

## CONFLICTO, NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE: UN ACERCAMIENTO DESDE EL ÁMBITO LABORAL

LUIS AHUMADA FIGUEROA

*Psicólogo (Doctor en Psicología)*

*Escuela de Psicología, Universidad Católica de Valparaíso*

*(lahumada@ucv.cl)*

**Resumen.** Asumiendo que el conflicto es algo consustancial a la dinámica organizacional, en el presente artículo se realiza una revisión conceptual de lo que se entiende por conflicto latente y conflicto manifiesto. Se revisan también los procesos de negociación, mediación y arbitraje como posibles formas de resolución o gestión de controversias. Posteriormente, se realiza una descripción de las circunstancias en que se utiliza una u otra de dichas estrategias de resolución de conflictos en el ámbito laboral, prestando especial atención al marco jurídico que establece el Código del Trabajo para la utilización de una u otra de estas figuras.

Finalmente, se analiza el rol del consultor organizacional resaltándose la labor que éste puede desempeñar como mediador de cara a gestionar los conflictos latentes en la organización evitando así la aparición de conflictos manifiestos y ampliando la base de significados compartidos por los diferentes agentes organizacionales.

**Palabras claves:** arbitraje, conflicto laboral, mediación laboral, negociación colectiva, comportamiento organizacional

### INTRODUCCIÓN

Comenzaremos por resaltar algunas características de las organizaciones que hacen del tema del conflicto algo especialmente relevante. En primer lugar, debemos señalar que la organización está compuesta por individuos que a su vez se integran en grupos y coaliciones (Mintzberg, 1992; Morgan, 1990). Esta diversidad de agentes organizacionales (internos y/o externos) hace que el conflicto sea algo de especial relevancia para entender el funcionamiento organizacional.

En efecto, dado que los diferentes agentes organizacionales persiguen intereses y objetivos en ocasiones contrapuestos, el conflicto es un fenómeno recurrente en el ámbito organizacional. Las organizaciones, por otra parte,

cuentan con unos recursos limitados y unas exigencias del entorno a las cuales responder, por lo que deben optar o conciliar los intereses y objetivos de los diferentes agentes que la componen.

Cada agente (interno y/o externo) dispone de un poder y de unos sistemas de influencia que despliega con el fin de que se atiendan sus intereses y se le asignen los recursos correspondientes. Es en este contexto donde los conceptos de conflicto, negociación, mediación y arbitraje como posibles formas de resolución o gestión de controversias cobran especial relevancia.

Haciendo énfasis en los aspectos anteriormente señalados, Mintzberg (1992) define a la organización como una estructura en la cual se da un juego de poder entre las distintas coaliciones para la consecución de múltiples objetivos. La coexistencia de estas coaliciones hacen que el conflicto y los procesos de negociación en torno al mismo sean usuales en la dinámica organizacional.

En efecto, para Cyert y March los objetivos proceden de un proceso de negociación llevado a cabo mediante acuerdos que se elaboran a través de la estructura de la organización. Estos acuerdos acerca de presupuestos, procedimientos operativos, salarios, etc., no cambian radicalmente de un período al siguiente sino que evolucionan gradualmente. Según Cyert y March (1965) en la mayoría de las organizaciones y la mayor parte de las veces, la elaboración de los objetivos tiene lugar dentro de límites estrechos debido a que las organizaciones tienen memoria en forma de precedentes y a que los individuos de la coalición se sienten movidos poderosamente a aceptar los precedentes como obligatorios. Cada presupuesto constituye un precedente para otros futuros y cada distribución de funciones pasa a ser un precedente para cualquier otra distribución futura. A consecuencia de esto los objetivos organizacionales muestran una estabilidad mucho mayor de la que sería característica en una situación de pura negociación.

Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden entenderse como un sistema de negociación continua (Cyert y March, 1965; Georgiou, 1973; Joas, 1990; Tjosvold, 1993), en donde los acuerdos se van modificando en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente. En este sentido, podemos señalar que en muchas organizaciones, en realidad, más que una negociación de objetivos lo que está sujeto a negociación son los valores y significados que caracterizan a los diferentes agentes organizacionales.

La anterior visión de la organización nos lleva a la superación de la dicotomía en teoría organizacional entre objetivo único (ej. maximización de beneficios) o múltiples objetivos (ej. financieros, sociales, organizacionales). El entender la organización como una entidad compuesta no solo por individuos sino sobre todo por grupos y agentes organizacionales (ej. sindicatos, accionistas, clientes, departamentos), supone el abrir las fronteras de la organización dando cabida al conflicto no como algo positivo o negativo, algo que debemos potenciar o evitar, sino como algo consustancial a la dinámica misma de la organización.

Es así como independientemente de cual sea el motivo de conflicto (valores, intereses, objetivos, significados, estrategias, etc.), éste forma parte de la esencia misma de la organización y, por tanto, se hace necesaria una mayor comprensión de cómo se produce y cómo se resuelve o gestiona, con el fin de lograr su mejor funcionamiento.

### **Concepto y tipos de conflicto en el ámbito laboral**

Muchas han sido las conceptualizaciones del conflicto, no existiendo siempre acuerdo sobre una definición del mismo. Algunos autores han pensado que existen distintos tipos de conflicto según los niveles de análisis utilizados (intrapersonal, interpersonal, intergrupar, internacional, etc.) mientras que, por el contrario, otros autores sostienen que independientemente del nivel de análisis utilizado y del ámbito en el cual se produzca (ej. familiar, organizacional, etc.) existe básicamente la misma conceptualización para todos ellos. Así, por ejemplo, el Journal of Conflict Resolution en la editorial de su primer número aboga por el desarrollo de una teoría general del conflicto, señalando que:

*«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 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» (Citado en Fernández Ríos, 1983).*

Específicamente, en el ámbito laboral, Fernández Ríos (1983) apunta los siguientes elementos básicos a tomar en cuenta para que una situación sea calificable o no de conflicto:

1. Interacción de dos o más participantes.
2. Existencia de conductas internas y/o externas incompatibles subjetivamente.
3. Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de tal intencionalidad.
4. Utilización directa o indirecta del poder.
5. Ineficacia normativa.

Dentro de estos cinco elementos resulta de especial relevancia la existencia de una ineficacia normativa, ya que nos permite diferenciar el conflicto de lo que podría ser simplemente una situación de competición. De hecho muchos de los juegos en que se da una lucha por la consecución de un objetivo por parte de los participantes, no pueden realmente ser calificados de conflicto dado que se dan dentro de un marco normativo en donde, a pesar de que claramente existe una disputa que se resolverá en términos de un vencedor y un perdedor, el acuerdo previo respecto a las normas que regirán el juego hacen desaparecer las fuentes potenciales de conflicto. En este tipo de situaciones, claramente normadas, el conflicto, en caso de

existir, queda recluido a un nivel intrapersonal consistente en aceptar y justificar las causas de la derrota.

Por otro lado, de acuerdo a los elementos anteriormente señalados, basta que una de las partes perciba la existencia de conductas subjetivamente incompatibles y la atribución de una intencionalidad de perjudicar, para que nos encontremos potencialmente ante una situación de conflicto. El conflicto no requiere que objetivamente existan unos intereses contrapuestos. Simplemente, la percepción subjetiva de tal incompatibilidad puede acarrear al desencadenamiento de un conflicto.

Dentro de los anteriores elementos, la utilización del poder parece estar íntimamente relacionada con la definición misma del conflicto. Para Mintzberg «tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman» (Mintzberg, 1992:5). Esto nos remite nuevamente a las premisas con las que empezábamos el artículo, cada agente (interno o externo) dispone de un poder y una base de influencias que despliega con el fin de que se atiendan sus intereses y se le asignen los recursos correspondientes.

Al estar la organización conformada por un sistema de autoridad y al requerirse una coordinación entre los distintos grupos (departamentos, equipos, etc.) que luchan por lograr sus propios intereses, la organización debe lograr un equilibrio entre los intereses particulares de cada grupo y los intereses comunes a todos ellos. Así pues, el poder y la utilización de distintos sistemas de influencia (Mintzberg, 1992), son una constante en la mayoría de las organizaciones.

Recordemos que las diferencias en cuanto a valores, metas, objetivos e intereses, no son algo caprichoso sino que responde a que cada grupo o agente organizacional cuenta con su propia visión de la realidad, con su propio marco de referencia, lo que hace que algo que puede ser tremendamente significativo para un grupo no lo sea para otro.

Tajfel (1975), en sus estudios de categorización e identidad social, señala que para los grupos el establecer categorías facilita la rapidez en la respuesta al almacenarse los hechos en categorías fácilmente recuperables, sin embargo, la categorización también limita el campo cognitivo al ignorarse una serie de puntos de vista y aspectos que caen fuera de tal categorización. De acuerdo a la teoría de la identidad social de Tajfel (1975), no es necesario que exista un conflicto de intereses para que se produzca una discriminación intergrupala; la mera categorización en grupos lleva a un favoritismo endogrupal y a perjudicar al exogrupo.

Se observa pues que la organización no está conformada por una cultura uniforme y homogénea sino por múltiples subculturas que no hacen más que reproducir visiones y formas diferentes de enfrentar y comprender la realidad (Morgan, 1990; Schein, 1990). Esta es la razón por la cual en los últimos años se ha enfatizado en teoría organizacional y en el ámbito de la gestión organizativa, la necesidad de lograr una visión compartida de inte-

reses y significados que minimicen gran parte de los conflictos entre grupos y/o departamentos. De hecho, esta búsqueda de una visión compartida ya era resaltada por Barnard (1938) cuando apuntaba la necesidad de que los directivos desarrollaran un espíritu común y una cooperación en torno a objetivos compartidos.

En cuanto a los tipos de conflicto, a nuestro juicio Fernández Ríos (1996) realiza una interesante y útil distinción entre conflicto latente y conflicto manifiesto. De acuerdo a las investigaciones realizadas por este autor ambos cumplirían con los elementos anteriormente reseñados en la definición de conflicto, sin embargo, existen algunos «desencadenantes» que marcan un punto de inflexión entre ambos tipos de conflicto.

El paso de un conflicto latente a un conflicto manifiesto estaría marcado por un proceso de escalamiento, en donde se aprecia entre otros, un incremento del número y magnitud de los temas objetos de disputa, una disminución de la confianza mutua, la utilización de tácticas coercitivas y la polarización de las demandas u objetivos que se persiguen.

Para Fernández Ríos (1996), cuando las acciones colectivas adquieren un nivel determinado de magnitud o las individuales toman un carácter de representación colectiva, el conflicto latente deja de ser tal para convertirse en manifiesto, pudiendo a veces ser difícil determinar y prever tal transición.

Lo claro, sin embargo, es que en muchas organizaciones existen indicadores que acusan la existencia de un conflicto latente, generalmente ignorado u ocultado por aquellos grupos que ostentan el poder. Si atendemos a los indicadores de resultados, tales como productividad, rotación de personal, ausentismo, satisfacción laboral, etc. (Robbins, 1987), muchas organizaciones reflejan a través de estos indicadores la existencia de un conflicto latente.

Ignorar la existencia de un conflicto latente y aceptar que: «en esta empresa no tenemos ningún conflicto», es caer en un peligro claro de ineficacia atentando contra la supervivencia misma de la empresa. De hecho, un aspecto importante de tal distinción conceptual (conflicto latente versus manifiesto), está en poder predecir y gestionar la ocurrencia de situaciones que potencialmente pueden acarrear daños irreparables para la empresa.

Nuestra intención en lo que resta del presente artículo es profundizar en este punto de inflexión y relacionarlo con otros conceptos, tales como la negociación, la mediación o el arbitraje. Pensamos que un análisis de carácter procesual que incorpore la dinámica, el desarrollo y las posibles vías de resolución de los conflictos, puede ser útil para aclarar las diferencias conceptuales y para la elaboración de futuras estrategias de intervención y gestión de los conflictos que se producen en la empresa. Para ello, recogeremos en primer lugar las definiciones que se han elaborado desde el marco del Derecho para, posteriormente, desarrollar una síntesis conceptual que facilite la comprensión del proceso en su conjunto.

## **Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: hacia una distinción conceptual**

LUIS AHUMADA  
FIGUEROA

---

La mayor preocupación del Derecho radica en los llamados conflictos de competencia, los conflictos constitucionales y conflictos jurisdiccionales. En el ámbito del Derecho Laboral, se intenta regular la normativa para las posibles vías de resolución del conflicto (ej. negociación colectiva, arbitraje, mediación) más que analizar de las posibles causas y orígenes del mismo.

Específicamente, el Código de Derecho del Trabajo en su artículo 303 señala que “la negociación colectiva es el procedimiento a través del cual empleadores y trabajadores se relacionan con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado”. La negociación colectiva tiene como principal objetivo la materialización de un contrato colectivo.

No obstante lo anterior, en el artículo 314 de dicho Código se señala que “sin perjuicio del procedimiento de negociación colectiva reglada, con acuerdo previo de las partes, en cualquier momento y sin restricciones de ninguna naturaleza, podrán iniciarse negociaciones directas y sin sujeción a normas de procedimiento para convenir condiciones comunes de trabajo y remuneraciones u otros beneficios”.

Ahora bien, dentro de lo que es la tramitación del contrato colectivo, en el artículo 352 del Código del Trabajo se establece que «en cualquier momento de la negociación, las partes podrán acordar la designación de un mediador». Es decir, queda contemplada la posibilidad que las negociaciones no lleguen a buen término, teniéndose que recurrir a la figura de un mediador.

El mediador, según Ribó (1987), es la persona encargada de hacer coincidir a dos partes contratantes, que llegarán a un acuerdo contractual y en el que el mediador no participa ni actúa en forma alguna por cuenta de una de dichas partes. Así pues, el criterio de aceptación e imparcialidad es clave para que la labor del mediador dé los frutos esperados, este hecho es lo que diferencia la labor de un mediador de lo que puede ser un representante o un agente encargado de conducir la negociación.

Serrano (1996) señala que ante todo, el mediador debe abrir canales de comunicación entre las partes en conflicto. Para este autor, una adecuada comunicación es la base de la negociación, dado que es el conocimiento de necesidades e intereses lo que hace posible un diálogo que facilite encontrar soluciones integradoras. Munduate, Byrne y Dorado (1996), desde una perspectiva psicosocial, destaca el papel que le corresponde a los directivos en este sentido, sin embargo, éstos tienden a actuar más como decisores que como mediadores, debido fundamentalmente a los sesgos de la naturaleza de su posición jerárquica.

Por último, nos encontramos con una tercera vía de resolución de conflictos denominada arbitraje. En el artículo 355 del Código del Trabajo se señala que “las partes podrán someter la negociación a arbitraje en cual-

quier momento, sea durante la negociación misma o incluso durante la huelga o el cierre temporal de empresa o lock-out”.

De acuerdo con Fernández Ríos (1999) el arbitraje es el “procedimiento de solución pacífica de conflictos laborales, individuales o colectivos, que supone la intervención de un tercero, denominado arbitro, a quien se somete la decisión de aquéllos, dictando un laudo arbitral. El arbitraje es voluntario para las partes, salvo que se haya establecido su obligatoriedad en convenio colectivo, en cuyo caso sólo podrá acudir a la vía judicial una vez intentado el mismo. Lo que no es voluntario es la aceptación y cumplimiento por las partes de lo que resulte del arbitraje y que queda reflejado en el laudo arbitral”.

En el artículo 363 del Código del Trabajo, se señala que el tribunal arbitral “estará obligado a fallar a favor de una de las dos proposiciones de las partes, vigentes en el momento de someterse el caso a arbitraje, debiendo aceptarla en su integridad. En consecuencia, no podrá fallar por una alternativa distinta ni contener en su fallo proposiciones de una o otra parte”.

El arbitraje es pues un procedimiento legal que prevé los requisitos y actos que se desarrollarán para solucionar una controversia sin necesidad de acudir a la autoridad judicial. A diferencia de la negociación o mediación, más que alcanzar un acuerdo entre las partes lo que se busca es emitir un fallo que sirva para dirimir una controversia. El arbitraje suele ser utilizado internacionalmente para la resolución de conflictos territoriales entre países y el resultado del mismo es lo que se conoce como «laudo arbitral».

De las anteriores definiciones y volviendo a nuestro interés inicial de diferenciar entre conflicto latente y conflicto manifiesto, podemos señalar que:

1. a diferencia del conflicto latente, tanto en el conflicto manifiesto como en la negociación, la mediación y el arbitraje existe un reconocimiento explícito por parte de los involucrados en la controversia de una incompatibilidad en cuanto a valores, metas, medios, objetivos o intereses que están en juego.
2. este reconocimiento explícito lleva a la necesidad de adoptar alguna acción con la finalidad de resolver tal situación.

El conflicto latente, a nuestro juicio, estaría a la base tanto del conflicto manifiesto, como de la negociación, la mediación o el arbitraje; la adopción de una u otra forma dependerá de la conceptualización que las partes realicen del conflicto latente y las posibles vías de resolución que adopten (ver cuadro 1).

De acuerdo al esquema presentado en el Cuadro 1, existe un elemento distintivo entre el conflicto manifiesto y la negociación por una parte y la mediación y el arbitraje por otra. Tanto en el conflicto manifiesto como en la negociación las partes involucradas estiman que la controversia o incompatibilidades percibidas u observadas pueden resolverse sin la necesidad de recurrir a un tercero. En el caso del conflicto manifiesto recurriendo a las fuentes de poder que se dispone con el fin de aniquilar o imponer los

propios intereses a costa de la abdicación del contrincante, y en el caso de la negociación se plantea la posibilidad de llegar a un acuerdo mutuo que permita alcanzar una decisión satisfactoria para ambas partes.

En ambos casos nos encontramos dentro de un continuo entre la solución óptima para cada una de las partes, a la solución satisfactoria (March y Simon, 1961; Simon, 1964). Lo relevante, independientemente de lo óptima o satisfactoria que pueda ser la solución para las partes, es que tanto en el conflicto manifiesto como en la negociación se percibe la capacidad de resolver la situación (el conflicto latente) sin necesidad de recurrir a un tercero.

Por su parte, en el caso de la mediación y el del arbitraje la aparición de un tercero aparece como un elemento crucial. Este hecho, supone la aceptación por parte de los involucrados directamente en el conflicto que no se cuenta con la fuerza suficiente para imponer criterios (conflicto manifiesto), o bien, no se cuenta con la habilidad ni con la apertura suficiente para encontrar metas comunes que permitan una conciliación (negociación).

Lo anterior, nos lleva a un segundo aspecto que nos parece clave a la hora de diferenciar entre los procesos que se desarrollan y las formas que puede adquirir un conflicto latente, a saber: tanto en el conflicto manifiesto como en el arbitraje no existe una voluntad de acuerdo entre las partes. Es decir, no existe voluntad de renunciar a los intereses propios, ni de encontrar metas u objetivos comunes que faciliten la superación del conflicto latente.

En las situaciones de conflicto manifiesto y arbitraje nos encontramos lo que en la "teoría de los juegos" se conoce como juegos de suma cero (Davis, 1979), en donde sólo puede existir un ganador y un perdedor. La situación se percibe, o se quiere percibir, como algo ya dado y definitivo, no existiendo la posibilidad ni la voluntad de buscar otras alternativas. El acuerdo puede alcanzarse como mucho en torno a encontrar la persona adecuada (árbitro) que resuelva la situación, pero se espera que dicha persona resuelva dentro del marco previamente establecido por las partes.

Por el contrario, tanto en la negociación como en la mediación existe voluntad de acuerdo acerca del contenido de la controversia o al menos existe la percepción de que es posible alcanzar dicho acuerdo. En el primer caso sin necesidad de recurrir a un tercero, en el segundo recurriendo a un tercero que amplíe las posibilidades y facilite el proceso negociador, mediante una conciliación o un acercamiento de la postura de las partes.

**Cuadro 1.** Formas de evolución de un conflicto latente



Fuente: Elaboración propia.

### **Consecuencias y conclusiones**

Realizadas las anteriores matizaciones conceptuales, nos queda por aclarar el rol que desempeña cada uno de estos procesos en el ámbito estrictamente laboral. En primer lugar, nos interesa resaltar que el conflicto en general y el conflicto latente en particular es una realidad propia de la organización, algo que conviene gestionar o por lo menos hacer consciente. Esto contradice la tónica observada en muchas organizaciones en que el conflicto latente se intenta ocultar, disfrazar o ignorar. La literatura es extensa en este sentido, siendo interesantes los aportes de Argyris (1993) en orden de vencer las «barreras organizativas» y «rutinas defensivas» que evitan la aparición de los errores y la manifestación de los conflictos.

Asimismo, nos parece importante resaltar el hecho de que en toda organización necesariamente se dan diversidad de significados (Fernández Ríos y Sánchez, 1997) algunos de ellos compartidos (Weick, 1982) pero la mayor parte negociados (Cyert y March, 1963; Mintzberg, 1992; Pfeffer, 1993). Los procesos de negociación no son un hecho esporádico en la organización, como pudiera desprenderse del Código del Trabajo en el marco de la negociación colectiva, sino algo dinámico y constante en el devenir organizacional.

A nuestro juicio, tanto el conflicto latente como el manifiesto, la negociación como la mediación y el arbitraje forman parte de la dinámica cotidiana de la organización, si bien, conviene tener presente las similitudes y diferencias de cada uno de estos procesos.

Específicamente, consideramos que el proceso de desarrollo del conflicto latente no es unidireccional. Es decir, perfectamente una situación de conflicto manifiesto puede pasar a una fase de desescalamiento y perdurar simplemente como un conflicto latente. Asimismo, un conflicto manifiesto puede discurrir hacia un proceso de negociación, mediación o arbitraje, al tomar conciencia las partes de la imposibilidad de «vencer» e imponer sus intereses.

Puede acontecer también que se pase directamente de un conflicto latente a un proceso de negociación o mediación sin tener que recurrir necesariamente a un conflicto manifiesto. Lo anterior nos parece especialmente relevante en el ámbito organizacional, dado el costo material y humano que muchas veces tienen los conflictos manifiestos. El diagnosticar a tiempo un conflicto latente, y el asumir que la organización debe constantemente involucrarse en un proceso de negociación con el objeto de conciliar la diversidad de valores, metas, objetivos e intereses de los distintos agentes organizacionales, es algo que, a largo plazo, puede resultar tremendamente beneficioso para la organización.

Pensamos que la figura de mediador y árbitro suelen ser poco utilizadas en el ámbito organizacional, o bien, se tiene un concepto restringido del rol que les corresponde desempeñar a éstos en la resolución del conflicto laboral. Así, tanto la figura del mediador como la del árbitro cuando aparecen, lo hacen como consecuencia de una incapacidad de las partes para resolver un conflicto manifiesto, en raras ocasiones se recurre a terceros para la gestión de un conflicto latente.

El árbitro en el ámbito organizacional se materializa más bien en la figura del juez, que es el encargado de resolver en los tribunales y mediante la aplicación del Código del Trabajo las disputas manifiestas (querellas) entre empresarios y trabajadores. Vemos que en sentido estricto, los juicios laborales en los cuales ninguna de las partes está dispuesta a renunciar a sus intereses no responde a la definición que hemos dado de arbitraje, que en esencia pretende precisamente la resolución de los conflictos sin tener que llegar a la vía judicial.

Por otro lado, la figura del mediador entendido como aquel que intenta reconciliar los marcos de referencia de las partes logrando un diálogo que flexibilice las «rutinas defensivas» (Argyris, 1993) y produzca una recategorización de la situación, tampoco es una figura demasiado utilizada por parte de la organización.

A nuestro juicio, gran parte del trabajo del consultor organizacional debiera consistir precisamente en desempeñar este rol de mediador (Schein, 1988), especialmente cuando se le contrata para llevar a cabo un trabajo de desarrollo organizacional. Sin embargo, cabe preguntarse hasta qué punto el consultor organizacional es visto como alguien neutral por las partes involucradas, dado que su rol suele ser más bien prescriptivo que hermenéutico.

Frecuentemente en consultoría organizacional existen solicitudes por parte de la dirección de realizar cursos o talleres de comunicación para mejorar el clima organizacional y las habilidades de comunicación de los empleados. Generalmente, esta petición oculta la existencia de un conflicto latente el cual, a juicio de la dirección, puede ser resuelto mediante la realización de un curso o taller. Sin embargo, los empleados (participantes potenciales del taller) estiman que es la dirección la que debiera participar en el taller y que, en todo caso, el taller no cambiará en nada lo que ocurre en la organización. La labor del Consultor en estos casos es desentrañar la

«agenda oculta» (Schein, 1988) que generalmente subyace a la petición inicial. En la mayoría de las ocasiones, esta agenda oculta no suele estar clara ni por la dirección ni por los trabajadores, sin embargo, la interferencia en el desarrollo de las actividades cotidianas pone de manifiesto la existencia de un conflicto latente.

Potencialmente, la figura del mediador puede ser de enorme importancia dentro de la organización no solo a la hora de elaborar un contrato colectivo, sino como una figura capaz de resaltar aquellos «puntos ciegos» (Rodríguez, 1991), ignorados por las partes involucradas en el conflicto y que difícilmente pueden ser abordados en un proceso de negociación. La labor del consultor como mediador, puede ser igualmente entendida como una labor de diagnóstico de la existencia de un conflicto latente, y como una labor preventiva de cara a la ocurrencia de un conflicto manifiesto.

Para concluir queremos resaltar la importancia de tener claras las características distintivas de cada proceso con el fin de no buscar ni una negociación ni una mediación allí donde no existe ninguna voluntad de las partes de llegar a un acuerdo, o en donde, dado las características de la situación (perdedor/ganador), el acuerdo es objetivamente imposible resolviéndose sólo con la aniquilación de una de las partes, o bien, con una disolución de la sociedad (como acontece con numerosas empresas familiares en el momento de la sucesión).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Allyn and Bacon. Traducción al castellano en (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (Traducido al castellano (1965) *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México, Herrero Hermanos Sucesores).
- Davis, M.D. (1979). *Teoría de los juegos*. Madrid: Alianza Universidad.
- Fernández-Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández-Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Fernández-Ríos, M. y Sanchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Georgiou, P. (1973). The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 291-310.
- Joas, H. (1990). *Interaccionismo simbólico*. A. Giddens et al. (Comps.). *La teoría social hoy*. Madrid: Alianza.

- March, J.G. y Simon, H. (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona:Ariel.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona:Ariel Economía.
- Morgan, G.(1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma.
- Mujica, F. et al. (1998) *Código del Trabajo*. (6° Ed.). Chile: Jurídica de Chile.
- Munduate, L., Byrne, C. y Dorado, C.(1996). El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Pfeffer, J.(1993). *El poder en las organizaciones*. Madrid:Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Ribó, L. (1987). *Diccionario de Derecho*. Barcelona: Bosch.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (1991). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Universidad Católica.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Simon, H.A.(1964). On concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 1-22.
- Tajfel, H. (1975). La categorización social. En Moscovici, S. (ed.). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Planeta.
- Tjosvold, D.(1993). *El conflicto positivo en la organización: cómo estimular la diversidad y crear unidad*. México:Addison-Wesley Iberoamericana.
- Weick, K.E. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.