problema específico permite, entonces, mantener inalteradas cuestiones intergrupales más amplias’* (Hogg y Vaughan (2010).

Mediante la mediación los grupos en conflicto son ayudados, orientados, apoyados, asistidos por una tercera parte que no tiene poder formal para imponer una solución pero gobierna la situación de tal modo que hace más probable que las partes construyan un buen acuerdo. Esta ayuda puede adoptar formas muy diversas, por ejemplo:

1. Reducir la tensión emocional ya sea buscando vías de escape o impidiendo que la tensión se genere y se acumule.
2. Facilitar la corrección de las percepciones erróneas.
3. Estimular la comprensión y promover la confianza.
4. Estimular a identificación de alternativas nuevas desde otras perspectivas.
5. Facilitar a las partes una salida honrosa y oportuna.
6. Inhibir o impedir peticiones irracionales.
7. Reducir el conflicto intragrupal, ayudando al grupo que lo necesite a definir claramente su posición compartida.

Ciertamente son muchas y muy diferentes las iniciativas que puede poner en marcha un mediador para llevar el proceso a buen fin pero una cosa está clara y que debe procurar en todo momento: que el proceso se desarrolle en un entorno cooperativo. Para ello probablemente tendrá que desescalar el conflicto para luego construir en cooperación.

A veces los intereses que subyacen son tan divergentes, tan incompatibles que el conflicto parece insoluble y la mediación es del todo ineficaz. Es este caso se puede recurrir al

⁶ Ésta es una concepción particular de la negociación más próxima al regateo que a la verdadera negociación. La negociación siempre conlleva una transformación más amplia de la realidad.

arbitraje: una tercera parte –en algunas culturas se admite que pueda ser el propio mediador– es invitado a adoptar una decisión que se impondrá de modo vinculante a las partes. Esta alternativa tiene el riesgo, entre otros, de que las partes adopten posiciones irreales con la esperanza de que el arbitraje les favorezca. Una forma de evitar esto es recurrir al arbitraje de oferta final: la tercera parte, frecuentemente el mismo mediador, elige una de las ofertas finales. Ante esta posibilidad, las partes suelen adoptar actitudes y comportamientos más razonables.

Cuando las tensiones son muy intensas y las sospechas lo invaden todo, la comunicación directa entre las partes se hace imposible. La poca comunicación que resta la utilizan las partes para amenazar, injuriar, presionar y tomar represalias dando así lugar a una escalada del conflicto. Uno puede preguntarse si es posible romper esta dinámica haciendo que una parte adopte una estrategia de cooperación incondicional, abrigando la esperanza de que la otra termine respondiendo de modo similar. La respuesta viene de la mano de dos argumentos:

a) La investigación de laboratorio sugiere que esa dinámica no lleva a nada positivo porque la cooperación incondicional unilateral siempre invita a tomar represalias y a llevar la explotación sobre el otro al máximo;

b) En una dinámica extremadamente competitiva si una parte decide actuar de modo cooperativo será interpretada por la otra como prueba de debilidad, de incapacidad y el competitivo competirá más y más porque lo que busca no es ganar, ni ganar más que el otro, ni ganar lo máximo posible sino maximizar la ganancia con respecto al no competitivo y esa maximización nunca será suficiente mientras pueda seguir aumentando. Incluso preferirá ganar menos si, haciendo esto, maximiza la distancia con respecto al otro. Más adelante veremos que Osgood propone una vía para reducir la tensión y generar el consiguiente desescalamiento (Figura 5).

4- La creación de entornos cooperativos

La organización, la empresa es una entidad que requiere de la colaboración para conseguir lo que pretende. Es algo que está implícito en la misma definición cuando decimos que ‘La organización es un conjunto de personas que, ... mediante la coordinación de actividades ... persigue un objetivo común y explícito’. Si esto es así, nada debería extrañar que la colaboración fuera una característica omnipresente y que también fuera objeto de fomento y promoción permanente en cualquier organización.

Si cooperar o colaborar es “obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común” o “trabajar con otra u otras personas para la realización de una obra”⁷, significaciones que corresponden plenamente con lo que se deriva del párrafo anterior, cabe esperar que toda la estructura y dinámica organizacionales estén pensadas, diseñadas, desarrolladas y gobernadas para facilitar esa colaboración. Más aun, debería ser casi imposible no colaborar. Dicho de modo simple, debería ser tan inevitable colaborar como para un tren seguir el trazado de la vía.

Es evidente que en una organización se llevan a cabo un sinnúmero de colaboraciones cotidianas. De no ser así sería imposible que las organizaciones alcanzasen sus objetivos. Pero también hemos de reconocer que muchas colaboraciones están teñidas de desgana, de obligación, de temor. Por eso sólo un % muy bajo de trabajadores confiesan disfrutar con el trabajo y con el entorno en que lo realizan. Creemos no exagerar si decimos que, con demasiada frecuencia, el trabajo y su entorno no es todo lo colaborativo que cabría esperar. ¿Por qué ocurre esto si, aparentemente al menos, a todos les interesa lo contrario?

⁷ Definiciones del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua

La respuesta a esta cuestión no es fácil y probablemente no está exenta de polémica. Hace ya 18 años, el 16 de abril de 1997, que vio a luz el Libro Verde de la Comisión Europea bajo el nada disimulado título de “**Cooperación para una nueva organización del trabajo**”. Este documento constituyó y creo que sigue constituyendo, tanto por su autoría como por la institución que lo promueve y los objetivos que pretendía, una referencia fundamental para trabajadores, empleadores, políticos, sindicalistas e investigadores que tenemos interés en el trabajo humano y su contexto como objeto de estudio o como campo de acción laboral.

En la introducción de este Libro Verde se dice, a propósito de los objetivos, que existe una clara “Necesidad de incrementar el crecimiento del empleo, especialmente a través de ‘una organización del trabajo más flexible de manera que **satisfaga tanto los deseos de los trabajadores como las exigencias de la competencia**’⁸”.

*[...] este concepto –la nueva organización del trabajo– implica la sustitución de las estructuras jerárquicas y rígidas por estructuras más innovadoras y flexibles **basadas en elevadas cualificaciones, una gran confianza y una mayor implicación** de los trabajadores. [...] la nueva organización del trabajo plantea asimismo desafíos [...]. En particular el desafío consiste en cómo **desarrollar o adaptar políticas que apoyen, en lugar de obstaculizar**, una renovación organizativa básica y cómo lograr **un equilibrio de intereses de las empresas y de intereses de los trabajadores**”.*

*“**Las relaciones sociales** en una nueva organización del trabajo deberán fundamentarse en la **cooperación y en el interés común**. [...] La gestión de los cambios que se necesitan en la nueva organización del trabajo **necesita la cooperación entre la dirección y los trabajadores** en todas las organizaciones” (Comisión Europea, 1997).*

Con palabras diversas todas estas referencias ponen de manifiesto la importancia de las relaciones cooperativas en el trabajo y además indican fundamentos muy importantes para alcanzar esa cooperación: satisfacción, confianza, implicación, apoyar en vez de obstaculizar, equilibrio de intereses, interés común, cooperación entre dirección y trabajadores. Sin embargo, a partir de estas mismas referencias y de la observación de la vida laboral cotidiana y teniendo en cuenta que la razón de ser de ese Libro Verde era promover una **nueva organización del trabajo** podríamos concluir que los entornos organizacionales se han convertido –tal vez siempre lo fueron– en entornos agresivos con un grado nada despreciable de competitividad, donde se generan tensiones por doquier y donde, en términos generales, los efectos directos o indirectos de las relaciones competitivas predominan sobre los de las relaciones cooperativas (Figuras 1 y 2).

Para ser algo tan importante, llama la atención que en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores se mencione la palabra colaborar/colaboración en sólo ocho ocasiones (ninguna en la Ley de Libertad Sindical): cuatro con motivo del artículo 74 relativo a derechos de información y consulta y competencias; una en el artículo 76 con motivo de reclamaciones en materia laboral; dos en el artículo 33 a propósito de asuntos relacionados con el Fondo de Garantía Salarial; y una, sólo una, en relación con la dirección y control de la actividad laboral. Y, si leemos con atención este texto, podríamos llegar a confundir la colaboración que se pide al trabajador con obediencia y subordinación, algo que está bastante lejos de lo que realmente significa colaborar. En relación con este último aspecto se dice literalmente:

*“En el cumplimiento de la obligación de trabajar asumida en el contrato, **el trabajador debe al empresario la diligencia y la colaboración en el trabajo** que marquen las disposiciones legales, los convenios colectivos y las órdenes o instrucciones adoptadas por aquél en el ejercicio regular de sus facultades de dirección y, en su defecto, por los usos y costumbres. En*

⁸ Todas las negritas de este epígrafe son del autor

cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe" (Ley del Estatuto de los Trabajadores, artº 20.2).

Da la impresión, leyendo textos como éste, que se ha renunciado a la colaboración fácil, voluntaria e interesada y que es necesario recurrir, porque al fin y al cabo es imprescindible, a una colaboración obligada por la fuerza de la norma legal. Claro que, como ya dijimos anteriormente, este comportamiento no es en realidad verdadera colaboración sino subordinación, obediencia y sumisión, conductas que llevan en sí mismas el germen de la no colaboración.

Y es que tal vez nos hemos olvidado de que una organización requiere ante todo colaboración y hemos generado dinámicas que no la promueven. De hecho con frecuencia se estimula la competición para de este modo aumentar presuntamente la producción. Hemos configurado la estructura a base de crear grupos y subgrupos con las consiguientes relaciones intergrupales (epígrafe sobre identidades) pero nos hemos olvidado de promover y hacer consciente la interdependencia positiva y hemos permitido o facilitado que aquellas causas universales de los conflictos (intereses, relaciones e identidades) se activen y operen por sí mismas. Y, por qué no decirlo, por las razones que fueren se ha transformado un entorno que debiera ser en otro que es, en el que se ha inducido y potenciado una dinámica competitiva cuyos efectos son entre otros una conflictividad latente excesivamente elevada que se manifiesta de muy diversas maneras, también individualmente (Edwards y Narocki, 1993), maneras que no suelen ser consideradas conflicto y que de tiempo en tiempo apunta formas explosivas (ver subepígrafe 4.1 y Figura 4).

Algunos autores se preguntan a que se debe la aguda caída en el número de huelgas de la década de los 80 (en España sería a partir de los 90), qué fuerzas operaban que han dejado de operar o qué fuerzas no operaban y que han empezado a operar. Conviene no confundir ausencia de huelgas o formas de expresión del conflicto más o menos equivalentes con paz laboral ni mucho menos con escenarios cooperativos (Fernández Ríos, 1983). Como bien señalaban Taylor y Walton (1971) a propósito de una revisión de la literatura sobre sabotaje, comportamientos que reciben el mismo nombre pueden tener orígenes y significados muy diferentes y viceversa, comportamientos con nombres diferentes pueden tener orígenes y significaciones muy similares.

Los conflictos surgen incluso en entornos cooperativos pero su gestión es bien diferente de la que pueda tener lugar en escenarios competitivos. La clave es, en todo caso, cómo revertir la situación. En ciertos casos puede que sea casi imposible por lo que habrá que aprovechar o recurrir a algún evento singularmente traumático a nivel organizacional (riesgo de quiebra, concurso de acreedores, fusión empresarial, compra/venta, ampliación de capital, dimisiones o destituciones o nombramientos muy importantes en los equipos de dirección que permitan augurar cambios radicales en la cultura y funcionamiento de la empresa) para que la situación cambie. En otros casos se requerirá la puesta en marcha de iniciativas, principalmente por parte de la dirección, que re-creen un escenario organizacional en el que paso a paso se vaya reduciendo la competitividad, principalmente intergrupales –dirección vs. trabajadores- y que con el tiempo vaya sustituyendo fuerzas competitivas por otras más orientadas hacia la colaboración.

En resumen, si queremos que aquellas causas que vimos en el epígrafe 2 (intereses, relaciones e identidades) no se activen o que la actividad desencadenada se reduzca, retroceda o desaparezca, será preciso tomar la iniciativa y poner en marcha cursos de acción que conduzcan a ese resultado. Algunas de las iniciativas propuestas a lo largo de las últimas décadas y que vienen avaladas por numerosas investigaciones y experiencias reales son el contacto intergrupales de Allport (1954), el GRIT ('graduated and reciprocated initiatives in tension reduction') de Osgood (1962), las normas de colaboración de Deutsch (2006) y las

metas supraordinadas de Sherif (1966).

4.1- El contacto intergrupar

Los grupos suelen tener actitudes desfavorables hacia los exogrupos. Esas actitudes se mantienen por falta de acceso a la información que las desconfirme y este aislamiento, esta falta de contacto es sistemáticamente reforzada por un aislamiento real social y físico de unos grupos con otros. En consecuencia estamos ante una falta crónica de contacto entre los grupos y apenas existen oportunidades para que miembros reales de distintos grupos interactúen entre sí.

Según señalaron Stephan y Stephan (2000), los grupos se mantienen separados por diferencias educativas, laborales, culturales, etc. y por una ansiedad ante las consecuencias negativas que podría acarrear el contacto con personas del otro grupo. Esta ansiedad puede derivar de diversas fuentes:

1. Ansiedad realista: una sensación de amenaza a la propia existencia del endogrupo, su bienestar, su poder, etc.
2. Amenaza simbólica: amenaza a los valores, creencias, etc. del endogrupo.
3. Ansiedad intergrupar: amenaza al yo (vergüenza, miedo al rechazo) vivida durante las relaciones intergrupales.
4. Estereotipos negativos: ansiedad intergrupar imaginada o anticipada con base en estereotipos negativos del exogrupo.

Sin embargo, si cuidamos el contacto, si conseguimos que éste se produzca en las circunstancias adecuadas, podría reducir la ansiedad intergrupar y, consecuentemente, mejorar las actitudes y las relaciones intergrupales. No existe suficiente evidencia empírica pero podemos afirmar que es muy probable que el contacto intergrupar sea eficaz bajo ciertas condiciones que ya Allport señaló en 1954:

1. El contacto debe ser prolongado e implicar actividad cooperativa. No basta con una interacción casual y sin razón suficiente.
2. Debe ocurrir dentro del marco de referencia de apoyo institucional
3. Debe producirse entre personas o grupos del mismo estatus social.

Se suele apuntar que el contacto bien planificado hace que las personas comprendan que son bastante más parecidas de lo que creían y que, por tanto, sus ansiedades, prejuicios y estereotipos podrían no tener fundamento suficiente lo que produciría un cambio hacia actitudes más favorables hacia el exogrupo.

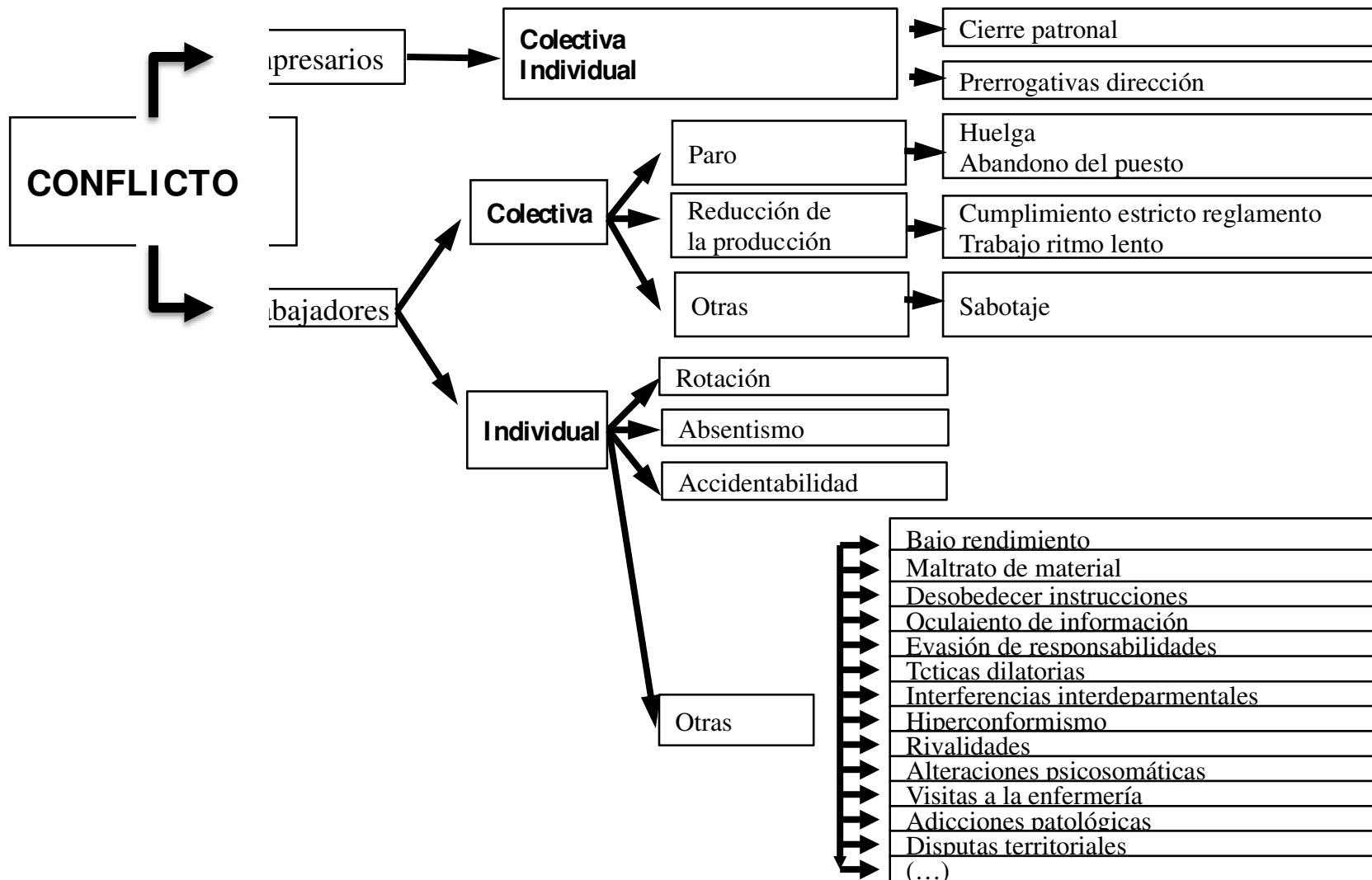


Figura 4- Diversas formas de expresión del conflicto (Fernández Ríos, 1983)

4.2- El GRIT de Osgood

Osgood (1962 y 1966), un gran psicólogo social muy preocupado por el escalamiento constante de conflictos internacionales en tiempos de la guerra fría, pasó de la reflexión a la acción y, pensando en cómo gestionar conflictos especialmente intensos en los que una parte no quiere saber nada de la otra, propuso un plan estratégico de actuación que lleve al desescalamiento del conflicto. Denominó este plan 'graduated and reciprocated initiatives in tension reduction' (GRIT). Este plan ha recibido un importante respaldo experimental y aplicado a situaciones reales, principalmente en graves conflictos internacionales (negociaciones entre el Gobierno Comunista y Solidaridad en Polonia). Este plan, que consta de una serie de recomendaciones, se recoge en formato de diagrama en la Figura 5.

Como se puede observar, Osgood no contempla como opción la colaboración unilateral. De hecho siempre reserva una capacidad de respuesta proporcionada por si la otra parte responde de modo más competitivo. Lo más que concede es continuar con iniciativas cooperativas aunque no haya reciprocidad inmediata. Pero siempre está presente la capacidad de desquite por si llegara a ser necesario hacer uso de ella.

4.3- Las normas de colaboración de Deutsch

Cuarenta años más tarde, Deutsch (2006) propone una serie de normas que recogemos en la Figura 6. Según explica el propio autor, estas normas son básicamente similares a aquéllas que recomiendan ser respetuoso, responsable, honesto y que promueven el empoderamiento y el comportamiento cuidadoso hacia amigos o seguidores del propio grupo.

Estas normas de cooperación y resolución constructiva del conflicto son reflejo de algunos valores básicos que compartimos las personas aunque estemos profundamente divididos por doctrinas y creencias religiosas, filosóficas o morales. Entre tales valores podemos destacar:

1. **RECIPROCIDAD:** compórtate con los demás del modo como quieres que ellos se comporten contigo.
2. **IGUALDAD:** todos los seres humanos tienen el mismo derecho a un trato justo y respetuoso, con la consideración de sus necesidades, y tienen derecho a la libertad de conciencia, de pensamiento, de expresión y a actuar sin coerción.
3. **COMUNIDAD COMPARTIDA:** reconocimiento mutuo de formar parte de una comunidad más amplia que los miembros desean preservar compartiendo valores y normas.
4. **FALIBILIDAD:** las fuentes de desacuerdo entre personas razonables son múltiples. Las personas razonables comprenden que sus propios razonamientos o los de los otros pueden estar equivocados.
5. **NO VIOLENCIA:** las tácticas coercitivas no son utilizables por ninguna de las partes para obtener acuerdos o consensos.

Estos valores y las normas derivadas son necesarias para promover la cooperación pero no son suficientes. También es necesario disponer del conocimiento teórico y las habilidades adecuadas. Para promover y buscar la solución constructiva de conflictos es preciso conocer las consecuencias que se derivan de distintas formas de actuación porque también hay teorías que promueven la confrontación directa y el uso de estrategias y tácticas coercitivas y más. Por tanto es importante saber lo que queremos y cómo poder conseguirlo.

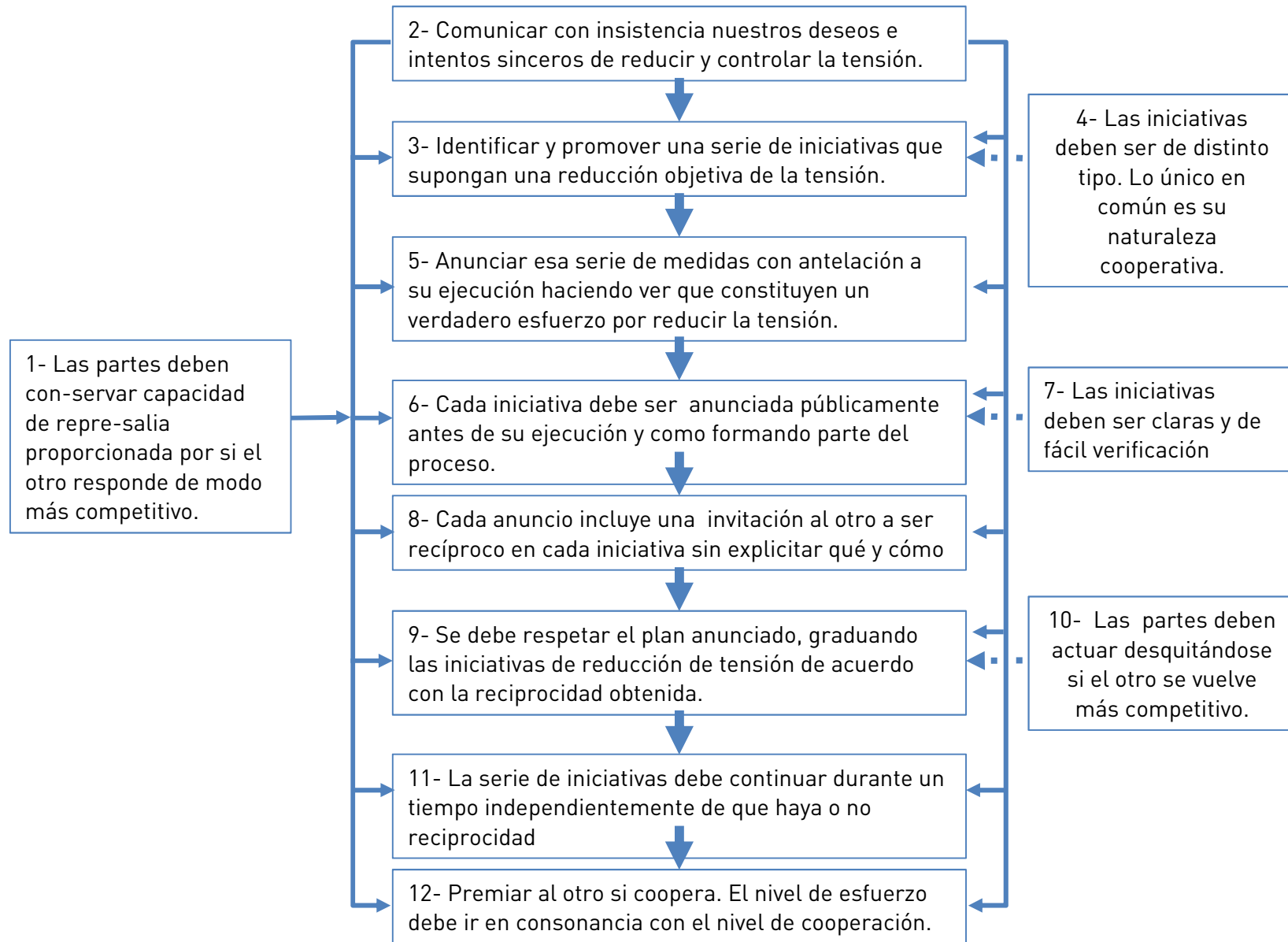


Figura 5. Plan para crear una estrategia de reducción de tensión (elaborado a partir de Osgood, 1962)

Las habilidades son también fundamentales para poder poner en marcha y desarrollar con éxito procesos de solución cooperativa de problemas. Hay tres tipos principales de habilidades que pueden ser muy útiles, según Deutsch (2006), tanto a las partes implicadas como a quienes intervienen como terceras partes: mediadores o conciliadores:

A- Habilidades implicadas en el establecimiento de relaciones de trabajo eficaces con la otra parte o entre las partes. Estas habilidades incluyen:

1. Romper el hielo.
2. Reducir los temores, las tensiones o las sospechas..
3. Vencer la resistencia a la negociación.
4. Establecer un esquema para una discusión e interacción civilizada.
5. Fomentar una esperanza y optimismo realistas
6. Promover un encuentro informal previo entre los adversarios para que se conozcan y comprueben que comparten valores e intereses.
7. Crear una atmósfera prenegociadora positiva y favorable al entendimiento mutuo.

B- Habilidades para desarrollar y mantener un proceso cooperativo de resolución del conflicto mientras dure el conflicto. Incluye:

1. Identificar el tipo de conflicto en que se está implicado.
2. Enmarcar los temas de modo que el conflicto se perciba como un problema mutuo a resolver cooperativamente.
3. Escucha activa y comunicación responsable.
4. Distinguir entre necesidades y posiciones.
5. Reconocimiento de las necesidades del otro y de las propias.
6. Alentar, apoyar y reforzar al otro.
7. Adoptar la perspectiva del otro.
8. Identificar intereses compartidos y otras similitudes en valores, experiencias, etc.
9. Estar alerta a las diferencias culturales.
10. Controlar la ira.
11. Saber tratar con personas y con conflictos difíciles.
12. Ser sensible a las ansiedades del otro y a sus asuntos sensibles y cómo evitar tocarlos.
13. Ser consciente de las propias ansiedades, de los asuntos sensibles propios, de la tendencia a estar emocionalmente molesto y a autocontrolarse si se tocan nuestros puntos calientes.

C- Habilidades implicadas en desarrollar un grupo creativo y productivo de solución de problemas y de toma de decisiones. Incluye habilidades que tienen que ver con procesos grupales, liderazgo, discusiones grupales, etc.:

1. Establecer metas.
2. Supervisar del progreso hacia las metas grupales.
3. Elicitar, clarificar, coordinar, resumir e integrar las aportaciones de diversos participantes.
4. Mantener la cohesión grupal.

Normas de la cooperación
(Deutsch, 2006)

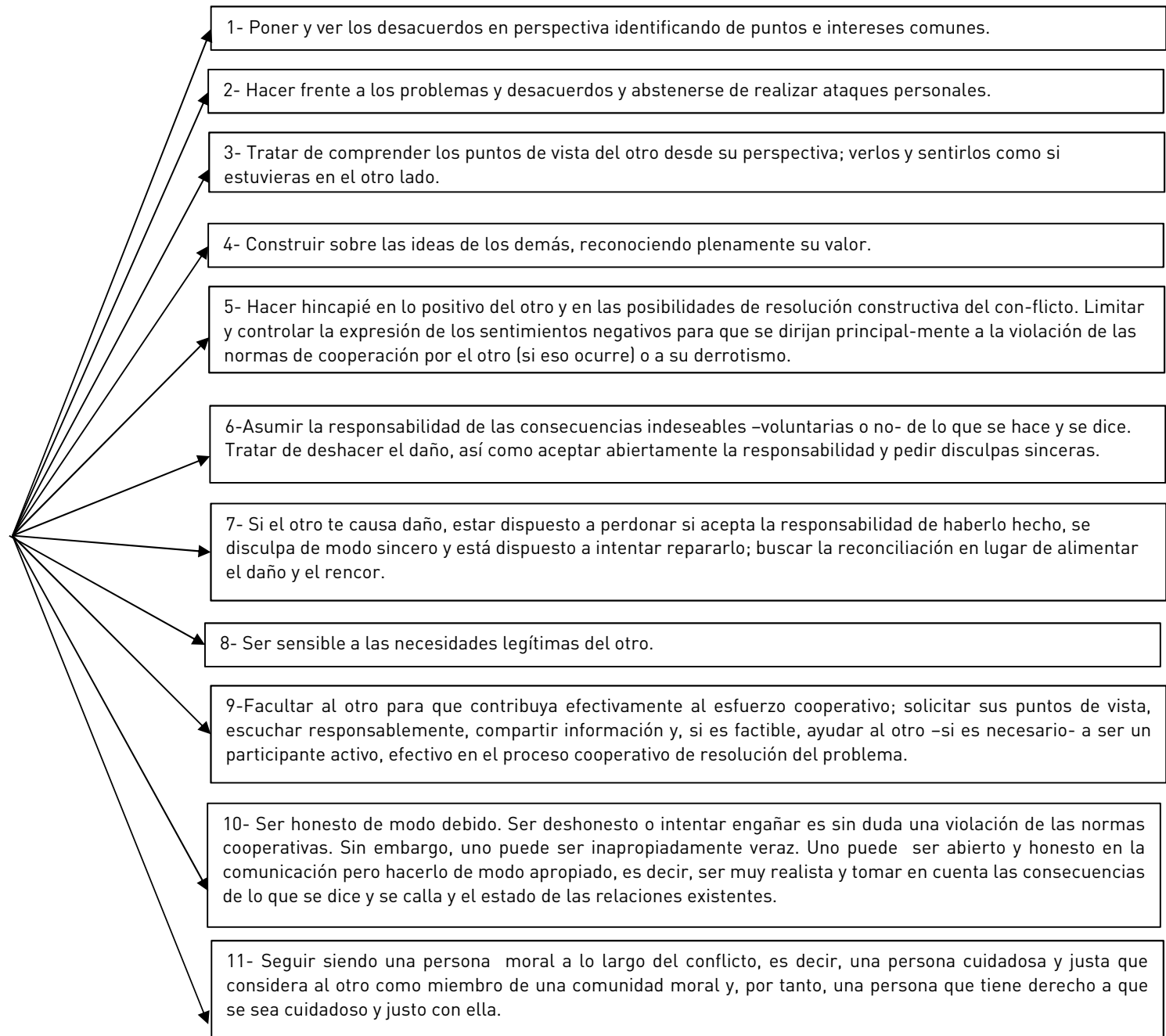


Figura 6. Normas del comportamiento cooperativo (elaborado a partir de Deutsch, 2006)

5. Identificar y diagnosticar la naturaleza del problema que aborda el grupo.
6. Reunir la información adecuada para desarrollar posibles soluciones.
7. Identificar posibles criterios para evaluar diferentes alternativas.
8. Valoración de las alternativas según los criterios seleccionados.
9. Implementar las decisiones mediante las acciones adecuadas.
10. Saber cuándo y cómo hacer uso de las distintas habilidades.

4.4- Las metas supraordinadas de Sherif

Otra fuente importante de propuestas de actuación es la teoría realista del conflicto. Según esta teoría, es la existencia de objetivos superiores o de orden superior y la imprescindible colaboración para su realización lo que realmente reduce la hostilidad y el conflicto entre grupos. Es lo que se conoce como meta supraordinada.

¿Qué son las metas supraordinadas? "Son metas convincentes y altamente atractivas para los miembros de dos o más grupos en conflicto, pero que no pueden ser alcanzadas con los recursos y energías de los grupos por separado. En efecto, son objetivos alcanzables sólo cuando los grupos trabajan juntos"(Sherif, 1958, pp. 349).

Para que una meta supraordinada pueda funcionar como tal debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Ha de ser una meta positiva y altamente valorada por ambas partes.
2. Para alcanzarla ha de ser imprescindible hacer un uso conjunto de los recursos de las partes.
3. En el proceso de consecución ambas partes se han de exponer al otro de modo que se avance hacia el conocimiento mutuo:
 - a. Los miembros intervinientes ha de ser vistos como buenos representantes del otro grupo.
 - b. Cada parte debe mantener su idiosincrasia durante todo el proceso de colaboración.
 - c. Ha de ser posible identificar con claridad y objetividad la aportación de cada parte a la consecución de la meta.
4. La cooperación debe producir resultados satisfactorios para que se logre el efecto pretendido.
5. La cooperación más directa ha de tener lugar entre iguales.
6. La cooperación ha de ser respetada, valorada positivamente y promovida por las normas y por el contexto social más amplio.

Si los grupos en conflicto no alcanzan la meta supraordinada, no se produce reducción del conflicto intergrupar (Worchel, Andreoli y Folger, 1977). Más aún, ese fracaso puede incluso deteriorar más las relaciones intergrupales si la razón del mismo puede atribuirse, correcta o incorrectamente, a las acciones del otro grupo (Worchel y Novell, 1980).

Estas diversas estrategias que se han desarrollado desde la Psicología Social no agotan el inmenso acervo de conocimientos que se ha ido desarrollando durante más de cien años de historia de investigación científica y experimental. Con todo, habida cuenta de su propio objeto de estudio, ninguna de las alternativas que hemos planteado (el contacto intergrupar, el GRIT, las normas de colaboración y las metas supraordinadas) garantiza por sí misma los resultados que pretende.

Afortunadamente, el comportamiento humano no sigue unas pautas rígidas e inamovibles cual artefacto mecánico y ello hace que a veces se manifieste de formas que van en contra de toda predicción. Sin embargo, no debemos caer en la fácil conclusión de que, como no está determinado y no es predecible al 100 %, no tenemos un conocimiento científico del mismo y no podemos predecir y prever nada.

El comportamiento humano es fruto en cada momento de las fuerzas que actúan en ese momento. Estas fuerzas pueden ser reales o supuestas pero percibidas como reales y en consecuencia actúan sobre el comportamiento. Estas fuerzas pueden ser de naturaleza muy diferente: unas son naturales y otras son aprendidas, unas son objetivas y otras son subjetivas, unas de naturaleza individual y otras de naturaleza social, unas derivan de experiencias pasadas y otras derivan de expectativas sobre el futuro, unas son estimuladoras y otras inhibitoras. Además pueden ser de valencia positiva o negativa y de mayor o menor intensidad. La Figura 7 ilustra algunas de estas características.

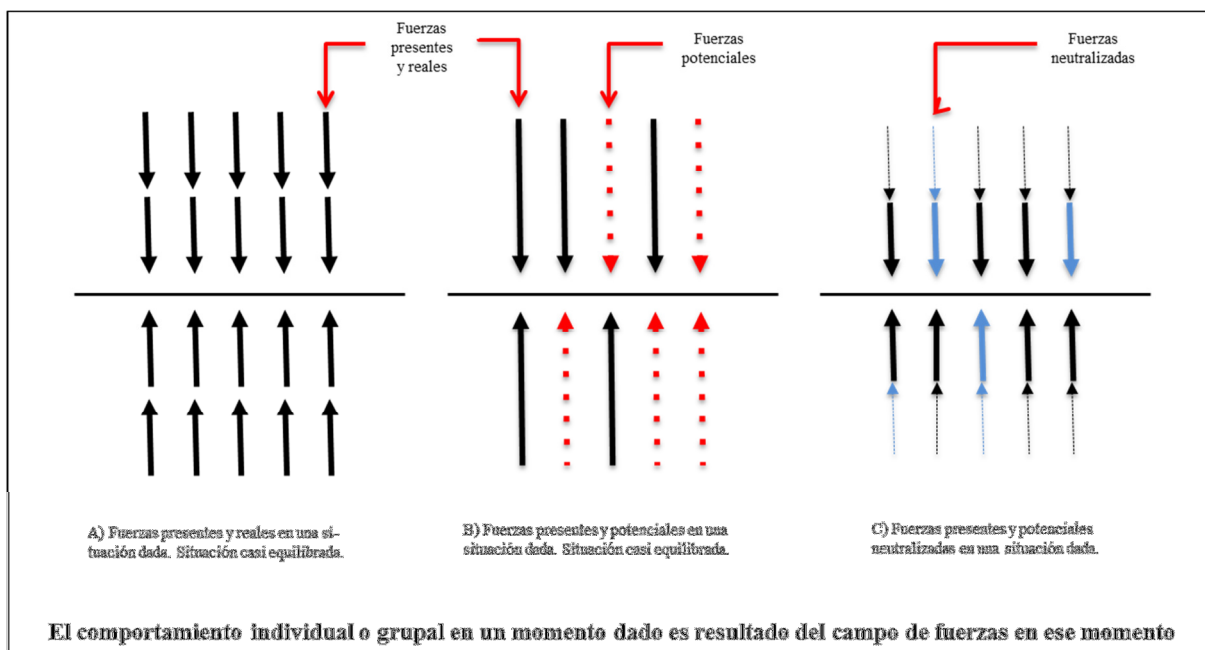


Figura 7 . Fuerzas presentes, reales, potenciales y neutralizadas en una situación de conflicto, de negociación o de mediación

5- Obstáculos a la solución constructiva de los conflictos

Los conflictos, todos los conflictos, sean por razón de intereses, de relaciones o de identidades, pueden gestionarse de modo que se alcance una situación de entendimiento, de estructuración de las interdependencias que permitan no sólo la coexistencia pacífica sino que en esa coexistencia se practique la colaboración. Más aun, ya sabemos que un cierto grado de conflicto puede ser muy productivo porque genera la tensión necesaria para los procesos de cambio e innovación, para estimular la creatividad, una cierta insatisfacción con el status quo y la consiguiente búsqueda de alternativas más satisfactorias, más desafiantes y más enriquecedoras para la persona, el grupo y la sociedad. Sin conflicto no habría tensión y sin tensión terminaría por no haber ni siquiera vida.

Pero aquí no estamos tratando sobre las ventajas y desventajas de los conflictos. Hemos partido del reconocimiento, aunque no la hayamos explicitado previamente, que un grado excesivamente alto de conflicto genera una tensión excesiva y en tales circunstancias el conflicto suele producir resultados destructivos de modo que las potenciales consecuencias positivas se diluyen y sólo aparecen las negativas. Es en estos casos cuando queremos tratar el conflicto de modo tal que, como solemos decir, 'el conflicto desaparezca' o 'que se resuelva el conflicto' cuando en verdad lo que pretendemos o debemos pretender es que el conflicto retorne a un nivel de intensidad que permita justo lo contrario: que se mantengan las consecuencias positivas y no se produzcan las negativas.

Los conflictos que tienen causas objetivas –no todos las tienen-, particularmente los conflictos de intereses, son susceptibles de ser tratados y negociados, sobre los que es

factible alcanzar acuerdos satisfactorios por las partes implicadas. Sin embargo, a veces esto no es así porque las partes llevan sus posiciones a extremos no razonables que convierten los conflictos en intratables. Las partes, a pesar de sus manifestaciones confesas y actuando consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, interactúan de modo que más parece responder a deseos de obstaculizar las salidas del conflicto. Queremos decir que, si solicitásemos a las partes que se comporten de modo que hagan inviable cualquier acuerdo, harían lo correcto si reprodujeran lo que hacen habitualmente. ¿Por qué actúan las partes de modo que contraviene sus intenciones y deseos manifiestos?

La pregunta anterior responde a una de las muchas paradojas que se pueden observar en la dinámica de los conflictos. De hecho 'los desacuerdos podrían potencialmente ser resueltos si no fuera por las diversas fuerzas poderosas que los alimentan y mantienen. Estas fuerzas, que subyacen a los meros desacuerdos, son las barreras que inhiben e impiden el avance hacia la solución pacífica. Constituyen los principales obstáculos para empezar y avanzar en la negociación, para lograr un acuerdo que más tarde conlleve un proceso de reconciliación. Estas barreras están en los líderes y en los miembros de la sociedad que están implicados en los conflictos intergrupales' (Bar-tal y Halperin, 2011).

Con el cambio de siglo la investigación psicosocial ha indagado sobre estas barreras y, de modo sucesivo, se ha ido prestando atención a distintos factores:

1. Primero ha escudriñado en las creencias sociales que alimentan y mantienen el conflicto: exceso de confianza en las propias fuerzas, hacerse las víctimas, sentirse vulnerable, sentirse explotado e indefenso, etc. (Coleman, 2003).
2. Luego se puso el acento en la desconfianza intergrupar centrada en la imagen que se tiene del adversario y en las expectativas acerca de sus acciones futuras (Kelman, 2005; Lewicki, 2006).
3. También se ha fijado la atención en los procesos cognitivos y motivacionales que impiden intercambios mutuamente beneficiosos y convierten conflictos aparentemente tratables en refractarios a la solución negociada: sesgos en el procesamiento e interpretación de información, evaluación de riesgos, establecimiento de prioridades, sentimientos asociados a ganar o perder que conducen a sobreestimar la capacidad de conseguir resultados más beneficiosos sin acuerdo que con acuerdo, inferencias que van más allá de la información disponible, etc. (Kahneman y Tversky, 1995).
4. Finalmente, también las emociones, los miedos y los afectos han sido objeto de interés, lo que ha supuesto un cambio de orientación hacia lecturas más globales y complejas de los conflictos (Halperin, 2008; Cheung-Blunden y Blunden, 2008).

Barreras psicosociales para la gestión pacífica de conflictos

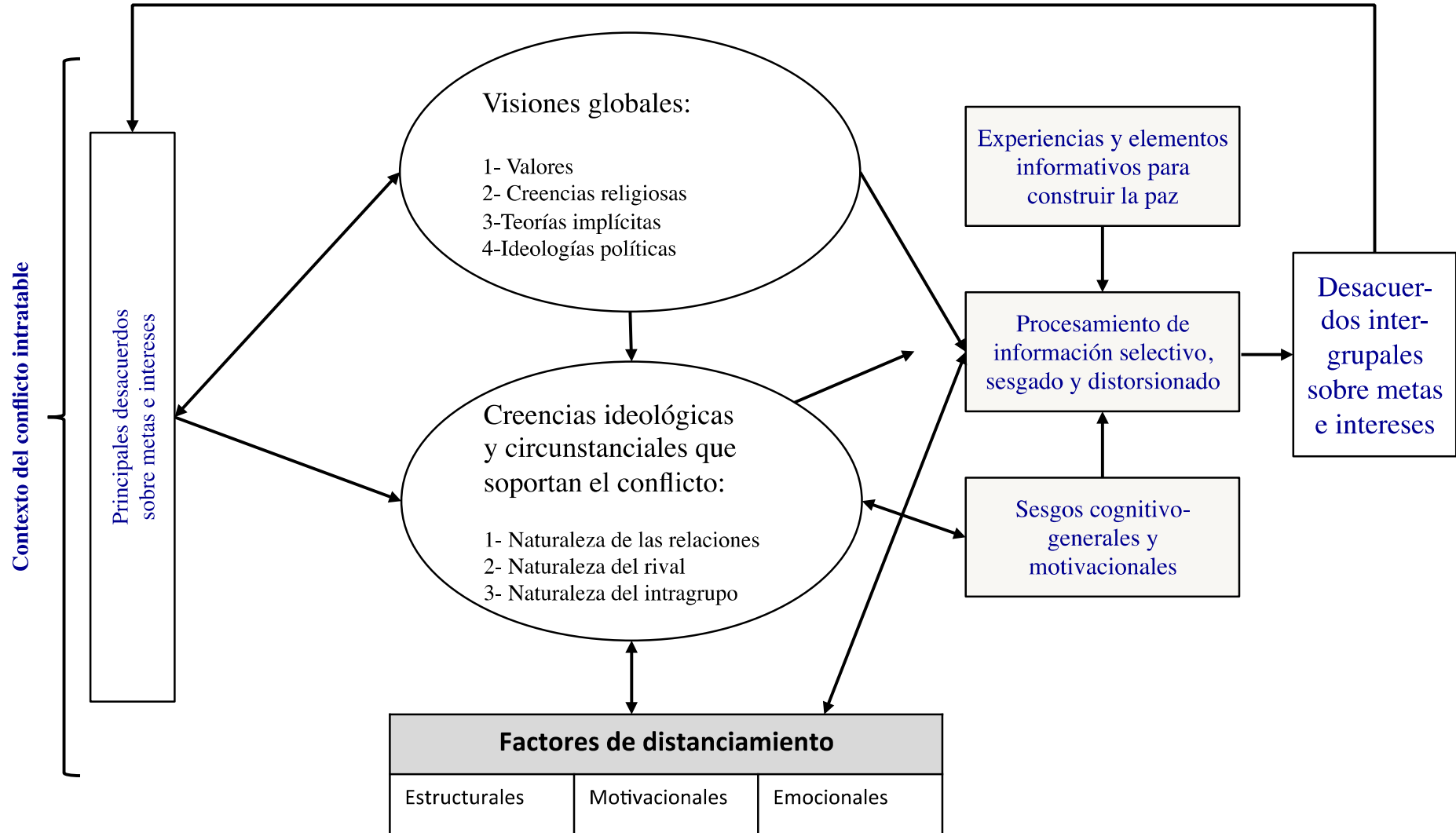


Figura 8- Barreras psicosociales para la solución pacífica de conflictos (Bar-tal y Halperin, 2011)

Bar-tal y Halperin (2011) proponen un modelo integrado que incluye una serie de variables que se influyen mutuamente y que han descrito como un modelo de proceso conceptual (Figura 8). Este modelo se aplica tanto al análisis a nivel individual como a nivel colectivo porque los 'miembros del grupo comparten creencias, valores, actitudes y emociones. Más aun, la identificación con el grupo en el contexto de conflictos graves incrementa la similitud con que los miembros de la sociedad hacen uso de las barreras' (Bar-Tal y Halperin, 2011).

En síntesis, este modelo propone que los principales desacuerdos tienen que ver con las causas explícitas (metas e intereses) del conflicto, pero el sostenimiento del conflicto a largo plazo deriva de la incapacidad permanente para superarlo fruto de la cristalización y el funcionamiento de diversas barreras, incluyendo las psicosociales. Estas barreras constan de (Bar-tal y Halperin, 2011, pp. 221):

1. Un conjunto integrado de procesos cognitivos, emocionales y motivacionales que, combinados con
2. un banco preexistente de creencias rígidas de naturaleza ideológica: justificación del origen del conflicto, su desarrollo y persistencia, la culpabilidad del otro, la imagen positiva del endogrupo y
3. otras creencias de naturaleza circunstancial: el incompetente líder del grupo rival, el no apoyo de grupos en circunstancias similares y
4. visiones del mundo (ideologías políticas, creencias religiosas, teorías sobre implícitas sobre la naturaleza humana, etc.) junto con
5. experiencias emocionales asociadas.

Todo ello, debidamente estructurado de modo casi simple y ampliamente compartido por los demás miembros del grupo, dan lugar a un selectivo, sesgado y distorsionado procesamiento de la información que obstruye e inhibe la entrada de nueva información que pueda contribuir a facilitar y desarrollar el proceso de paz.

Aunque sea difícil, teóricamente estas creencias pueden ser cambiadas, pero el problema se agrava porque tales creencias experimentan un proceso de congelación o cristalización alimentado por factores estructurales, motivacionales y emocionales que transforman las creencias de apoyo en algo duro y rígido que las hace resistentes al cambio; Además están organizadas de modo coherente y con escasa complejidad y suponen una gran diferenciación de otras creencias alternativas, resistiendo, así, los embates de argumentos que podrían conllevar ciertos cambios o a considerar el valor potencial de otras lecturas de la realidad.

Estas creencias rígidas, además de estar bien establecidas y resistir los intentos de cambio, son muy funcionales porque proporcionan a los individuos identidad, seguridad, reconocimiento, autonomía, autoestima, diferenciación, etc. Por otra parte, constituyen un cuerpo coherente de ideología sobre el conflicto que orienta eficazmente la percepción de la realidad y el comportamiento consiguiente y no sólo es fácilmente compartible sino que se siente y se defiende como correcto y verdadero con lo que cierra el ciclo con la correspondiente experiencia emocional.

A nivel general, este procesamiento selectivo, sesgado y distorsionado de información inhibe la exposición, consideración y adquisición de nueva y alternativa información, puede ser caracterizado, según Bar-tal y Halperin (2011), mediante los siguientes enunciados:

1. Las creencias que sostienen el conflicto tienden a ser automáticamente activadas cuando los elementos informativos sobre el conflicto se hacen salientes.
2. La información consistente con las creencias base del conflicto es más atendida y recordada. La inconsistente es con frecuencia negada.
3. La información ambigua tiende a ser interpretada como consistente con las creencias base del conflicto..

4. Los miembros de la sociedad son más sensibles a la información que confirma sus creencias base de conflicto.
5. Los miembros de la sociedad buscan activamente información que confirme sus creencias base del conflicto.
6. Se examina menos críticamente la información que confirma las creencias base del conflicto.
7. Se tiende a interpretar la información de modo consistente con las creencias base del conflicto.
8. Se tiende a organizar nueva información de modo consistente con las creencias base del conflicto.
9. Se tiende a utilizar las creencias base del conflicto para hacer atribuciones, evaluaciones, juicios, etc.
10. Las personas esperan eventos, conductas, experiencias congruentes con las creencias que sirven de base.
11. Las creencias base del conflicto tienden a guiar las conductas de sus titulares.

6- Aplicaciones a la mediación laboral

La mediación laboral, cualquiera que sea la definición de adoptemos, no es más que un medio de gestión de conflictos, un medio que tiene la particularidad de que las partes disponen de la ayuda de un tercero que facilita el proceso de negociación. Que el mediador sea más o menos activo o pasivo, directivo o laissez faire, que presione mucho, poco o nada para alcanzar un acuerdo, que sea más o menos defensor de una mediación facilitadora o evaluativa o transformadora o narrativa es algo secundario a efectos de lo que aquí pretendemos: cómo transferir a la tecnología de la mediación conocimientos adquiridos y desarrollados en un ámbito de conocimiento, la Psicología Social, que tiene como objeto **la comprensión y explicación científica de cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas y de los grupos son influenciados por la presencia real, imaginada o implícita de otras personas o grupos.**

Con sólo exponer la definición de Psicología Social es fácil imaginar la relevancia de este ámbito de conocimiento para la estructura y dinámica de las negociaciones y de las mediaciones. De hecho, cualquier paradigma de negociación o de mediación recoge un gran número de conceptos que son tópicos de la Psicología Social, tal como se señala en cursiva en el modelo integral de mediación de Herrman (2006) (Figura 9).

Como consecuencia de lo expuesto en los epígrafes anteriores, se pueden extraer un sinnúmero de conclusiones directamente aplicables en los procesos de mediación pero aquí vamos a limitarnos a unos pocos enunciados fundamentales:

1. La mediación es un caso singular de interacción grupal. Ese proceso interactivo está gobernado por una tercera parte, el mediador, quien, dentro de los amplios márgenes establecidos por los procedimientos formales de carácter general, tiene una gran discrecionalidad en su actuación. Si su actuación no está pautada –no puede estarlo– por reglas y procedimientos estrictos, ni está sometida a una estrecha supervisión, ni tampoco se puede estandarizar el resultado a conseguir, entonces su actuación deberá regularse en parte por un proceso más o menos diagramado y sobre todo por sus habilidades (conocimientos, experiencia y habilidades principalmente sociales) para, haciendo uso de ellas, gobernar dicho proceso del mejor modo en orden al cumplimiento de la misión de la mediación.

Esto hace suponer que el mediador tiene clara la misión de la mediación, que, evidentemente, habrá de ser la misma que justifica la razón de ser de la entidad que la ampara y promueve institucionalmente. Es fundamental este punto por cuanto la misión es lo que da sentido a todo lo que hace el mediador. Si no tiene clara la misión, su actuación se volverá más o menos azarosa, su interés oscilará según las circunstancias y su motivación será decreciente.

Además no basta con suponer que el mediador ya la conoce. Si preguntásemos a una docena de mediadores, seguro que tendríamos no menos de diez definiciones de la misión diferentes. De lo implícito no podemos estar seguros; sólo lo estaremos cuando lo implícito se explicita y al explicitarlo es cuando se revelan las diferencias, las incongruencias y las contradicciones.

2. En las relaciones de conflicto los comportamientos dominantes suelen ser de naturaleza competitiva, particularmente cuando se trata de intereses de interdependencia negativa, lo que conduce a una serie de resultados cuyas características se han mostrado en la Figura 2: comunicación falseada, obstruccionismo, incapacidad de colaborar, desacuerdo y rechazos reiterados a cualquier propuesta, búsqueda y aumento sistemático de poder. Una dinámica interactiva con estas características no sólo dificulta el entendimiento sino que lleva al escalamiento del conflicto con consecuencias imprevisibles. El mediador ha de ser capaz de distinguir claramente conductas que llevan a la competición de cualesquiera otras a fin de neutralizarlas, reencauzarlas y, si llega el momento, cancelar o posponer la sesión de mediación.
3. Cuando el conflicto tiene que ver con situaciones de interdependencia positiva, el mediador podrá elicitar comportamientos cooperativos por las partes implicadas toda vez que existe compatibilidad de intereses. Ello requiere que el mediador identifique y reconozca los comportamientos cooperativos y conseguir que las partes reconozcan que la colaboración es mucho más eficaz que cualquier otra opción. Debe saber, además, que no vale decir que el comportamiento es o no es colaborativo sino que la colaboración se construye, se elicita, se estimula y conseguirlo requiere conocimientos pero también pericia, responsabilidad, autocontrol y mucha creatividad. Una pauta recomendable y fácil de aplicar la constituyen las Normas de colaboración de Deutsch.
4. El patrón de comportamientos del mediador se ha de caracterizar por ser un perfil con altas puntuaciones en colaboración, en compromiso y en competición; y habrá de ser capaz de actuar correctamente de uno u otro modo según que las circunstancias requieran hacer frente a un competitivo, estimular y apoyar a un colaborativo o avanzar conjuntamente hacia una nueva situación de entendimiento y compromiso. Su ideal habrá de ser en todo caso las relaciones colaborativas por las consecuencias que se derivan de las mismas (Figura 1): comunicación eficaz, amabilidad, ayuda y facilitación, orientación al logro, entendimiento y empoderamiento mutuos y percepción del conflicto como un problema común de ambos contendientes.
5. Todas las personas tenemos intereses y procuramos que nuestros intereses legítimos se respeten. Estos intereses no siempre se explicitan pero el mediador indagará lo necesario a fin de identificarlos y averiguar si los de una y otra parte tienen una interdependencia positiva o negativa. A partir de este conocimiento, su actuación deberá diferenciarse según los casos por cuanto los objetivos o intereses compartidos facilitan a la cooperación a nivel individual y grupal en tanto que los mutuamente excluyentes facilitan la competición interindividual e intergrupala (Figura 3).

MODELO INTEGRAL DE MEDIACIÓN (Herrman (2006))

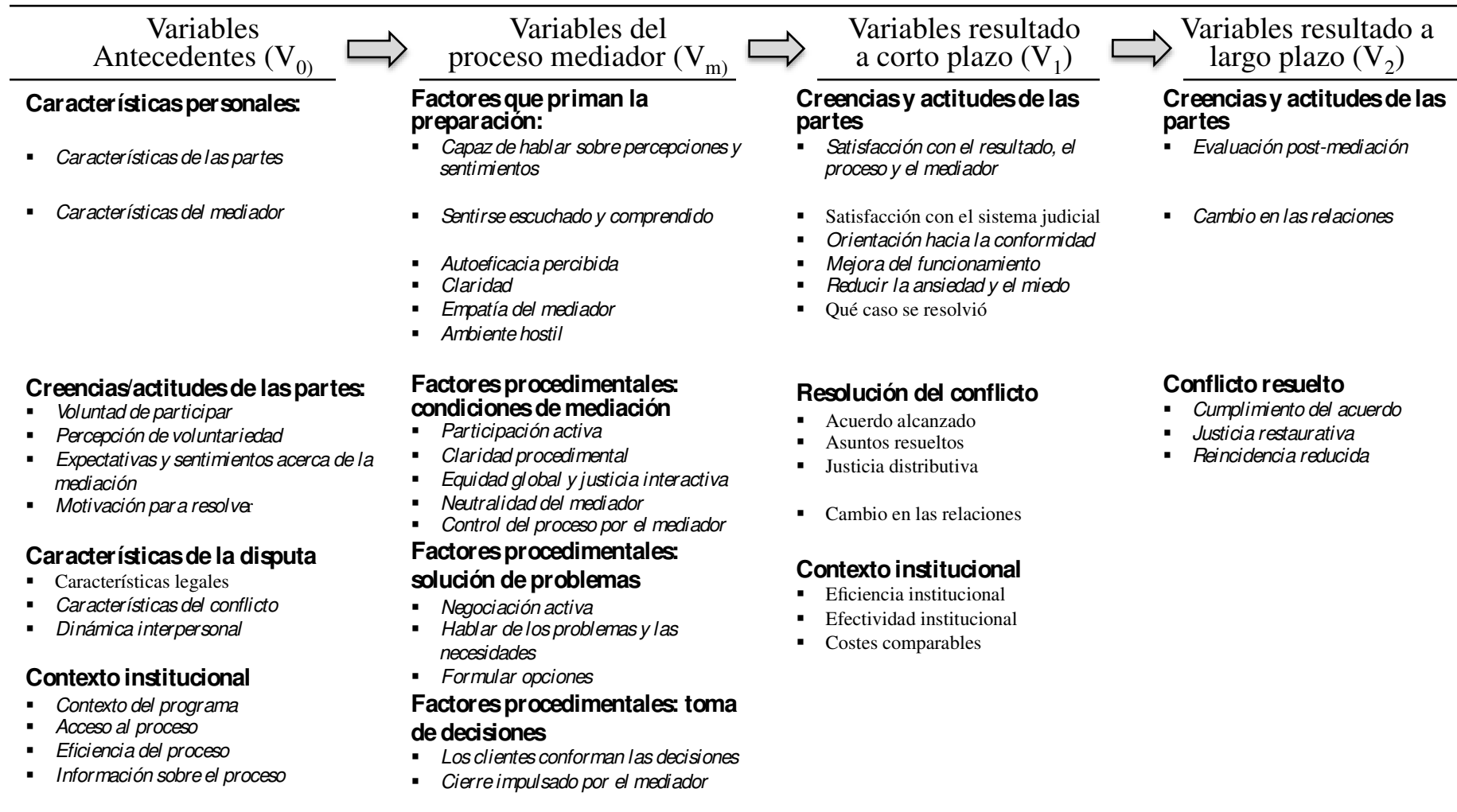


Figura 9- Modelo integral de mediación (Herrman, 2006)

6. Las relaciones son un aspecto muy importante de cualquier conflicto. Muchos negociadores y mediadores orientan todo su esfuerzo hacia la firma de un acuerdo porque ahí están sus intereses personales, olvidando la trascendencia de las relaciones presentes y futuras de las partes. La Figura 10 nos está indicando que, si las partes han de mantener relaciones en el futuro, el mediador deberá orientarse a proteger y a mejorar esas relaciones. Actuar de otro modo sería tanto como que el mediador se aprovechara de la mediación para la medra personal en lugar de contribuir a la misión de la mediación.
7. En situaciones de competitividad intergrupala se produce, como hemos visto, etnocentrismo, esto es, comportamientos de favoritismo hacia el propio grupo y de perjuicio hacia los demás grupos y competitividad. Sabemos, además, que este comportamiento surge de modo automático y que se potencia a medida que hay mayor identificación de las personas con el grupo y a medida que formar parte del grupo supone una reducción de la incertidumbre. Tanto en un caso como en el otro, la actuación del mediador es crítica para reducir la competitividad y el etnocentrismo.
8. El mediador puede proporcionar a las partes, en reuniones de caucus, información que reduzca la incertidumbre: las partes están en un escenario desconocido y representando papeles cuyos guiones desconocen en gran medida. Justo lo contrario ocurre con el mediador: por eso podemos decir que el mediador no tiene poder para imponer una solución pero tiene tanto poder como para gobernar todo el proceso mediador. Informar debidamente a las partes acerca de todo el proceso y que ellos verifiquen que, efectivamente, el proceso se desarrolla conforme a lo previsto, tiene un gran poder de reducción de la incertidumbre.
9. Las identidades personales y sociales habrán de ser cuidadas al máximo por parte del mediador y no sólo porque las partes oponentes tienen derecho a que así sea sino porque de otro modo el conflicto se volvería intratable. Si un conflicto salta de los intereses a las relaciones y de éstas a las identidades, podemos concluir que está fuera de control y que el escalamiento hace presagiar los peores augurios. Para ello es fundamental que el mediador esté muy atento a cualquier conducta que pueda apuntar en esa dirección y cortar de raíz cualquier paso en tal sentido.
10. El mediador debe conocer y aceptar que las dinámicas sociales, por razones fundamentalmente culturales, tienen un componente competitivo muy importante. En ausencia de fuerzas que apunten hacia la cooperación, el devenir espontáneo del comportamiento estará teñido de competición. Por tanto, no ha de esperar a que esos comportamientos se manifiesten. Antes bien, desde un primer momento debe apostar por la colaboración y generar nuevas fuerzas que coadyuven en tal sentido. Para ello es necesario que el mediador sepa qué hacer para generar entornos cooperativos.
11. En algunas ocasiones será necesario forzar las situaciones a fin de que las conductas cooperativas hagan acto de presencia. Para conseguir esta presión el mediador puede invocar, en sesiones de caucus, actuaciones al alcance de las partes e incluso del mediador y que llevarían a la otra a reconsiderar sus demandas o sus actuaciones previas. Un buen ejemplo de lo que estamos diciendo es, por ejemplo, el arbitraje de oferta final.

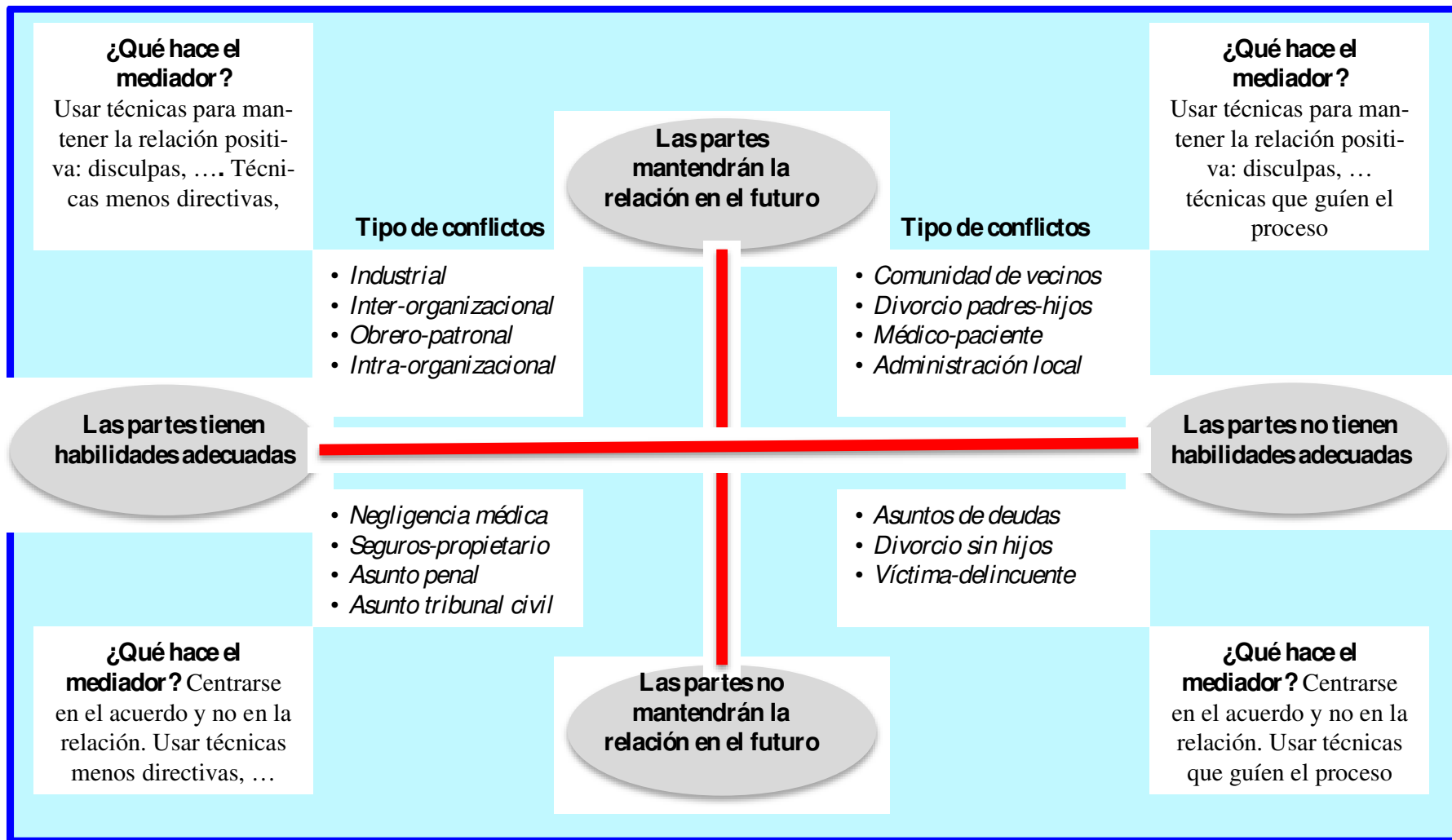


Figura 10. Distintos tipos de conflicto requieren distintos modos de actuar por el mediador

12. Una alternativa interesante para los casos especialmente difíciles es recurrir a algunas de las estrategias desarrolladas por investigadores en las últimas décadas para forzar un desescalamiento e ir poco a poco sustituyendo las conductas más competitivas por otras menos competitivas e ir avanzando hacia otras de poco a más cooperativas. Son las propuestas del contacto intergrupal, del GRIT de Osgood, de las normas de colaboración de Deutsch o de las metas supraordinadas de Sherif. No es necesario que un mediador las conozca todas pero sí debería ser un hábil gestor de al menos una de estas estrategias.
13. Fomentar el contacto intergrupal es un procedimiento fácil de aplicar y que sólo requiere saber usar circunstancias que se presentan en la vida cotidiana para conseguir los efectos pretendidos. Ciertamente que estamos pensando más bien en la vida de trabajo diario de la empresa y, en consecuencia, cae, hoy por hoy, un poco fuera del campo de actuación del mediador. Pensemos, por ejemplo, en las salas de reuniones y de trabajo de los grupos de dirección y de los comités de empresa, en las oportunidades de intervenir en público y hacerse oír, en las reuniones informales con motivo de Navidad, el lanzamiento de un producto nuevo, la celebración de un éxito o un fracaso empresarial, etc. ¡cuántas ansiedades y amenazas se podrían reducir o eliminar con sólo un poco de buena voluntad y también, claro está, con un poco de conocimiento de estos fenómenos!
14. El GRIT de Osgood, si bien ha sido concebido originalmente para el desescalamiento de conflictos internacionales, es perfectamente aplicable en el ámbito laboral. En vez de no ceder por temor o por desconfianza, se pueden hacer propuestas de iniciativas colaboradoras que dejarían en evidencia a la otra parte si no responde con la reciprocidad debida y, además, seguimos teniendo la capacidad de desquite disponible. Poner en evidencia a una parte constituye una poderosa fuerza que produce cambios más profundos de lo esperado. De alguna forma, es lo que se trata de ilustrar en la Figura 7.
15. Las normas de cooperación de Deutsch resultan más familiares y aparentemente fáciles de utilizar. Puede decirse que constituyen normas de actuación que incluso están integradas en los diagramas de mediación común. El problema en ese caso es que no fuerzan tanto a las partes a entrar en una dinámica constructiva y los valores en que se inspiran implican más la buena voluntad que la capacidad de presión del entorno sobre las partes.
16. Las metas supraordinadas de Sherif constituyen una alternativa muy interesante y efectiva. La dificultad reside, en todo caso, en la identificación de las posibles metas que cumplan las condiciones establecidas. A tal fin podría ser de gran interés vincular las acciones de las partes (comité de empresa y dirección de la empresa, por ejemplo) con la misión de la empresa y analizar con cierta profundidad la correspondencia entre las mismas. Es casi seguro que se producirían cambios sorprendentes. Un asunto bien diferente, no obstante, es que las partes conozcan y acepten la misión de la empresa y que su comportamiento se corresponda con las palabras.
17. Son muchas las barreras que dificultan la solución constructiva de los conflictos, particularmente cuando ya han afectado a las relaciones y mucho más si se ha extendido a las identidades. Ha de saber el mediador que donde más y mejor se manifiestan estas barreras es en las distorsiones en el procesamiento de información. Tener en cuenta las características que revelan esas distorsiones no es algo difícil y sí facilita mucho conocimiento sobre el trasfondo del conflicto. Impedir que tales sesgos se produzcan exige al mediador un buen conocimiento

de las técnicas de comunicación y de los procesos de atribución y percepción social.

18. La aplicación de todas las aportaciones que hemos recogido y expuesto brevemente coadyuvan a una gestión constructiva del conflicto, es decir, contribuyen a gestionar los conflictos de tal modo que los beneficios superan a los costes (Deutsch 1973). La idea de que el conflicto puede ser productivo contradice muchas ideas preconcebidas pero no se trata de una creencia o de una ideología. La investigación ha demostrado que, desde diversos marcos teóricos, el conflicto puede afectar al modo como directivos y empleados desarrollan un amplio rango de importantes tareas. Diversos estudios revelan que los beneficios que se derivan del conflicto es más probable que surjan cuando los conflictos se discuten abierta y hábilmente (Tjosvold, 2007, Tjosvold, Wong y Feng Cnhen, 2014).

La gestión constructiva del conflicto también recibe otras denominaciones: negociación integrativa, procesamiento de información motivado, estilo de gestión integrativa del conflicto, integración conductual, complejidad integrativa, controversia constructiva, etc. Esta terminología diversa nos revela que la gestión constructiva del conflicto ha despertado gran interés y está produciendo muchos conocimientos cuya extrapolación a la gestión del conflicto mediante la mediación es prácticamente inmediata.

Todavía es factible extraer muchas otras transferencias de conocimiento psicosocial de gran valor y utilidad para la mediación. Tantas que mejor sería limitar la petición a una definición concreta y explícita de la misión de la mediación. Por ejemplo, si la misión tiene que ver con que lo realmente importante es que 'las partes firmen un acuerdo', entonces podríamos plantearnos ¿qué aportaciones de la Psicología Social serían valiosas para que el mediador consiga que las partes firmen un acuerdo? En ese caso, también por ejemplo, serían muy valiosos los conocimientos psicosociales relativos a influencia, persuasión, obediencia, autoridad, compromiso, conformidad, normas sociales, etc. aspectos todos estos que no hemos mencionado en nuestra exposición.

No quiere esto decir que lo expuesto no tenga que ver con facilitar los acuerdos sino que creemos que la razón de ser de la mediación va más allá y que el aprovechamiento de la ciencia psicosocial puede contribuir eficazmente al logro de las más desafiantes metas que nos proponemos.

Referencias

- Allport, G. W. (1954/1968). The historical background of modern social psychology. En G. Lindzey (ed.) *Handbook of social psychology*. Vol. 1, 3-56. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Bar-tal, D. y Halperin, E. (2011). Socio-Psychological Barriers to Conflict Resolution. En D. Bar-tal (ed.), *Intergroup Conflicts and Their Resolution. A Social Psychological Perspective*. Nueva York: Taylor and Francis Group, Psychology Press.
- Benton, A. A. y Druckman, D. (1974). Constituent's bargaining orientation and intergroup negotiations. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 141-150.
- Breaugh, J. A. y Klimoski, R. J. (1981). Social forces in negotiation simulations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 290-295.

- Brown, R. J. (1978). Divided we fall: An analysis of relations between sections of a factory workforce. En H. Tajfel (ed.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Carnevale, P. J. D., Pruitt, D. G. y Britton, S. D. (1979). Looking tough: The negotiator under constituent surveillance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 118-121.
- Comision Europea (1997). Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde. *Boletín de la Unión Europea, Suplemento 4/97*, 26 p.
- Deutsch, M. (2002). Social Psychology's Contributions to the Study of Conflict Resolution. *Negotiation Journal*, oct. 18, 4, 307-320
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and Competition. En M. Deutsch, P. T. Coleman y E. C. Marcus (Eds.) (2006). *The Handbook of Conflict Resolucion. Theory and Practice*. San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Edwards, P.K. y Narocki, C. (1993) El conflicto laboral: temas y debates en la investigación reciente. *Cuadernos de relaciones laborales*, 3, 139-191. (Madrid: Universidad Complutense).
- Esser, J. K. y Komorita, S. S. (1975). Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 864-872.
- Fernández Rios, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales (Revisión conceptual y estudio de los desencadenantes)*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Herrman (2006). *Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice*. Malden, MA: Blackwell.
- Hogg, M. A. (2000). Social processes and human behavior: Social psychology. En K. Pawlik y M. R., Rosenzweig (eds.), *International Handbook of Psychology*. Londres: Sage.
- Hogg, M. A, (2007). Uncertainty-identity theory. En M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 39). San Diego, C.A.: Academic Press.
- Hogg, M. A. y Vaughan, G. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Grieve, P. Y Fogg, M. A. (1999). Subjetive uncertainty and intergroup discrimination in the minimal group situation. *Personality of Experimental Bulletin*, 25, 926-940.
- Kolb, D. (1989). Labor mediations, managers, and ombudsmen: Roles mediators play in different contexts. En K. Kressel y D. G. Pruitt (eds.): *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass
- Osgood, C. E. (1962). *An Alternative to War and Surrender*. Urbana: University of Illinois Press.
- Osgood, D. E. (1966). *Perspectives in foreing policy*. Palo Alto: Pacific Books.

- Sherif, M. (1958). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *The American Journal of Sociology*, *LXIII*, 349-356.
- Sherif, M. (Ed.) (1962). *Intergroup relations and leadership*. New York: Wiley
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Stephan, W. G. y Stephan, C. W. (2000). A integrated threat theory of prejudice. En S. Oskamp (ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-46). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R. P. y Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *1*, 149-177.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin y S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, L. y Walton, P. (1971). *Industrial sabotage: motives and meanings*. En S. Cohen (ed.) *Images of Deviance*. Harmondsworth: Penguin.
- Tjosvold, D. (2007). The conflict-positive organization: It depends *upon us*. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 19-28.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*: 545-568
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. En H. Tajfel (ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp.15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Worchel, S., Andreoli, V. A. y Folger, R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, *13*, 131-140.
- Worchel, S. y Novell, N. (1980). Effect of perceived environmental conditions during cooperation on intergroup attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *38*, 764-772.