

TRANSFORMAR INTERACCIONES CONFLICTIVAS EN ENTORNOS LABORALES: EFECTOS DOCUMENTADOS DEL PROGRAMA REDRESSTM DEL USPS

TRANSFORMING CONFLICT INTERACTIONS IN THE WORKPLACE: DOCUMENTED EFFECTS OF THE USPS REDRESSTM PROGRAM¹

JAMES R. ANTES*, JOSEPH P. FOLGER** y DOROTHY J. DELLA NOCE***

* Profesor de Psicología en la Universidad de Dakota del Norte, EE.UU., y miembro del Instituto para el Estudio de la Transformación del Conflicto

** Ph. D. Profesor de Desarrollo Adulto y Organizacional en la Universidad Temple, Filadelfia, EE.UU. (jfolger@temple.edu) y cofundador del Instituto para el Estudio de la Transformación del Conflicto (www.transformativemediation.org)

*** Profesor Adjunto de la Universidad James Madison, EE.UU., y miembro del Instituto para el Estudio de la Transformación del Conflicto

Resumen. En 1998, el Servicio Postal de Estados Unidos adoptó el modelo transformativo de mediación para todas las disputas por discriminación a empleados. Más de tres mil mediadores recibieron una formación para proporcionar servicios de mediación a dicha organización. Este artículo muestra los resultados del estudio cualitativo de un grupo de trabajo sobre los cambios que se produjeron en los conflictos en entornos laborales gracias a la participación de las partes en el programa de mediación transformativa. Los resultados de este estudio ofrecen una amplia gama de estudios que ilustran los distintos modos en los que los conflictos se transformaron mediante la mediación; un resumen de temas analíticos que muestran cómo la revalorización y el reconocimiento contribuyeron a la transformación de los conflictos en el lugar de trabajo; y los desafíos surgidos durante la puesta en marcha del programa de mediación en el Servicio Postal de Estados Unidos.

Abstract. In 1998 the United States Postal Service adopted the transformative model of mediation for all of its employee discrimination disputes. Over three thousand mediators were trained to deliver mediation services to this organization. This article reports the results of a qualitative, focus group study of the changes that occurred in workplace conflicts through parties' participation in the transformative mediation program. The results of this study offer: a range of case studies that illustrate various ways in which conflicts were transformed through mediation; a summary of analytical themes that illustrate how empowerment and recognition contributed to the transformation of workplace conflicts; and a discussion of challenges that arose in implementing the mediation program in the United States Postal Service.

Palabras clave: Mediación, conflicto laboral, mediación laboral, disputas por discriminación de empleados, mediación transformativa, revalorización, reconocimiento, sistemas de resolución de disputas.

Key words: Mediation, workplace conflict, workplace mediation, employee discrimination disputes, transformative mediation, empowerment, recognition, dispute resolution systems.

¹ El presente artículo fue publicado originalmente en inglés por la revista "Hofstra Labor & Employment Law Journal" bajo la referencia: James R. Antes et al., Transforming Conflict Interactions in the Workplace: Documented Effects of the USPS REDRESS Program, 18 Hofstra Lab. & Emp. L.J. 429 (2001). "Hofstra Labor & Employment Law Journal" autoriza la presente reproducción de la traducción al castellano cuya autoría corresponde a "Revista de Mediación" (traductor: Marcelo Rodríguez Rivollier).

Desde la puesta en marcha del Programa REDRESSTM USPS (Servicio Postal de los Estados Unidos) en 1998 se han obtenido resultados impresionantes. La evaluación permanente del programa ha proporcionado valiosas medidas cuantitativas de las evaluaciones de los participantes sobre el proceso de la mediación.² Estos documentos de la investigación indican que las partes que participaron en las mediaciones REDRESSTM, tanto directivos como empleados, están muy satisfechos con el programa y creen que les brinda un enfoque constructivo para solucionar disputas laborales en el puesto de trabajo. Estos estudios indican igualmente que REDRESSTM ha conseguido obtener un elevado índice de participación en el programa, un importante número de resolución de casos, y también reducir el número total de reclamaciones por falta igualdad de oportunidades laborales que se habían presentado.

Esta investigación de evaluación es útil para tener una idea global del éxito del programa. En ella se documenta que las partes del conflicto consideran que el proceso de mediación es valioso y sugiere que la participación de los empleados en la mediación puede tener “efectos contra la cultura establecida”. La reducción del número de reclamaciones por falta igualdad de oportunidades laborales sugiere que el programa modifica positivamente las relaciones entre los compañeros de trabajo y el supervisor/ empleado reforzando la capacidad de las personas para manejar los conflictos por sí mismos, evitando de esta forma la necesidad de recurrir a procesos de reclamaciones contenciosas.

Por muy útil que sea esta evaluación, no se cubren todos los aspectos. Este trabajo de evaluación, debido a que se centró en objetivos cuantitativos, no ha proporcionado información descriptiva detallada sobre cómo el conflicto se transforma mediante el proceso de mediación. En concreto, no ha descrito qué ocurre en las sesiones de mediación que conforma la base para que las partes ha-

gan una evaluación positiva del proceso y que contribuye a los aparentes “efectos contra la cultura establecida” del programa.

El objetivo de esta investigación era el de llenar el vacío que se había creado. El estudio del que hablamos aquí da una información descriptiva de los cambios que se produjeron en los conflictos en el lugar de trabajo mediante la participación de las partes en la mediación. Se llevaron a cabo una gran cantidad de entrevistas a grupos con mediadores y especialistas del USPS del programa REDRESSTM, y el estudio da una nítida imagen cualitativa de los cambios que se produjeron cuando las partes abordaron los conflictos más importantes que surgían en el lugar de trabajo. Dar esta imagen es importante para captar todo el valor del programa REDRESSTM. Sin entender de alguna manera lo que ocurre durante las sesiones de mediación en sí, no hay una base real para comprender el valor que las partes atribuyen al proceso.

Por otra parte, el modelo transformativo de mediación, en el que se basa el programa REDRESSTM, hace hincapié en los cambios cualitativos que se producen en la interacción de las partes en el conflicto.³ La posibilidad de que se produzcan dichos cambios dependerá de las acciones del mediador, y las acciones del mediador depende de sus concepciones sobre, entre otras cosas, el objetivo de la mediación.⁴ El objetivo de la mediación según el modelo transformativo es apoyar y facilitar el esfuerzo de las partes para cambiar su interacción en los conflictos mediante las oportunidades de revalorización y reconocimiento que surgen a medida que se despliega el conflicto. El mediador se centra en la interacción de las partes en conflicto, y los resultados obtenidos mediante el proceso están sujetos a los cambios en la interacción que se produce entre las partes. Sólo proporcionando información descriptiva sobre los que ocurre en casos de mediación reales se pueden documentar los efectos transformativos.

1. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para conseguir los objetivos de este estudio, la investigación intentaba responder a tres preguntas fundamentales:

- ¿Cómo cambia la comunicación entre las partes de la disputa durante la mediación?
- ¿Cómo son los cambios en la interacción en conflictos durante las sesiones de mediación?
- ¿Cuáles son los desafíos para los mediadores que trabajan en mediación en el ámbito laboral, y cómo superan estos desafíos?

² Jonathan F. Anderson & Lisa B. Bingham, Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from USPS, 48 Lab. L.J. 601 (1997); Lisa B. Bingham, Mediating Employment Disputes: Perceptions of REDRESSTM at the United States Postal Service, 17 Rev. Pub. Personnel Admin. 20 (1997); Lisa B. Bingham, The National REDRESSTM Evaluation Project Annual Update: Is Mediation Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service? (1999).

³ Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition (1994); Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush, Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice, 13 Mediation Q. 263 (1996).

⁴ James R. Antes et al., Is a Stage Model of Mediation Necessary? 16 Mediation Q. 287 (1999); Dorothy J. Della Noce, Seeing Theory in Practice: An Analysis of Empathy in Mediation, 15 Negot. J. 271 (1999).

⁵ Richard A. Kruger, Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (2nd ed. 1994).

2. METODOLOGÍA

Generalidades sobre el método de la investigación

Las entrevistas realizadas a los grupos de trabajo por parte de los mediadores del USPS y de los especialistas EEO/ADR (especialistas en reclamaciones por falta de igualdad de oportunidades laborales y en resolución alternativa de disputas) se llevaron a cabo en tres ciudades. Todos los participantes habían realizado u observado 2 ó más sesiones de mediación desde el inicio del programa. Se pidió a los participantes que describieran los casos de mediación que habían realizado u observado en los que se habían producido cambios significativos en la interacción entre las partes. Se pidió también a los entrevistados de los grupos que describieran los desafíos a los que se enfrentaban los mediadores cuando llevaban a cabo la mediación. Las entrevistas a los grupos se transcribieron y analizaron posteriormente. De las transcripciones de las entrevistas se obtuvieron treinta y cuatro casos prácticos. Estos casos se redactaron de forma narrativa y se identificaron los puntos analíticos más importantes de cada caso. Los temas fundamentales que surgieron de estos casos prácticos se resumieron también y se identificaron los desafíos de los mediadores cuando llevaron a cabo la intervención.

Participantes

La mejor fuente para captar los cambios en la interacción de las partes en la mediación fueron las grabaciones de video o audio de las sesiones. Estos datos en tiempo real proporcionaban una imagen precisa de lo que se expresaba realmente en las sesiones de REDRESSTM y, por ello, mostraban las transformaciones que se producen en los conflictos entre partes. Sin embargo, las restricciones de confidencialidad prohibían grabar en video o audio sesiones reales de mediación del programa REDRESSTM. Del mismo modo, tampoco era posible llevar a cabo entrevistas con las partes en con-

flicto como tal por cuestiones de confidencialidad y también por las dificultades para tener acceso a los participantes para entrevistas en profundidad.

Por estas limitaciones, lo más viable para obtener información de los cambios en la interacción entre las partes en la mediación era basarse en los mediadores y especialistas USPS. Hay muchos motivos que explican haber adoptado este enfoque para la recogida de datos. El primero es que los mediadores y los especialistas podían dar información de primera mano de los casos en los que habían trabajado u observado. En las sesiones de los grupos, tanto los mediadores como los especialistas tuvieron muy pocas dificultades para describir los casos en los que se habían producido cambios en la interacción de las partes. Como parte del trabajo, se había pedido a los especialistas que observaran las mediaciones y que hicieran evaluaciones de las sesiones. Este trabajo les permitió recordar muchos detalles de los casos a los que habían asistido como mediadores. En segundo lugar, el modelo transformativo de mediación hace hincapié fundamentalmente en la capacidad del mediador para supervisar los pequeños cambios que se producen a medida que se desarrolla el conflicto en una sesión de mediación. La formación recibida por los mediadores y especialistas para centrarse en la interacción de las partes les permitió dar una cantidad relativamente importante de detalles en torno a la comunicación entre las partes y los cambios en los conflictos de las mismas. Finalmente, tanto los mediadores como los especialistas hablaron de los desafíos que surgieron durante las sesiones. Los mediadores fueron capaces de describir los problemas que tuvieron en las sesiones y los especialistas pudieron identificar los problemas que decían que tenían los mediadores a partir de la observación y evaluación de las sesiones de mediación.

Recogida de datos

Las entrevistas con los grupos de traba-

jo se realizaron en tres lugares geográficos distintos y con una metodología para trabajo con grupos estándar.⁵ Se llevó a cabo un estudio piloto inicial con dos mediadores en Grand Forks, Dakota del Norte. Este estudio piloto demostró que los participantes podían recordar y describir los detalles de los casos específicos en los que habían mediado y hablar sobre los problemas a los que se enfrentaron durante las sesiones. La recogida principal de datos se llevó a cabo en dos regiones diferentes — Chicago, Illinois (Midwest) y Bellmawr, Nueva Jersey (Allegheny). Tres investigadores realizaron su trabajo con seis grupos en Chicago. Dos de los investigadores trabajaron con cuatro grupos en Nueva Jersey. En las entrevistas de los grupos de trabajo participaron un total de 45 mediadores REDRESSTM y 11 especialistas EEO/ADR. Los tres investigadores que realizaron las entrevistas son expertos en ciencias sociales que conocían bien el programa REDRESSTM y ayudaron en la formación de los mediadores. Los grupos de trabajo estaban formados por un número de entre 2 y 6 participantes para cada sesión y duraban una hora u hora y media. Se les pidió a los participantes que no dieran ningún tipo de información sobre los casos o las partes.

Al comienzo de cada uno de los grupos de trabajo, el investigador explicaba los objetivos del estudio y pedía a los mediadores y especialistas que se presentaran uno por uno. Los participantes del grupo debían hablar de tres temas importantes. Se hacían preguntas de seguimiento y se sondeaba a los participantes para animarles a que elaboraran los ejemplos y la información dada por los mismos. Las preguntas y sondeos realizados eran:

- ¿Puede describir cualquier momento o punto en una mediación en los que siente que se producen cambios positivos importantes en la comunicación entre las partes?
- Sondeo de seguimiento:
 - ¿Qué cambios se produjeron en

realidad?

- ¿Por qué ha sido ese un momento significativo?
 - ¿Qué cree que provocó el cambio?
 - ¿Qué ocurría antes de que se produjese el cambio?
 - ¿Qué ocurrió después de que se produjo el cambio?
- ¿Podría describir alguna forma en la que las características de la mediación transformativa han influido en la comunicación y el conflicto entre las partes?
- ¿Qué problemas ha tenido que superar al intentar mediar según el enfoque transformativo?

Análisis de los datos

Se transcribieron las cintas de los grupos de trabajo. Los tres investigadores prepararon las transcripciones. Se extrajeron casos prácticos de las transcripciones y se describieron en formas narrativas cortas. El objetivo de la reescritura era mantener lo más posible el lenguaje y la descripción que los entrevistados habían dado de cada ejemplo, y se editaron las características potencialmente identificables de los casos, y se eliminaron todos aquellos aspectos repetitivos o poco claros que se pueden producir en una conversación. Estas transcripciones presentaban historias coherentes extraídas de las descripciones de casos hechas por los entrevistados, manteniéndose fieles a los hechos y a tenor de los casos presentados.

Tras escribir y estudiar estas narrativas, los investigadores identificaron la información analítica clave proporcionada por cada uno de los casos. Al estudiar los casos, los investigadores también identificaron los temas analíticos clave que aparecían en los datos proporcionados. Finalmente, los investigadores resumieron los problemas más importantes que tienen los mediadores al llevar a cabo la mediación.

3. CASOS Y COMENTARIOS

En las páginas siguientes presentamos una descripción de 16 casos separados, seleccionados para dar una idea clara de los distintos cambios positivos que se producen en la interacción entre las partes de una disputa tal y como la han descrito los participantes. Cada una de las descripciones tiene un formato cronológico – qué ocurrió para que se haya puesto la reclamación, qué ocurrió durante la mediación y qué resultado se obtuvo. Las citas directas de las transcripciones aparecen entre comillas para indicar que se trata de un relato del caso hecho por un mediador o especialista. Tras las descripciones de los casos hay unos comentarios que indican los puntos clave del caso.

Inmediatamente después de los casos hay una descripción de los temas fundamentales presentes en los casos agrupados. Los temas muestran los impactos positivos de la mediación que figuran en los datos de forma coherente. No es fundamental leer los casos antes de examinar los temas. No obstante puede ser muy instructivo leer la descripción de los temas tanto antes como después de haber leído las narrativas de los casos.

1. CHARLA DE BAR

Durante dos años un empleado quería cambiar su especialidad de trabajo. Su objetivo era ser operario de mantenimiento. El sindicato escribió una carta de apoyo a este cambio pero los directivos no aprobaron el cambio de departamento. Por este motivo presentó una reclamación.

Durante la mediación, el empleado insistió en su postura y el supervisor reafirmó su decisión. En el transcurso de la interacción, no obstante, los dos hombres comenzaron a hablar de una discusión previa que habían mantenido durante una situación social en un bar de topless. El lenguaje en la sala de mediación empezó a transformarse en el tipo de lenguaje burdo que se puede oír en

un bar. Aunque la discusión era tensa al principio, el lenguaje utilizado por ambos hombres les permitía expresarse de forma cómoda y directa. Sirvió para establecer un vínculo de comunicación entre ellos. Cuando empezaron a hablar sobre la reclamación, el supervisor le explicó por primera vez que se había rechazado el traspaso porque se consideraba que el empleado pasaba demasiado tiempo con los amigos.

El supervisor había sugerido que se le concedieran al empleado seis meses para que sus hábitos laborales mejoraran. El empleado aceptó este acuerdo básico e indicó que iba a esperar ese tiempo para cambiar de puesto.

– La oportunidad de utilizar el lenguaje típico de un bar y el cambio en la dirección de la discusión, como resultado de la apertura del proceso de mediación, fue de vital importancia en este caso. Les recordó a ambos sus similitudes. Estas similitudes se convirtieron en la base para solucionar los problemas laborales.

– Una vez que estableció una relación, el supervisor pudo ser franco con el empleado sobre sus hábitos laborales y de los cambios que se tenían que producir para mejorar la situación.

2. SI TUVIESE QUE VOLVER A HACERLO

Un directivo presentó una reclamación contra un ejecutivo porque sentía que se los trababa mal y como a un niño. El directivo empezó la mediación describiendo cómo su superior lo había tratado mal. Se mostró airado y dolido. El ejecutivo se mostró a la defensiva y frío. “Soy el jefe. Sólo le concedo cinco minutos”. No reconoció ningún error de comportamiento y se defendió de sus actos.

La discusión no iba a ningún sitio, ya que el directivo no hacía más que describir las ofensas de su superior y el superior negaba haber incumplido con el reglamento. Pero a medida que la conversación avanzaba, se produjo un cambio gradual – el ejecutivo empezó a ver

cómo sus actos, aunque estuvieran enmarcados en los reglamentos, afectaban al directivo. Finalmente, tras cinco horas de comunicación cara a cara, el ejecutivo dijo: “No he cometido ningún fallo, pero si tuviera que volver a hacerlo, haría las cosas de otra manera”

Este era el reconocimiento que esperaba el directivo, y les sirvió para salvar las diferencias.

– A menudo estar a la defensiva es tan fuerte que a las personas les cuesta ver algo distinto a lo que ellos piensan. El mediador ayudó a los participantes a que siguieran hablando, y finalmente el ejecutivo entendió los efectos de sus actos sobre el directivo.

– Admitir un error es un gran paso para muchas personas, especialmente para un supervisor frente a sus subordinados. La disposición del ejecutivo cuando dijo que haría las cosas de otra manera significaba para él reconocer que había una forma mejor de tratar al directivo, y éste entendió lo que esto significaba. La mediación brindó la oportunidad de que se diese este tipo de comunicación sutil.

3. UN MOTIVO PARA HABLAR

Una empleada creía que su supervisora la había tratado de forma degradante frente los demás durante una reunión. Presentó una reclamación. La supervisora había tenido problemas previos con el delegado sindical de la empleada que eran muy complicados y que la habían llevado a demandarlo por difamación pero perdió el juicio. En el momento de la mediación, la supervisora manifestó que el delegado sindical la había amenazado y que había intentado obtener una orden de alejamiento. No quería estar en el mismo edificio que el delegado, y mucho menos en la misma sala.

Antes de la mediación, el mediador se reunió con ambas partes por separado. En la sesión con la supervisora (y su jefe), ella había llorado y estaba temblando. “No quiero que él me hable, y tampoco quiero que hable sobre mí”. El

mediador habló con ellas sobre la manera de comunicarle eso a él y sobre lo que quería conseguir. En la reunión con la empleada y el delegado sindical, quedó claro que el delegado estaba molesto porque consideraba que la dirección había intentado dictaminar quién podía asistir a la mediación y quién podía o no podía hablar. El mediador habló con la empleada y le preguntó si tenía confianza para seguir, y ella indicó que el delegado la había preparado muy bien. Las reuniones previas hicieron que ambas partes estuviesen más confiadas.

Empezó la mediación y también una interacción franca y por momento intensa. Hablaron sobre lo que llevó a la reclamación. La supervisora afirmó: “Yo tenía que transmitir un mensaje, y por eso dije que eras infantil, y que te iba a tratar como a una niña si actuabas de esa forma, o si seguías haciendo cosas que me impidieran confiar en ti”. El mediador le preguntó qué era lo que quería que entendiese la empleada. “Bueno, quería que entendiera que cuando yo no esté necesito que colaboren conmigo. Estamos bajo mucha presión para sacar el correo, y tengo derecho a tomarme un día libre y dejar que trabajen los empleados a mi cargo”. La empleada respondió: “Vale, si ella hubiese dicho eso antes, no estaríamos ahora aquí”. Sabiendo entonces el efecto que tiene su forma de comunicarse, la supervisora empezó a hablar con la empleada para ver cómo se podían relacionar de forma más positiva y clara en el futuro.

El caso se resolvió, y cuando el jefe de la supervisora se iba, le dijo al mediador: “¡Ha sido un milagro!”

– Las reuniones previas hicieron que la supervisora descubriese por qué iba a ser bueno para ella comunicarse con la empleada y su delegado sindical, pese a sus temores.

– En la sesión de mediación la supervisora dijo claramente por primera vez lo que quería de la empleada.

– La claridad que alcanzaron la empleada y su supervisora les dio im-

pulso para pensar lo que iban a necesitar en el futuro en cuanto a la comunicación.

4. LO HE HECHO YO SOLA

Una empleada decidió con reparos continuar con la reclamación que había interpuesto contra su supervisor a través de una mediación. Pasó mucho tiempo al teléfono con el especialista antes de la mediación en sí para intentar entender de qué se trata el proceso de mediación. Tenía muchas aprehensiones sobre la misma.

Cuando empezó la mediación la empleada y el supervisor comenzaron a hablar de los problemas. En poco tiempo, la empleada se molestó y dijo abruptamente: “Ya no aguanto más esto. Me voy”. La mediadora le dijo que era una de las opciones que tenía – podía irse si creía que era lo que necesitaba – con lo que la empleada abandonó rápidamente la sala. Ya estaba la mediadora acabando todo el papeleo sobre la sesión cuando oyó que llamaban a la puerta. La empleada entró y dijo: “Mire, he venido aquí para solucionar el problema, pero si me voy no lo voy a solucionar. Nadie me ha detenido”. La especialista, que también estaba en la sala, le respondió: “Es que tiene que tomar las decisiones por usted misma”.

En ese momento la empleada se abrió. Dijo que tenía problemas emocionales, y que quería resolver los problemas. El gerente y la empleada siguieron entonces hablando y consiguieron entender las preocupaciones que ella tenía.

Unos días después de la mediación, la empleada vio a la especialista en el trabajo, se le acercó, le dio un abrazo y le dijo: “Lo he hecho yo sola”.

– Esta mediación le dio a la empleada una oportunidad para decidir por sí misma si iba a solucionar el conflicto o cómo iba a hacerlo. Después de haber dudado mucho de sí misma, empezó a tomar las decisiones ella sola y a abordar con éxito las cuestiones conflictivas. Se sentía muy orgullosa del paso que había dado para po-

der controlar los problemas que surgen en el trabajo.

5. SENTIMIENTOS REPRIMIDOS

Una empleada creía que su supervisora la trataba de forma ofensiva, por lo que presentó una reclamación. Sin embargo, cuando empezó la mediación, la empleada no pudo indicar cómo la afectaba el comportamiento de la supervisora. Como se vio después, le preocupaba que la supervisora le gritara y la amenazara con el dedo si hablaba de sus sentimientos. Esta limitada interacción continuó hasta que la empleada no aguantó más y rompió a llorar. Fue en ese momento cuando contó que la interacción negativa con su supervisora la afectaba tanto en el trabajo como en su casa. En ese momento la supervisora se levantó, se acercó a la empleada, le dio un abrazo y le dijo: “No he querido que te sintieras tan afectada. Si hubiese sabido cómo te sentías por esto, no lo habría hecho nunca”.

- Llegaron a un acuerdo rápidamente.
- El punto de inflexión en este conflicto se alcanzó cuando la empleada expresó la profundidad de sus sentimientos. La mediación le dio un sentido del apoyo que necesitaba para superar sus preocupaciones sobre las reacciones de su supervisora y decir cómo se sentía en realidad.
 - La supervisora entendió rápidamente la intensidad de las reacciones de la empleada, y se sintió muy afectado por ello, lo cual les llevó a dar unos pasos muy constructivos.

6. NO NOS CAEMOS BIEN

Una empleada puso una reclamación contra su supervisora porque creía que la supervisora, que llevaba bastante poco tiempo en ese puesto, la criticaba, utilizaba con ella un lenguaje muy abusivo, y no la respetaba como se merecía.

Al comienzo de la mediación, la empleada describió que era lo que la preocupaba en relación con la supervisora.

La supervisora respondió diciendo que creía que la empleada intentaba “manipular el sistema”. La empleada se sorprendió que fuera eso lo que pensaba la supervisora de ella. Y agregó: “Mira, intento ayudarte a ti y a los demás todo el tiempo. Tu no sabes lo que hago sin que tú lo sepas”.

La conversación prosiguió a medida que ambas entendían el punto de vista de la otra. Finalmente la supervisora dijo que pensaba que la empleada era una buena trabajadora pero que no le gustaba la forma en la que hacía algunas cosas. Hablaron de la diferencia de poder entre ambas. Esta sinceridad cada vez mayor, gracias a que cada vez tenían más confianza, las llevó a afirmar: “Creo que no te caigo bien, y tu no me caes bien a mí”.

Se dieron cuenta de que pese a estos sentimientos tenían que encontrar la forma de trabajar juntas. Hablaron de cómo podían hacerlo en la realidad, y escribieron un amplio acuerdo.

- El nivel de revalorización aumentó a medida que se desarrollaba la mediación, de forma que finalmente pudieron decir algunas cosas difíciles, y expresar así con claridad las preocupaciones que subyacían en su relación.
- Una conversación sincera les permitió captar la realidad de la situación. Fueron capaces de estructurar y de separar los sentimientos personales de una hacia la otra como algo distinto de la capacidad que tenían para trabajar juntas.

7. EL PASADO EN EL PRESENTE

Un empleado había faltado al trabajo por enfermedad y su supervisor lo había sancionado por no cumplir el reglamento y no presentar la baja por enfermedad. El trabajador pensaba que se lo trabaja injustamente y presentó una reclamación.

La mediación comenzó de forma beligerante. El supervisor estaba molesto porque se fiaba muy poco del emplea-

do, y entonces dijo: “Mira, necesitamos a alguien que venga a trabajar, y tú no lo has hecho”. El empleado se puso muy emotivo y empezó a hablar de sus experiencias en Vietnam, y cómo en los dos últimos años había desarrollado un trastorno de estrés posttraumático. El supervisor le respondió: “¿De verdad? Yo también estuve en Vietnam. También entiendo cuando dices que fue horrible. ¿En qué unidad estabas?”. Ambos hablaron de sus experiencias en la guerra de Vietnam. Finalmente el supervisor dijo: “Mira, te entiendo perfectamente. Te daremos todo el margen posible con este tema”.

Llegaron a un acuerdo para que el médico del empleado entregara toda la documentación adecuada y para abordar los días de baja en el futuro.

- La mediación permitió que una explosión emocional diera lugar a descubrir cosas del pasado, lo que hizo que el supervisor entendiera y empatizara más con el empleado.
- El cambio de perspectiva permitió que se produjera la motivación necesaria para encontrar una solución apropiada a problemas reales.

8. ¿TE ACUERDAS?

Una operaria estaba molesta porque percibía que su jefa la trataba distinto que a los demás, y presentó una reclamación.

Al principio de la mediación, la empleada presentó su caso diciendo: “Aquí tiene mis comparativas. Otro empleado ha tenido el mismo problema y usted lo trató distinto. Sabe que yo he presentado también una queja”. Mientras decía esto, no estableció contacto visual sino que estaba leyendo sus notas. La jefa respondió defendiéndose, y explicó lo que había hecho y por qué lo había hecho. Siguieron hablando de lo ocurrido un rato sin que ninguna reconociera nada.

En un momento determinado de la conversación, empezaron a recordar la relación que ambas tenían en el pasado. La supervisora la miró directamente a

los ojos y le dijo: “¿Te acuerdas de cuando tuviste un problema personal bastante difícil, que nos abrazamos y lloramos juntas? ¿Te acuerdas de cuando ocurrió aquello? ¿Y dices ahora que no me importa nada de ti?” Al oír esto la empleada miró a la supervisora y empezó a reflexionar sobre la relación de antes y de lo que sentía la supervisora por ella. Ambas mujeres hablaron un rato sobre el pasado y los buenos momentos. La conversación aclaró las cosas y pudieron zanjar las diferencias.

- La tensa relación que se había establecido mejoró cuando recordaron y hablaron del pasado y de cómo se preocupaban y cuidaban una a la otra. Traer al presente la conexión que tenían en el pasado les ayudó a superar las dificultades actuales y a restablecer una relación laboral de más apoyo.
- Las partes pudieron hablar de cosas del pasado porque la estructura de la conversación era abierta.

9. MALOS AIRES

Un empleado hispano y otros trabajadores de la unidad estaban en una reunión con el jefe sobre cambios próximos que se iban a dar en la unidad. En un momento determinado de la reunión, el jefe da un golpe en la mesa con un montón de papeles enfadado. El empleado se va de la sala. El supervisor le pone una medida disciplinaria por haberse ido. El empleado va al médico quejándose de que los actos del jefe le habían causado problemas en el oído, y presenta una reclamación contra el mismo.

El comienzo de la mediación fue muy tenso. El jefe estaba muy enfadado; no entendía cómo un golpe en la mesa con unos papeles podía causar una lesión y por qué el empleado se había ido de la sala. Después de un rato de conversación, el empleado explicó que en su cultura hay un concepto que se llama “malos aires”. Dijo que era como una maldición para una persona y su familia, y que cuando lo sientes tienes que irte lo antes posible. “Cuando el jefe

dio el golpe con los papales en la mesa, los malos aires me dieron de lleno en la cara”. Cuando salió de la sala, le resultó difícil luego explicar a su jefe y a sus compañeros esta idea, y para salvarse, dijo que los actos del jefe le habían dañado el oído. Cuando contó esto empezó “una tremenda discusión que duró varias horas”.

El jefe y el empleado se disculparon y se retiró la reclamación.

- Al principio era muy difícil para el jefe y el empleado dar una interpretación de una conducta basada en hechos culturales, con lo que no llegaban a entenderse. La mediación les permitió aclarar la reacción de ambos y ser más conscientes de las distintas interpretaciones que se le pueden asignar a las conductas.
- El empleado no se sentía cómodo al tener que hablar de los “malos aires” porque creía que no formaba parte de la otra cultura. La mediación les permitió hablar de sus verdaderas reacciones y evitar sentirse decepcionado por haber abandonado la sala.

10. ACOSO A UN GAY

Un trabajador del departamento de correo interno era acosado con frecuencia en su lugar de trabajo por su orientación sexual. Esta situación se prolongó varios años hasta que finalmente, harto ya, decidió poner una reclamación por discriminación. Se presentó a la mediación con un abogado, y en representación de la dirección se presentaron el Director de Operaciones de Distribución, y el encargado del departamento. El empleado se sentía intimidado para entrar en la sala. “Saben que soy homosexual. Yo no les gusto”. Los directivos se habían enterado de su orientación sexual al leer la reclamación. Llegaron a la mediación con la actitud aparente de “este es un asunto privado, entonces, ¿por qué se ha suscitado en el lugar de trabajo? Debería haberlo mantenido en la privacidad de su casa. ¿Por qué nos reunimos, incluso, para hablar de esto?”

El inicio de la mediación el empleado

contó su experiencia. Los directivos no mostraron nada de empatía. El empleado siguió hablando y contó que durante 15 años fue acosado en el departamento de correo interno, un sitio que es conocido por sus actitudes machistas. En ese momento los directivos empezaron a entender por lo que había pasado el empleado y se notó que estaban conmovidos. El empleado había pedido en su reclamación una compensación monetaria, y en ese momento los directivos pensaron que tenía derecho a la misma, entonces llamaron a la directora de zona solicitándole 15.000 dólares. Ella se negó. La volvieron a llamar, y ella volvió a negarse. Llamaron una tercera vez y por tercera vez ella rechazó la petición, con lo que quedaba claro que no iban a poder resolver el caso.

En ese momento los directivos preguntaron: “¿Podemos darle algo sin tener necesariamente que pagar?” El especialista, que también estaba en la sala, respondió: “Pueden hacer lo que quieran”. Entonces ellos respondieron: “Vamos a trasladarlo a otra oficina. También le vamos a conceder una baja administrativa de dos semanas antes de que se incorpore al nuevo puesto de modo que podamos arreglar las cosas sin que tenga que estar en un entorno como el que describió otra vez. Queremos pedirle disculpas”. El especialista dijo: “Pueden hacer todo eso, pero saben que la reclamación no se retirará de todas formas”. Ellos respondieron enfáticamente: “No importa. Es lo justo”.

Pese a que el caso no se resolvió, el empleado terminó la mediación con una inmensa gratitud, diciendo: “Gracias. Ahora lo saben y lo entienden”.

- El empleado pudo hablar de una manera que consiguió que se le entendiera completamente. Al oír la naturaleza y el alcance de la experiencia por la que había pasado el empleado, los directivos respondieron con compasión y quisieron darle al empleado lo que pensaron que fuera a compensarle.
- El empleado quedó muy agradecido por la oportunidad de expresar

se y por la disposición de los directivos a entender el trato que se le había dado.

- Este caso es un claro ejemplo de cómo las interacciones pueden cambiar, y el valor de la mediación, independientemente de la resolución del caso.

11. UN PROBLEMA DE TEMPORADAS

Surgió una disputa entre una empleada del servicio postal y el jefe del servicio porque la cartero pensaba que era imposible hacer todas las paradas que debía en las 7 horas y media que duraba su turno normal. El jefe era nuevo en el puesto y tuvo muchos problemas con la empleada por el tema de las horas. Le dijo que no iba a poder hacer horas extras para terminar la ruta, y que estaba harto de que en el pasado se hubiese abusado de las horas extras. La empleada presentó una queja contra su supervisor sobre las demandas laborales.

Durante la mediación salió a la luz que cuando se había hecho el estudio de la ruta en cuestión, no se había visto que la cantidad de trabajo a lo largo del año para hacer todas las entregas fuere representativa. La ruta era en una urbanización cerca de la costa y el estudio se había realizado en febrero – en “temporada baja”. Por este motivo, si bien en el papel se veía que la empleada llegaba arrastrándose a los sitios, le era imposible terminar la ruta en la temporada de verano. Cuando se tuvo esta información tan importante, ambos entendieron que no era realista que la empleada acabase la ruta durante los meses de verano.

El jefe se negaba a aceptar la situación al principio pero al ver la frustración de la empleada reconoció los problemas y las preocupaciones de la empleada y decidió revisar el programa de trabajo.

- Este conflicto se hizo más difícil porque el supervisor no se conocía toda la información sobre la ruta de entregas. La imagen negativa sobre las competencias de la empleada cambió

por la “noticia” que se conoció durante la mediación.

- Aunque para el supervisor fue difícil revisar el concepto que tenía de la empleada y sus críticas, dejó de lado el salvarse a sí mismo y comenzó a responder mejor a las preocupaciones por su trabajo que tenía la empleada. Este punto de inflexión iba a ser importantísimo para la credibilidad del supervisor en su nuevo puesto directivo.

12. INSTALACIONES INADECUADAS

Un hombre que solicitó un trabajo en el Servicio Postal estaba muy enfadado porque no había instalaciones adecuadas para su discapacidad cuando fue a hacer la oposición. Presentó una reclamación contra la mujer encargada de hacer el examen.

Al hablar de esta situación durante la mediación, el hombre dijo haber hecho un mal examen porque no habían dispuesto las instalaciones para su discapacidad. La administradora le preguntó: “¿Cómo sabe que hizo mal el examen?”. “Bueno, tuve un 79 y he hablando con otras personas”, respondió. La administradora le explicó que 79 no era una mala nota y le mostró el puesto en el que estaba y cómo lo iban a poder contratar en tres sitios distintos. El hombre dijo: “Esta información es nueva. Pensaba que lo había hecho mal, pero ¡sigo en la selección!”.

La administradora le explicó el proceso para proporcionarle instalaciones adecuadas y cómo se hacía la solicitud de plazas para personas con discapacidad. Él se dio cuenta de que no había dado toda la información necesaria para este tipo de plazas. Luego, hablando de su trabajo, la administradora comentó que tenía una hija con discapacidad, y dijo que no sólo quería hacer “lo correcto” con las personas con discapacidad, sino que tenían un compromiso personal con ese tema.

Al conocer todo esta información se dio cuenta de que (1) no había hecho

el examen tan mal como pensaba, (2) él era responsable por la falta de las instalaciones adecuadas, y (3) la administradora entendió su situación y quiso prestarle todo su apoyo, con lo que el hombre retiró la reclamación.

- La oportunidad de expresar sus preocupaciones hizo que el empleado se abriera a oír información que contradecía la opinión que tenían al entrar a la mediación.
- La mediación posibilitó una conexión personal entre dos personas que no se habían visto antes de entrar en la sala de mediación.

13. UN CAMBIO DE ENFOQUE

Un empleado creía que estaba siendo acosado por su supervisor y presentó una queja. Cuando empezó la mediación, el empleado estaba muy enfadado y habló con vehemencia de acoso. El supervisor lo escuchó atentamente y con calma, y luego él y su representante presentaron documentación rechazando el supuesto acoso. Siguió interactuando de esta forma y mientras tanto el mediador resumía cada vez los puntos que cada una de las partes presentaba. En el caucus, el supervisor dijo entonces: “Creo que no estoy transmitiendo el mensaje. Toda esta documentación no sirve. Creo que necesitamos otra cosa”. El proceso le había permitido entender que la forma de abordar al empleado no era eficaz.

Cuando se retomó la mediación, el supervisor hizo claramente a un lado los papeles y dijo: “Sé que crees que esto es acoso, pero yo te quiero decir que no lo es”. El tono en la sala cambió inmediatamente porque el empleado escuchó por primera vez que el supervisor había hecho caso a su reclamación. El empleado rebajó el tono y contó que tenía que operarse de la cadera y que por eso tenía que trabajar más horas para poder pagarse la operación. Se dio cuenta entonces de que el médico le había recomendado que por su problema de salud no hiciera un trabajo muy pesado, y por eso la dirección no había podido reco-

mendarlo para las horas extras.

Juntos empezaron a hablar de la historia de su relación y el contexto en el que se puso la reclamación.

- Durante la mediación el supervisor pensó y reconsideró el enfoque que él tenía del conflicto, y pasó de una postura defensiva y legalista a hacer comentarios más directos, desde el corazón, para que se le viera como una persona y no como directivo que debe defenderse.
- Esta reflexión por parte del supervisor le llevó a pensar sobre su interacción con el empleado en el propio puesto de trabajo.

14. VIVIR CON PODER

Una empleada se quejó muchas veces de su supervisora durante un período de tiempo corto. Durante la primera parte de la mediación ambas se acusaban mutuamente lo que llevó a que cada vez se defendieran y se enfadaran más. En el transcurso de la mediación, sin embargo, la supervisora cambió. Explicó más claramente la naturaleza de su trabajo, lo que tenía que hacer, sus responsabilidades y qué factores hacían que su trabajo fuese difícil. Pasó de decir: “Soy tu supervisora y esto es lo que tengo que hacer”, a explicar por qué había actuado de una manera u otra como supervisora.

La supervisora decidió comentar sus obligaciones y las razones de sus actos porque se dio cuenta de que la empleada se sentía vulnerable y que casi no podía hablar con ella durante la mediación. La supervisora entendió que “el problema no era tener una mala empleada, sino el desequilibrio de poder” y que ese desequilibrio de poder producía una relación laboral tirante. La empleada escuchó las explicaciones de la supervisora y reconoció sus comentarios. A partir de ahí, ambas mujeres pudieron establecer un nuevo tipo de relación.

- El punto de inflexión en este conflicto se produjo cuando la supervisora se dio cuenta de que lo que ocurría

era importante. Vio que el conflicto con la empleada no se iba a resolver hasta que la empleada no se sintiera más cómoda con su autoridad como supervisora. Y lo que es más importante, la supervisora se dio cuenta de ella podía influir en el hecho de que la empleada se sintiese más cómoda con su poder como jefa.

15. SER ALGUIEN IMPORTANTE EN EL LUGAR DE TRABAJO

Un empleado estaba molesto por los comentarios que hacía el administrativo cuando iba a recoger su paga. El cheque se lo entrega un administrativo que hablaba mucho y al que le gustaba bromear con todo el mundo y decía cosas como por ejemplo: “No te mereces estas horas extras, habrá que ir a mirar tus resultados”. El empleado puso una reclamación contra su supervisor porque creía que no se prestaba toda la atención necesaria a este problema.

En la mediación, el supervisor escuchó las quejas sobre los comentarios del administrativo, y reconoció rápidamente que la queja era legítima y dijo que se podía solucionar fácilmente haciendo que los cheques se entregaran en un sobre, de modo que el administrativo no pudiese verlos. El empleado coincidió con esta fácil solución del problema.

Aunque se alcanzó un acuerdo rápidamente, el empleado y el supervisor siguieron hablando durante una hora. El empleado, al que se conocía por su meticulosidad, hizo varias sugerencias y preguntas sobre cómo se hacían las cosas en la oficina. La conversación siguió, entonces, pero sobre cuestiones más amplias que el problema original de fácil resolución. El mediador pensó que el empleado quería que se le viera como a uno de esos empleados importantes en el lugar de trabajo, más allá de sus circunstancias personales.

- La mediación le brindó la oportunidad al empleado de solucionar un problema y hacerlo de forma rápida. Pero también le permitió hablar

de más cosas, lo que demostró que él estaba interesado en el trabajo en su totalidad y que podía contribuir con ideas muy valiosas.

- La mediación en este caso fue un foro para que el supervisor y el empleado cambiasen la naturaleza de la relación laboral – permitió que ambos trabajaran juntos y hacer cambios creativos en el trabajo.

16. SER TRATADO COMO A UN DON NADIE

Un empleado de distinta raza que su supervisor creía que éste le faltaba el respeto en su trato. Puso una reclamación y el caso pasó a mediación.

Cuando empezó la mediación, el empleado sacó una larga lista de quejas sobre la conducta de su jefe. El supervisor respondió de forma defensiva y lo interrumpió varias veces diciendo: “Quiero pruebas”. El empleado sacó entonces gran cantidad de material y siguió presentando el caso, y dijo: “Antes de responder, quiero terminar mi declaración”. Siguió entonces describiendo el trato indigno que creía haber recibido. Cuando el empleado terminó con sus quejas, el supervisor suspiró profundamente y su actitud se hizo más calmada y más receptiva. Acercó la silla a la mesa y dijo: “Te entiendo”. Sorprendiéndose por el comentario, el empleado prestó atención y miró directamente al supervisor. Este contó que una vez había sido tratado injustamente en el trabajo. Y en un momento determinado dijo: “Sé lo que es ser tratado como a un don nadie por tu jefe”.

Ambos siguieron hablando de sus experiencias y aceptaron ir a una formación sobre diversidad en la escuela local. La reclamación fue retirada.

- La oportunidad que tanto el supervisor como el empleado tuvieron para hablar abiertamente demostró que habían tenido experiencias similares, lo que les llevó a entenderse mejor.
- La disponibilidad para aprender cosas nuevas sobre la diversidad y cómo esto puede afectar a las interaccio-

nes es un signo importante del efecto a largo plazo que puede tener la mediación.

4. PRINCIPALES TEMAS DE ANÁLISIS

Al igual que cada una de las personas descritas en los casos anteriores es única con sus propias experiencias de vida, cada una de las mediaciones presentadas tiene su carácter único. Sin embargo, a pesar de las diferencias de los participantes y de las mediaciones hay puntos en común que trascienden los límites de este carácter único. Algunos aspectos de la interacción entre los participantes eran muy similares. Los participantes entendieron mejor que pese a los detalles específicos de cada caso, compartían algunas semejanzas. Estos puntos en común son los temas presentados en los datos, y representan los efectos positivos para los participantes de la mediación. Estos temas nos ayudaron a entender lo que subyace en los altos niveles de satisfacción que han indicado los participantes de REDRESSTM —nos proporcionan una visión de cómo fue la experiencia real de la mediación que vivieron los participantes.

En las 227 páginas (11.722 renglones) de los datos representados en las transcripciones de los grupos de trabajo, resultado del estudio de 34 casos distintos de los cuales 16 han sido descritos en las páginas precedentes, había ocho temas fundamentales. Presentamos a continuación estos temas con una ilustración específica de cómo aparecía el tema en dos de los casos. Es importante resaltar que es probable que todos o casi todos los temas aparecieran en las mediaciones descritas previamente, pero por el nivel de detalle que se obtuvo en los grupos de trabajo no todos los temas aparecen en las mediaciones descritas en este documento. Cada caso tiene una ilustración muy clara de al menos un tema.

Tema 1: La manera en la que los participantes expresan los cambios: de una emoción fuerte a la calma, de estar a la defensiva a la apertura, y de hablar sobre o a la otra parte a una interacción con la otra parte

Muchas veces los participantes llegan a la mediación expresando una emoción fuerte, que en general es ira o temor. Aparecían con la cara roja, temblor en la voz y se pronunciaban palabras fuertes y violentas. La mayoría estaba a la defensiva — los supervisores estaban seguros de que ellos “no habían hecho nada malo” y los empleados indicaban experiencias muy fuertes por “falta de respeto”. Aunque los participantes decían tener claro lo que creían que había ocurrido, se confundían cuando hablaban de lo que ellos, u otras personas, podrían hacer al respecto y del resultado que podría obtenerse. Por otra parte, la “conversación” empezaba a menudo con la “presentación del caso” por una de las partes al mediador, o bien leyendo una lista de ofensas.

Con el paso del tiempo, muchas veces de forma rápida y otras muy lentamente, las partes cambiaban su manera de expresarse y la interacción con el otro. La voz sonaba más calmada y las palabras utilizadas menos violentas. Los participantes se daban cuenta de que la otra parte había vivido el conflicto de una forma muy distinta y que, de alguna manera, había otra forma de pensar en torno a lo que había acontecido. Las partes empezaban entonces a demostrar que entendían mejor lo que había ocurrido y las opciones que se le presentaban. La postura corporal cambiaba — los participantes se miraban directamente y empezaban a interactuar directamente.

Esta transformación de la manera de interactuar se ve claramente en el caso de la CHARLA DE BAR (1). Parecía que el empleado no llegaba a ninguna parte al presentar su caso y pretender un traslado como operario de mantenimiento. El supervisor defendió en repetidas

ocasiones su decisión tomada de no permitir el traslado. Se habló de un incidente en un bar de topless después del trabajo y el ambiente se puso aún más tenso. No obstante, esta discusión hizo que se estableciera un vínculo de comunicación con un lenguaje crudo, lo que permitió a ambas partes hablar de la situación laboral más abiertamente. El supervisor explicó por primera vez que el rechazo al traslado se debía a los malos hábitos laborales del empleado. Como consecuencia, ambas partes empezaron a estar más receptivas y pensar en la forma en la que el empleado podría demostrar una mejora en sus hábitos de trabajo.

Se produjo un cambio similar en el ejecutivo del caso SI TUVIESE QUE VOLVER A HACERLO (2). Llegó a la mediación defendiendo a capa y espada sus actos contra el director, pero finalmente reconoció cómo su conducta podía afectar negativamente al director. La interacción comenzó con un tono de ira, dolor, y estando a la defensiva, pero pasó a ser una conversación más tranquila, abierta y directa.

Tema 2: Los participantes interactúan con más confianza y mejor a medida que se desarrolla la mediación

Muchos participantes llegaron a la mediación muy inseguros. Aunque tenían la certeza de que se había cometido un error con ellos, no tenían idea de lo que iba a ocurrir durante la sesión de mediación. “¿Cómo hacer para que sepa que eso me duele?”, “¿cómo va a reaccionar ella?”, “¿qué ocurrirá si él se enfada?”. La gente no está en el mejor momento en estas circunstancias. Lo que había planeado decir correctamente no sale como se había previsto. Es más difícil pensar con rapidez y reaccionar bien ante lo que la otra parte está diciendo.

Durante las sesiones de mediación se produjo un cambio perceptible. Los participantes que al principio estaban dubitativos hablan con valentía. Las par-

tes que tenían dificultad incluso para estar en la misma habitación con la otra parte empiezan a hablar cómodamente. Los pensamientos desordenados y balbuceantes se convierten en pensamientos centrados y coherentes.

Esto queda claramente ilustrado en el caso UN MOTIVO PARA HABLAR (3). La supervisora contra la cual se había presentado la reclamación, había tenido una interacción previa negativa con el delegado sindical. La supervisora creía que estaba en peligro físico y se sentía paralizada por una mezcla de necesidades aparentemente contradictorias. Por una parte, tenía miedo de estar en la misma sala que el representante de la empleada. Por otra parte, quería resolver el problema y no quería que el representante dijera cosas falsas de ella. Antes de la mediación, expresó taxativamente estos sentimientos diciendo: "No quiero que me hable, y no quiero que hable sobre mí".

El mediador se reunió previamente con ella antes de la mediación, y la ayudó a pensar en lo que pretendía conseguir y cómo podía comunicar sus preocupaciones. La claridad surgida de la conversación le dio confianza para seguir adelante con la mediación. Tuvo una conversación franca y abierta con la otra parte, cuyo representante estaba en la misma habitación, y ambas se pusieron de acuerdo para interactuar en el futuro. Esta tremenda transformación de una participante temerosa y reticente a una supervisora capaz y con confianza hizo que su jefe dijese: "¡Es un milagro!".

El tema del desarrollo de la confianza también queda patente en LO HE HECHO YO SOLA (4). Poco después de comenzada la mediación, la empleada se agobió y salió de la habitación diciendo: "Ya no aguanto más". Cuando vio que nadie intentaba cambiar su opinión se dio cuenta que tenía que resolver la cuestión. Volvió a la sala de mediación, le habló a su supervisora de sus preocupaciones con confianza renovada, y llegaron a una solución.

Tema 3: Aquellas interacciones entre los participantes que son negativas y difíciles llevan a menudo a conversaciones positivas y productivas

Muchas sesiones de mediación fueron tensas y con una gran carga emocional. Se pronunciaron palabras violentas y de rabia. Se acusó de incumplimiento de las normas, de hábitos de trabajo no satisfactorios, de motivos deshonestos, y de falta de respeto. En otros casos había sentimientos muy fuertes de dolor que hicieron llorar a los participantes. En muchas otras ocasiones, el temor y la ansiedad daban como resultado reticencia a participar.

Cuando se producían estas respuestas e interacciones negativas, los mediadores no intentaron reducir o limitar dichas respuestas. Por el contrario, ayudaron a los participantes a procesar esas experiencias, a hablar de los hechos y circunstancias que habían motivado esas reacciones negativas. El efecto de esto es que salieron a la luz informaciones nuevas y que se tomó mayor conciencia de lo que había sucedido y del por qué. A su vez, esta situación ayudó a las partes a hablar de forma fructífera y más positiva.

Existe una relación entre los dos primeros temas y el presente tema. La emoción fuerte, el estar a la defensiva, y la tendencia a hablar sobre o a la otra parte que se describen en el Tema 1 son característicos de las interacciones negativas que abordamos aquí. Cuando se permite a los participantes hablar abiertamente de sus experiencias, surgen los aspectos positivos de la interacción de los que hemos hablado en el Tema 1; la tranquilidad, apertura y la interacción con la otra parte. Otra consecuencia es la confianza y la competencia que describimos en el Tema 2.

Este patrón de negativo a positivo aparece reflejado en SENTIMIENTOS REPRIMIDOS (5). La empleada había puesto la reclamación porque había experimentado un trato ofensivo por par-

te de su supervisora. Cuando comenzó la mediación tenía miedo de la reacción que podría tener la supervisora, por eso, ella estaba poco comunicativa y no quería hablar de sus sentimientos. Sin embargo, no pudo contener al final sus emociones y se echó a llorar. El mediador le dio la oportunidad de decir qué la había llevado a ese sentimiento de dolor. Habló sobre los incidentes con la supervisora y de cómo esto afectaba a su trabajo y a su vida. Para la supervisora esta información era algo completamente nuevo, y entonces empezó a trabajar en cooperación con la empleada para resolver sus diferencias.

Este tema también se ve claramente en otros casos. La empleada y su supervisora en NO NOS CAEMOS BIEN (6) se criticaban mucho mutuamente. En el transcurso de la discusión aclararon cuál era la naturaleza del problema, y la interacción pasó a ser una conversación muy útil en la que separaron sus sentimientos mutuos de la capacidad para trabajar juntas.

Tema 4: Los participantes establecen o restablecen una conexión mutua

Algunos participantes en las mediaciones se conocían desde hacía mucho tiempo, incluso de fuera del entorno laboral, pero la mayoría se conocía del trabajo. La historia de amistad hacía que se conocieran a nivel personal – conocían cosas de las familias, incluso hasta los pasatiempos preferidos. Pero los conflictos enturbiaron tanto las relaciones que la atención se centró en los errores y/o el mal trato. La mediación les dio a los participantes un espacio y un tiempo para hablar de las heridas, y al hacerlo recordaron el tipo de relación que habían tenido previamente. De esta forma, hablando de cómo resolver los problemas en el trabajo los participantes pueden revivir y restablecer sus lazos personales anteriores.

Otros participantes en la mediación habían tenido una relación personal más limitada. De hecho algunos

de ellos se vieron por primera vez en la sesión de mediación. Sin embargo, la oportunidad de interactuar mutuamente sobre la situación conflictiva llevó muchas veces a los participantes a darse cuenta de que tenían algo en común – situaciones de vida semejantes o experiencias del pasado comparables. Pudieron conocerse a nivel más profundo y personal.

EL PASADO EN EL PRESENTE (7) ilustra bien esta última circunstancia. Aunque el empleado y su supervisor habían trabajado juntos mucho tiempo, no habían tenido la oportunidad de contarse cosas de sus vidas. El problema se debía fundamentalmente a documentación sobre la baja por enfermedad, y mientras hablaban del problema el empleado contó sus experiencias en la Guerra de Vietnam. El supervisor también había estado en Vietnam y ninguno de los dos sabía que tenían esta experiencia vital en común. Retrocedieron unos 30 años y revivieron la experiencia. Se creó un vínculo porque ambos entendieron por lo que habían pasado cada uno. Entenderse mejor hizo que el supervisor diera al empleado cierto margen de libertad para tratarse la enfermedad.

La posibilidad de reflexionar sobre una relación del pasado se ve también en ¿TE ACUERDAS? (8). La empleada y su supervisora tuvieron una dura discusión sobre el trato que se le proporcionaba a la empleada. La supervisora sacó a relucir que en el pasado habían superado juntas un problema, como demostración de que sí le importaba la empleada. Este hecho hizo que surgieran recuerdos de su relación en el pasado y de cómo la supervisora había demostrado que antes había apoyado mucho a la empleada.

Tema 5: Durante la mediación los participantes conocen más cosas sobre la otra parte y sus actos

En el transcurso de la conversación que se produjo en las sesiones de mediación, los participantes entendieron, en alguna medida, la perspectiva de la otra par-

te. Al comienzo de la mediación las partes estaban convencidas de que la otra parte las había tratado o entendido mal. Finalmente, y como consecuencia de la conversación, conocieron otra perspectiva de la situación planteada y que los actos de la otra parte se pueden entender de otra forma.

En MALOS AIRES (9), un empleado hispano había puesto una reclamación contra su supervisor porque durante una reunión el supervisor había dado un golpe en la mesa con un montón de papeles. El empleado decía que el golpe le había dañado los oídos y que por eso había salido de la sala. En el transcurso de una larga conversación durante la mediación, el empleado explicó el concepto de “malos aires”, una especie de maldición de la que hay que huir inmediatamente. Cuando el supervisor dio el golpe en la mesa con los papeles creó malos aires de los que el empleado creía que tenía que escapar – y por eso salió de la habitación. El empleado se inventó la historia del daño en los oídos, según dijo, porque le daba vergüenza hablar de los malos aires. Para el supervisor esta información era nueva, y, por tanto, pudo entender la conducta del empleado. Comprendió la situación, se pidieron disculpas mutuamente y se retiró la reclamación.

Hay otras historias muy semejantes. En ACOSO A UN GAY (10), los supervisores, que antes no mostraban ninguna empatía, comprendieron con sinceridad al empleado gay al que sus compañeros de trabajo habían acosado en repetidas ocasiones por su sexualidad. Por este motivo los supervisores se disculparon, lo trasladaron de puesto de trabajo y le dieron su apoyo para que consiguiera una compensación económica.

Tema 6: Durante la mediación los participantes conocen más y mejor la situación

Este tema va de la mano con el tema anterior. Los participantes no sólo conocen los motivos y acciones realizados por la otra parte, sino que también en-

tenden mejor lo que ha ocurrido en el conflicto. En muchos de los casos llegan a la mediación pensando que entendían perfectamente lo que había pasado, pero durante la interacción recibieron nueva información y escucharon distintos puntos de vista, con lo cual entendieron el conflicto de otra forma.

Por ejemplo, en UN PROBLEMA DE TEMPORADAS (11) surgió una disputa entre el jefe del servicio y la empleada por las horas que ésta tenía para acabar la ruta de entregas. No podía hacer todas las paradas en un turno normal y quería que le pagasen horas extras. El jefe del servicio respondió que en un estudio realizado sobre el tiempo de la ruta demostraba que era posible hacerlo en un turno normal. Pedir horas extras pagadas era para el jefe un abuso. Durante la interacción se vio que el estudio se había realizado en febrero. La ruta era en una urbanización que aumentaba mucho de población en los meses de verano. Con esta nueva información sobre cómo era el trabajo en esos meses, el jefe y la empleada encontraron una solución conjunta para la ruta.

Del mismo modo en INSTALACIONES INADECUADAS (12) el candidato al empleo en el Servicio Postal se enteró de que su nota en el examen no era tan baja como pensaba. Y también se enteró de que él no había aportado toda la documentación necesaria para que las instalaciones donde se realizó el examen estuvieran adaptadas para la discapacidad.

Tema 7: Durante la mediación los participantes se conocen mejor a ellos mismos y entienden mejor sus actos

La mayoría de los participantes llegaron a la mediación agobiados porque se les había tratado mal o los habían entendido mal. Desde el punto de vista del empleado, el jefe le había avergonzado, intimidado y faltado el respeto. Desde el punto de vista del supervisor, el empleado se merecía una sanción o no había

entendido por qué el supervisor tenía que hacer lo que hizo. No eran conscientes de que cada uno había contribuido al conflicto.

Durante la interacción en la mediación, los participantes tuvieron la oportunidad de explicar cómo se les había tratado o entendido mal. También disfrutaron de la posibilidad de oír y entender el punto de vista de la otra persona. Este intercambio dio como resultado, muchas veces, que el conflicto se comprendiera de otra forma. Muchos participantes volvieron a examinar el papel que tuvieron en el conflicto y, en general, percibieron el impacto que sus actos tuvieron en los demás.

UN CAMBIO DE ENFOQUE (13) ilustra muy bien este fenómeno. El empleado afirmaba que su superior lo había acosado, cosa que repitió indignado varias veces durante la mediación. El supervisor se había preparado para la mediación, y para cada reclamación que hacía el empleado el supervisor presentaba documentos que las refutaban. Pero las airadas reclamaciones del supervisor se sucedían. Durante un caucus, tras un largo período de interacción del tipo antes mencionado, el supervisor dijo que se había dado cuenta de lo siguiente: "Todos esta documentación no sirve. Creo que necesitamos otra cosa". Cuando se retomó la mediación le comunicó al empleado que entendía cómo se sentía y que creía que se sentía acosado. El empleado se sintió entendido y ambos empezaron a trabajar juntos para encontrar una solución a la demanda. El supervisor se dio cuenta, finalmente, que la forma en la que se relacionaba influía en la interacción que luego dio como resultado un cambio.

En VIVIR CON PODER (14), la supervisora defendía sus actos en relación con la empleada pero al mismo tiempo le iba quedando claro que ella, como supervisora, también contribuía al conflicto. La interacción de la mediación ayudó a que la supervisora entendiera que la relación negativa que tenía con la empleada no se debía a una mala conducta de

esta última sino al poder que ella tenía como supervisora.

Cabe destacar que los Temas 5 y 6 están casualmente relacionados con este tema. En otras palabras, las partes estaban más en disposición de pensar o finalmente admitir su papel en el conflicto cuando consiguieron entender mejor a la otra parte o a la situación. La tendencia a echarle la culpa a otro por lo ocurrido – "Es por sus actos. Yo soy una víctima inocente" – característica de las actitudes que las partes traían a la mediación, dieron lugar a una mayor introspección cuando se entendieron mejor las circunstancias o la situación de la otra parte, o a la otra parte en sí. Este patrón se ve claramente en varios de los casos, por ejemplo en NO NOS CAEMOS BIEN (6). La conversación sincera que tuvieron la empleada y la supervisora las llevó a que se entendieran mejor entre ellas y su trabajo. Y también a reflexionar sobre sus capacidades para separar los sentimientos personales y sus habilidades para el trabajo.

Tema 8: Hablar sobre un incidente específico lleva muchas veces a los participantes a hablar sobre cuestiones más amplias que son importantes para su relación y para el trabajo

Los empleados pusieron las reclamaciones tras un incidente específico o una serie de incidentes por supuesta discriminación. Se trataba de algún problema en el puesto de trabajo, o una decisión no acatada, o cosas dichas en una reunión, o no atender un problema, o por una gran cantidad de interacciones que se producen diariamente en el trabajo. Durante la mediación los empleados tuvieron la oportunidad de hablar sobre el incidente en cuestión y de por qué era tan importante.

Esta oportunidad permitió a los participantes tener más claro lo que había causado la reclamación y también hablar de otras cosas que también importaban. Quizás el incidente se consideraba un sín-

toma de otras preocupaciones generales sobre el supervisor o el entorno laboral. O quizás la conversación hizo que los participantes recordaran otras preocupaciones que tenían. Es probable que el sentido de logro y satisfacción derivado del hecho de haber abordado un problema haya dado a los participantes el valor y la energía de hablar de cosas más amplias. Esta situación se dio en varias ocasiones, independientemente de la razón por la que se produjese este patrón de interacción.

Este tema se ve con claridad en SER ALGUIEN IMPORTANTE EN EL LUGAR DE TRABAJO (15). El empleado puso una reclamación contra su supervisor porque creía que el supervisor no había abordado bien algunos problemas con el administrativo que les daba la paga semanal. Cuando el administrativo entregaba los cheques hacía muchas bromas a los empleados sobre la cantidad de horas extras. El empleado y el supervisor hablaron sobre los incidentes que habían causado la reclamación y llegaron a la solución de que los cheques se iban de entregar de forma confidencial. Pese a que el problema se resolvió para satisfacción de ambos, siguieron hablando durante una hora sobre otros temas relacionados con los distintos procedimientos de la oficina.

Este patrón de abrir una conversación a cuestiones más amplias se ve también en SER TRATADO COMO A UN DON NADIE (16). La conversación sobre lo que se percibía como falta de respeto llevó al empleado y al supervisor a pensar con más apertura de mente y ver cómo podría ser beneficioso para cada uno un curso sobre diversidad.

Estos temas son una suerte de resumen de los impactos positivos de la mediación tal y como se ha visto en los casos. Se produjeron cambios, a veces sutiles y a veces drásticos, que eran significativos para la vida y el trabajo de los participantes. Hemos de señalar el hecho de que estos efectos positivos se produjeron por la oportunidad que tuvieron los participantes, oportunidad por cierto que brinda REDRESSTM, de

hablar sobre sus preocupaciones en un entorno de intercambio abierto. Estos impactos se pueden dar sólo en un proceso de resolución de disputas que permita una interacción libre y abierta entre las partes, un proceso en el que los mediadores evitan las respuestas directivas o guiadas y que no tengan inconvenientes con la expresión abierta de un conflicto emocional.

5. DESAFÍOS DEL PROGRAMA REDRESSTM Y SU ÉXITO A LO LARGO DEL TIEMPO

Como hemos indicado previamente en este informe, el programa REDRESSTM se basa en una orientación teórica concreta en la práctica de mediación denominada orientación “transformativa” elaborada por Bush y Folger⁶ y otros⁷. La orientación transformativa de la mediación fue seleccionada por el USPS porque se centra en el valor de los cambios constructivos de la interacción en conflictos que tienen las partes, independientemente de que se llegue o no a un acuerdo, y porque proporciona a los mediadores una guía práctica para mantener la atención en dichos cambios en las interacciones, así como en el potencial que tiene para ellos a lo largo de la sesión de mediación. El énfasis de la orientación transformativa en la práctica de la mediación está en consonancia con los objetivos del USPS para la mejora de las interacciones en el lugar de trabajo.

En las descripciones de los casos en la sección anterior queda claro que la orientación práctica del mediador es de vital importancia como apoyo a los cambios constructivos en las interacciones documentadas aquí. Estos resultados positivos no se habrían podido conseguir con un proceso de confrontación o con un proceso de imposición o directivo durante las discusiones mantenidas por las partes. Cuando

se le preguntó a una de las especialistas por qué pensaba que se producían cambios concretos en la interacción a lo largo de la mediación contestó diciendo que un factor clave es “contar con mediadores que estén en sintonía lo más posible con lo transformativo”. El éxito a lo largo del tiempo del programa REDRESSTM para conseguir cambios constructivos en el lugar de trabajo depende de que cada mediador se adhiera al marco transformativo.

En el transcurso de las entrevistas con los mediadores que hicieron las mediaciones para REDRESSTM, y los especialistas que observaron y evaluaron a los mediadores, surgieron varios desafíos con bastante coherencia. Estos desafíos se pueden organizar según dos categorías generales: desafíos personales y profesionales, y desafíos institucionales.

DESAFÍOS PERSONALES Y PROFESIONALES

La mediación no es una práctica monolítica – hay muchas expresiones distintas en la bibliografía sobre los objetivos de la mediación y sobre cómo el mediador ha de conseguir dichos objetivos en la práctica. Por ello, no todos los mediadores tienen los mismos objetivos o aplican sus conocimientos de la misma forma.

Los organizadores del programa REDRESSTM, conscientes de las diferencias en la práctica de los mediadores, decidieron formar a sus potenciales mediadores en el enfoque transformativo, independientemente del nivel de experiencia previa de los mediadores. Luego, cada uno de los mediadores debía decidir si después de la formación estaban capacitados y si querían practicar este enfoque particular. Aquellos que dijeron estar en disposición de aceptar el modelo transformativo llevaron a cabo una mediación pro bono, durante la cual un especialista de REDRESSTM lo observaba para comprobar la fidelidad al modelo. A los mediadores que “pasaron” la observación se les invitó a entrar en REDRESSTM.

Un grupo de mediadores y especialistas indicaron que la formación en REDRESSTM fue la primera exposición real a la orientación transformativa, y que en general representó un cambio significativo en relación con la formación y práctica previas en mediación, y con el hecho de entender la naturaleza del papel del mediador. Tanto mediadores como especialistas explicaron las dificultades que algunos mediadores tenían para aceptar el modelo, por un lado, (1) por la comodidad del mediador con el modelo, y, por otro lado, (2) por la sensación de aislamiento.

(1) COMODIDAD DEL MEDIADOR CON EL MODELO:

Pese a que la mayoría de los mediadores que participaron en las entrevistas dijeron que se sentían muy cómodos con el modelo y decían por ejemplo, “lo encuentro liberador”, o “prefiero el modelo transformativo de hacer las cosas”, o incluso que se correspondía con “lo que soy como persona”, otros tuvieron más dificultades con el modelo. Estos mediadores, en concreto, explicaron que tenían dificultades tanto por el cambio fundamental de los objetivos y habilidades que requiere de ellos el modelo transformativo como por las actitudes y creencias aún más fundamentales sobre la capacidad humana en medio de un conflicto, que es la base de la práctica

⁶ Bush & Folger, supra note 2; Folger & Bush, supra note 2; Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush, *Ideology, Orientations to Conflict, and Mediation Discourse*, in *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* (Joseph P. Folger & Tricia S. Jones eds., 1994).

⁷ Antes, supra note 3; Della Noce, supra note 3; Sally G. Pope, *Inviting Fortuitous Events in Mediation: The Role of Empowerment and Recognition*, 13 *Mediation Q.* 287 (1996).

transformativa.

Objetivos y habilidades. Durante las entrevistas muchos mediadores demostraron ser conscientes de las diferencias en la práctica entre el marco transformativo y otros enfoques con los que estaban familiarizados, y, lo que es más importante, la sensibilidad de cómo las diferencias se pueden reflejar en su propia práctica. Los mediadores hicieron muchas referencias durante las entrevistas a cosas que habían hecho “normalmente” o que habrían hecho si hubiesen puesto en práctica lo que calificaron de modelos “facilitador”, “directivo” o de “resolución de problemas” en lugar del modelo transformativo.

Los especialistas informaron que a veces veían cómo se esforzaban los mediadores durante las observaciones pro bono, y cómo pasaban de la práctica transformativa a la directiva. Un especialista dijo que “cuando los mediadores toman el control las cosas no son tan cómodas. Inmediatamente ves que las personas se ponen rectas en la silla y es como si dijeran ‘ya nos van a contar otra vez la misma historia’”.

Actitudes y creencias. Para algunos mediadores, la experiencia de la formación y la experiencia de intentar seguir el modelo no se trataba sencillamente de aumentar una habilidad existente o de adquirir una nueva habilidad, sino que la experiencia de la formación les provocaba un cuestionamiento profundo de sus actitudes y creencias básicas sobre la capacidad humana en medio de un conflicto; el cuestionamiento muchas veces continuaba cuando los mediadores empezaban con la práctica e intentaban modificar una práctica antigua con el fin de cumplir con los objetivos de la orientación transformativa adoptada por REDRESSTM. Estos mediadores no solamente tuvieron que examinar sus planteamientos básicos sobre los objetivos y la práctica del mediador sino también tuvieron que enfrentarse a su propio escepticismo en torno al valor de un modelo que valora la capacidad de los seres humanos para hablarse

entre sí, entender las cosas más y mejor, y tomar decisiones frente a una situación de conflicto.

Si el mediador no practica ya el marco transformativo, es probable que tenga que aprender más sobre la aceptación de las creencias, conceptos y prácticas del modelo que lo que le puede proporcionar solamente un curso de formación básica. Y para algunos mediadores el proceso puede incluso terminar y reconocer que no pueden o no quieren llevar a cabo este tipo de práctica. Esta observación, es decir, que aprender este modelo es un proceso gradual para algunos mediadores, tiene que ver con el segundo desafío personal y profesional que aparece en las entrevistas: la sensación de aislamiento.

(2) SENSACIÓN DE AISLAMIENTO DE LOS MEDIADORES:

Un grupo de mediadores nos dio las gracias por la oportunidad brindada de participar en los grupos de trabajo de las entrevistas, y especialmente por haber compartido experiencias y conocimientos con otros mediadores que participaron en el programa REDRESSTM. Los mediadores vieron que lo que se habló en los grupos de trabajo fue muy educativo y una oportunidad que por otra parte necesitaban para tener un feedback de los colegas sobre su propia manera de trabajar.

La naturaleza de la mediación hace que normalmente se practique de forma aislada, y la única fuente potencial de feedback son las partes. Este aislamiento tiende a sentirse más cuando el mediador se tiene que ajustar al entorno poco conocido del tipo de práctica que acaba de aprender.

Uno de los mediadores se planteaba: “No estoy seguro si estoy haciendo el trabajo bien o no”. Comentó, además, que sin el feedback sobre la calidad del trabajo no iba a poder evaluar y cambiar lo que no era adecuado. Indicó que estaba muy interesado en los comentarios de las encuestas que las partes hacían de su experiencia en la mediación,

pero que a esta información no tiene acceso, a excepción de lo que conoce de los niveles de satisfacción realizados a nivel nacional o regional. Estos datos agregados no le ayudan a pensar y a mejorar el tipo de práctica que realiza.

Otros mediadores atribuyeron su sensación de aislamiento a la baja cantidad de casos REDRESSTM que conocían, y comentaron también que era poco frecuente tener una oportunidad de mejorar su trabajo según el modelo transformativo. Otros mediadores indicaron que tener un feedback de los especialistas, o incluso de colegas, era muy útil.

DESAFÍOS INSTITUCIONALES

Los mediadores también identificaron otro grupo de desafíos que tienen que ver con el contexto institucional que da sustento al programa de mediación. Pese a que la mayoría de los mediadores afirmó, con gratitud, que el apoyo del USPS al programa REDRESSTM era evidente a varios niveles, como por ejemplo en las oficinas centrales, los supervisores, especialistas, delegados sindicales y empleados, otros mediadores dijeron que aún el contexto institucional que más apoyo brinda presenta desafíos únicos. Presentamos a continuación los desafíos que más se mencionaron.

(1) AUTORIDAD Y RELEVANCIA DE LAS PERSONAS PRESENTES EN LA SESIÓN:

Una serie de mediadores tenían dificultad para llevar a cabo las mediaciones en situaciones en las que no estaba claro quién tenía la autoridad para tomar ciertas decisiones pertinentes al caso que se estaba mediando, o a qué punto llegaba ese poder. Algunos mediadores se encontraron con supervisores que no estaban seguros si tenían la autoridad para tomar decisiones en la mediación, y si esos supervisores llamaban a su vez a sus superiores para que les orientasen, a veces estos últimos no estaban disponibles. Esta situación inhibe la capacidad de las partes para

tomar sus propias decisiones con conocimiento de causa.

Los mediadores expresaron también su preocupación por que, en ocasiones, la persona clave directamente implicada en el conflicto no era la persona que se presentaba a la mediación, sino que era alguien de mayor rango. Como explicaron los mediadores, esto es contrario a la intención del programa, es decir, los que están implicados en interacciones interpersonales destructivas tienen que darse la oportunidad de hablar cara a cara, entenderse más y mejor, y decidir cómo proceder. Y si la disculpa es uno de los remedios que más le preocupa a quien ha puesto la reclamación, la ausencia de la persona de la que se busca la disculpa se interpone directamente en la oportunidad para un cambio constructivo.

(2) ENTENDER EL PROCESO:

Otro de los desafíos identificados por los mediadores es el de aquellas situaciones en las que una de las partes en la sala – un directivo, un delegado sindical, una de las partes, o un abogado – no entiende el proceso de REDRESSTM ni sus objetivos. En estos casos, los mediadores han visto que la comunicación abierta y directa que es fundamental para el marco transformativo puede ser remplazada por litigios y posturas contrarias. En estos casos, los mediadores informaron que la parte que no entiende el proceso REDRESSTM parece actuar desde la creencia que el proceso es un arbitraje o una audiencia.

6. CONCLUSIONES

Este estudio se centra en las formas en que se transforma el conflicto en entornos laborales durante la mediación. Demuestra cómo la mediación puede permitir y apoyar un cambio productivo en la forma en la que los trabajadores interactúan mutuamente y, como consecuencia, llevar el conflicto en una dirección productiva. Independientemente de los resultados obtenidos con la mediación, las descripciones de los casos sugieren que estos resultados positivos dependen de los cambios significativos en la manera que tienen las personas de comunicarse.

Los cambios en la comunicación descritos en los casos de mediación son unas veces sutiles y otras veces profundos. Los compañeros de trabajo se dicen cosas en la mediación que transmiten nuevos significados, que proporcionan mayor información, que desencadenan una reconsideración de algunos hechos pasados, o provocan cambios importantes en lo que una persona cree que es verdad. También se responden mutuamente de forma que se reconoce el punto de vista del otro, o cuestiona la interpretación de lo ocurrido, y da forma a cómo les gustaría que se vieran. Cuando se producen cambios como estos, las personas tienen una idea más clara de lo que quieren hacer en relación con el conflicto existente. Entender más y mejor lo ocurrido en el pasado y a la otra persona permite a las personas tener más confianza en las decisiones que van a tomar y en el impacto que el nuevo concepto tendrá en su relación laboral.

No todos los conflictos que los mediadores y especialistas de REDRESSTM resumieron se resolvieron totalmente al final de las sesiones de mediación. Tratar con diferencias interpersonales y culturales, malos entendidos, percepciones de desigualdad, o los cambios en el lugar de trabajo requieren una gestión continua de los conflictos. Sin embargo, lo que más llama la atención de las media-

ciones entre compañeros de trabajo es la disponibilidad y habilidad de las personas para abordar el trabajo complicado y a menudo temible de gestionar conflictos difíciles. Este estudio sugiere que los empleados pueden trabajarse los conflictos cuando se les brinda la oportunidad de hablar abiertamente con el otro en un entorno que de prioridad a su capacidad para tomar decisiones por sí mismos, y que apoye la posibilidad de una mayor comprensión mutua.

Las descripciones de los casos de mediación resumidos en este estudio son coherentes con los objetivos y expectativas de la mediación practicada en el marco transformativo⁸. Los temas que surgieron sólo se pueden apoyar desde una práctica no confrontativa y que no dirija la discusión de las partes. El programa REDRESSTM del USPS adoptó explícitamente el modelo de mediación transformativa porque buscaba asegurarse de que la mediación proporcionara una verdadera alternativa a formas más directivas de intervención en conflictos que no fomenta los cambios potenciales que pueden darse en las relaciones entre los empleados. La formación que recibieron los mediadores del programa REDRESSTM en cuanto la práctica transformativa hace claramente hincapié en los procesos de revalorización y reconocimiento como objetivos primordiales de la mediación. Pone de manifiesto la importancia de permitir a las personas aclarar la naturaleza del conflicto, tomar sus propias decisiones y conocer más y mejor las perspectivas y puntos de vista de la otra persona. Los resultados de estos estudios sugieren que los mediadores del programa REDRESSTM cumplieron los objetivos de este tipo de práctica y prestaron su apoyo a la transformación de la interacción de los empleados.

⁸ Bush & Folger, *supra* note 2; Folger & Bush, *supra* note 2.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J. F. & BINGHAM, L. (1997). Upstream effects from mediation of workplace disputes: Some preliminary evidence from USPS. *Labor Law Journal*, 48.
- ANTES, J. et al. (1999). Is a stage model of mediation necessary? *Mediation Quarterly* 16, (3)287- 301.
- BINGHAM, L. B. (1997). Mediating employment disputes: Perceptions of REDRESS at the United States Postal Service. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 20-30.
- BINGHAM, L. B. (1999). The national REDRESS evaluation project update: Is mediation transforming workplace conflict at the United States Postal Service?
- Bush R. B. & Folger, J. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bush, R.B. & Folger, J. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Della Noce, D.J. (1999). Seeing theory in practice: An analysis of empathy in mediation. *Negotiation Journal*, 15 (3), 271-301.
- Folger, J. & Bush, R.B. (1996). Transformative mediation and third party intervention: Ten Hallmarks of a transformative approach to practice. *Mediation Quarterly*, 13 (4), 263-78.
- Folger, J. & Bush, R. B. (1994). Ideology, orientations to Conflict, and mediation discourse. In J. Folger & T.S. Jones (Eds.) *New directions in mediation* (pp. 3-25) Thousand Oaks CA: Sage.
- Kruger, R. J. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Pope, S. (1996). Inviting fortuitous events in mediation: The role of empowerment and recognition. *Mediation Quarterly*, 13 (4) 287-294.