

Estrategias efectivas de los mediadores chilenos en conflictos laborales*

EFFECTIVE STRATEGIES BY CHILEAN LABOR MEDIATORS

ABSTRACT: This article attempts to describe the effectiveness of the behavior of labor mediators in Chilean collective conflicts, while giving an account of the functioning of the labor mediation system in Chile. Nineteen interviews were conducted with Chilean labor mediators from five mediation centers distributed across the country, using the questionnaire on successful mediators proposed by Goldberg (2005) as the baseline. Self-descriptions were analyzed using ATLAS.ti 9.0 software, from which the proposed system of mediation strategies was used to develop a good relationship with the parties through empathy, trust, neutrality, and active listening. Labor mediators reported the use of two types of strategies (contextual and reflective), where those of the substantive type are not included. Results are consistent with research findings reporting that the use of contextual and reflective strategies by mediators is the main reason for their success, with no distinction regarding the strategies deployed for different types of conflicts.

KEYWORDS: Mediator behaviors, labor conflicts, mediation strategies, mediation success, Chilean labor mediators.

ESTRATÉGIAS EFETIVAS DOS MEDIADORES CHILENOS EM CONFLITOS PROFISSIONAIS

RESUMO: este artigo pretende descrever a eficácia dos comportamentos de mediadores profissionais em conflitos coletivos chilenos, ao mesmo tempo que evidencia o funcionamento do sistema de mediação profissional no Chile. Foram realizadas 19 entrevistas com mediadores chilenos de cinco centros de mediação distribuídos por todo o país, utilizando como base o questionário sobre mediadores bem-sucedidos proposto por Goldberg (2005). As autodescrições foram analisadas com o software ATLAS.ti 9.0, a partir do qual foi trabalhado com o sistema de categorias de estratégias de mediação proposto para desenvolver uma boa relação com as partes por meio da empatia, da confiança, da neutralidade e da escuta ativa. Os mediadores profissionais relataram o uso de dois tipos de estratégias (contextual e reflexiva) e não evidenciaram o uso de estratégias substanciais. Os resultados foram consistentes com alguns achados na literatura segundo os quais os mediadores mostraram que a razão central de seu sucesso foi dada pelo uso de estratégias contextuais e reflexivas, não havendo diferenciação a respeito das estratégias nos diversos tipos de conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: comportamentos dos mediadores, conflitos profissionais, estratégias de mediação, sucesso da mediação, mediadores profissionais chilenos.

LES STRATÉGIES EFFICACES DES MÉDIATEURS CHILIENS DANS LES CONFLITS DU TRAVAIL

RÉSUMÉ : Cet article vise à décrire l'efficacité des comportements des médiateurs du travail dans les conflits collectifs chiliens, tout en rendant compte du fonctionnement du système de médiation du travail au Chili. On a réalisé dix-neuf entretiens avec des médiateurs chiliens de cinq centres de médiation répartis dans tout le pays, en utilisant comme base le questionnaire sur les médiateurs à succès proposé par Goldberg (2005). On a analysé les auto-descriptions avec le logiciel Atlas.ti 9.0, à partir duquel on a travaillé avec le système de catégories de stratégies de médiation proposées pour développer une bonne relation avec les parties à travers l'empathie, la confiance, la neutralité et l'écoute active. Les médiateurs du travail ont signalé l'utilisation de deux types de stratégies (contextuelles et réflexives) et n'ont pas signalé l'utilisation de stratégies substantielles. Les résultats sont cohérents avec certains résultats de la littérature selon lesquels les médiateurs ont montré que la raison centrale de leur succès était donnée par l'utilisation de stratégies contextuelles et réflexives, sans distinction concernant les stratégies dans les différents types de conflits.

MOTS-CLÉ : comportement des médiateurs, conflits du travail, stratégies de médiation, succès de la médiation, médiateurs du travail chiliens.

CITACIÓN SUGERIDA: Cea-Rodríguez, J., Medina, F. & Ramírez-Marín, J. (2023). Estrategias efectivas de los mediadores chilenos en conflictos laborales. *Innovar*, 33(88), 133-148. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106277>

CLASIFICACIÓN JEL: M40, M41, N26.

RECIBIDO: 11/07/2021 **APROBADO:** 08/11/2021

PREPRINT: 01/12/2022

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-Sin-Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



Jorge Cea Rodríguez

Ph. D. in Work and Organizational Psychology

Profesor, Universidad Austral de Chile

Valdivia, Chile

Grupo de Investigación y Desarrollo de RR. HH. y Organizaciones (Indhro)

Rol del autor: intelectual, experimental y/o comunicativo

jorge.cea@uach.cl

<https://orcid.org/0000-0002-8711-3352>

Francisco J. Medina

Ph. D. en Social Psychology

Profesor Titular, Universidad de Sevilla

Sevilla, España Grupo de Investigación y Desarrollo de RR.HH. y Organizaciones (Indhro)

Rol del autor: intelectual, experimental y/o comunicativo

fjmedina@us.es

<https://orcid.org/0000-0002-3657-1716>

Jimena Ramírez-Marín

Ph. D. en Work and Organizational Psychology

Full Professor, IESEG School of Management Lille, Francia

Grupo de Investigación y Desarrollo de RR.HH. y Organizaciones (Indhro)

Rol de la autora: intelectual, experimental y/o comunicativo

j.ramirez@ieseg.fr

<http://orcid.org/0000-0002-9616-3220>

RESUMEN: Este artículo pretende describir la eficacia de los comportamientos de mediadores laborales en conflictos colectivos chilenos, a la vez que da cuenta del funcionamiento del sistema de mediación laboral en Chile. Se realizaron 19 entrevistas a mediadores chilenos de cinco centros de mediación distribuidos por todo el país, utilizando como base el cuestionario sobre mediadores exitosos propuesto por Goldberg (2005). Las autodescripciones se analizaron con el *software* ATLAS.ti 9.0, a partir del cual se trabajó con el sistema de categorías de estrategias de mediación propuesto para desarrollar una buena relación con las partes a través de la empatía, la confianza, la neutralidad y la escucha activa. Los mediadores laborales reportaron el uso de dos tipos de estrategias (contextual y reflexiva) y no dieron cuenta del uso de estrategias sustantivas. Los resultados fueron consistentes con algunos hallazgos en la literatura según los cuales los mediadores mostraron que la razón central de su éxito fue dado por el uso de estrategias contextuales y reflexivas, no habiendo distinción respecto de las estrategias en los distintos tipos de conflictos.

PALABRAS CLAVE: comportamientos de los mediadores, conflictos laborales, estrategias de mediación, éxito de la mediación, mediadores laborales chilenos.

* La presente investigación se deriva de una tesis doctoral titulada *Mediation and conflict management in the workplace: a comparative study between Chile and Spain* (Cea et al., 2015).

Introducción

Los conflictos entre las partes son inherentes a la dinámica de las organizaciones sociales y están presentes a nivel interpersonal, grupal y organizacional (Boz et al., 2009; Bollen et al., 2016; Munduate & Medina, 2005; Redorta, 2020). La investigación en el campo de la gestión de los conflictos ha demostrado que existen altos costes asociados al ausentismo, el estrés y las licencias médicas por enfermedad originadas por los conflictos interpersonales en las organizaciones, lo cual supone un desmedro en la competitividad, del mismo modo que implican un deterioro para el bienestar de los trabajadores (Benítez et al., 2011).

En este contexto, y para prevenir y reducir estas consecuencias, existe evidencia científica que permite afirmar que los sistemas de mediación han mostrado ser útiles para la gestión adecuada de conflictos. Sin embargo, aún quedan cuestiones por resolver en cuanto a la eficacia de los sistemas de mediación al intervenir en determinados entornos de trabajo y en diferentes contextos socioculturales, por las particularidades en las que discurren determinados conflictos (Bollen et al., 2016; Cea et al., 2018; Medina et al., 2017).

El sistema de mediación laboral chileno gestiona fundamentalmente los dos tipos de conflictos que pueden surgir entre los agentes económicos y sociales, y lo hace a lo largo de todo Chile: conflictos de derechos o jurídicos y conflictos de intereses (Cea et al., 2018; Cea et al., 2019; Medina et al., 2017).

Esta investigación se centra en la descripción e interpretación de las estrategias de mediación de terceras partes en el trabajo actual en Chile. Concretamente, se pregunta por los tipos de estrategias de mediación más efectivos de quienes participan como mediadores laborales de la acción pública en Chile en diferentes conflictos laborales tanto de intereses como de derechos, utilizando para ello una metodología cualitativa, basada en la teoría fundamentada, dada su flexibilidad (Tan, 2010), así como por su enfoque constructivista (Charmaz, 2000), que ofrece una rigurosa aproximación para el análisis cualitativo, siendo un interactivo e interpretativo método donde se realiza una interpretación de los resultados a través de sucesivos niveles de análisis (Charmaz & Henwood, 2017). En este contexto, el campo disciplinar específico en el que se ubica el trabajo es la gestión organizacional, la gestión pública y la sociología del trabajo en la organización.

La mayoría de las investigaciones sobre mediación laboral se han basado en cuestionarios administrados tras la mediación a las partes en conflicto (Bollen & Euwema, 2013), siendo los estudios de corte cualitativo sobre los

comportamientos de los mediadores prácticamente inexistentes. Este trabajo es la primera aproximación cualitativa para identificar las estrategias utilizadas por los mediadores laborales y su efectividad en Chile; por tanto, es un trabajo que entrega elementos complementarios aportados por la teoría y que permiten describir y explorar la efectividad de las intervenciones de terceras partes en dos tipos de conflictos gestionados por la acción pública del Estado de Chile.

Después de esta introducción, el artículo se estructura así: la siguiente sección presenta una contextualización a través de la revisión de las características del sistema de mediación laboral en Chile, la estructura del servicio de mediación, los mediadores del sistema chileno y los tipos de mediación; después, se proporciona una revisión de la literatura sobre tipos de conflictos, las estrategias y comportamientos efectivos de los mediadores laborales, además de una breve descripción de la teoría fundamentada; luego, se expone la metodología, incluida la selección de los participantes, el procedimiento utilizado, la entrevista y nuestro método de análisis de datos; seguidamente, se presentan las dos estrategias que surgieron de las entrevistas y sus diferentes subcategorías e interpretación en relación con las estrategias planteadas por Lim y Carnevale (1990); finalmente, se analizan las implicaciones de nuestros hallazgos tanto con respecto a nuestra pregunta de investigación como con la práctica de la mediación en el lugar de trabajo en Chile.

Contextualización: relaciones laborales en Chile

El estallido social ocurrido en octubre del 2019 en Chile impulsó un cambio en la forma como la ciudadanía piensa la sociedad y se replantea el Chile que quiere para un futuro (Artaza et al., 2019; Ganter & Zarzuri, 2020; Jiménez-Yañez, 2020; Márquez, 2020; Ruiz & Caviedes, 2020); por otra parte, la lucha contra la expansión de la COVID-19 en el mundo está teniendo un impacto profundo en nuestras sociedades y dinámicas, percepciones y valores, tanto a nivel individual, como grupal u organizacional (García Calavia, 2020; García Calavia et al., 2020), lo cual impacta también en las relaciones laborales de los países.

En el caso de Chile, el mercado laboral se caracteriza por los bajos salarios, fenómeno que se explica por una economía con alta desigualdad, donde coexisten sectores productivos con actividades de subsistencia, un deficiente sistema de políticas sociales, además de un escaso poder de negociación de los trabajadores (Zawadsky, 2021).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009), las relaciones laborales en Chile son generalmente confrontacionales, marcadas por la falta



de confianza entre los diversos actores (empresarios, trabajadores y Estado), y en el contexto postestallido social y de pandemia emergen con más fuerza las condiciones de precariedad de los vínculos contractuales y la flexibilidad laboral, tan propios de la relación capital-trabajo en el contexto neoliberal chileno (Revista Chilena de Salud Pública, 2020).

Por otra parte, Leiva (2012) señala que las relaciones laborales en Chile se caracterizan por un bajo nivel de sindicalización, un tamaño reducido de los sindicatos, alzas del trabajo asalariado por debajo del avance de productividad, el incremento del trabajo femenino precario y la merma en el número de trabajadores participantes en los procesos de negociación colectiva. En este contexto, la tasa de sindicalización alcanza solo el 20,6% a nivel nacional (Aliaga Rebolledo, 2020).

En los últimos años hemos sido testigos de un creciente interés por la mediación de conflictos laborales individuales y colectivos (Bollen et al., 2016; Latreille & Saundry, 2014; Saundry et al., 2018; Wall & Dunne, 2012). Esta tendencia es particularmente visible también en Chile, donde la Dirección

del Trabajo durante el periodo 2002-2016 (de acuerdo con registros disponibles para la ciudadanía) ha realizado 23.998 procedimientos de mediación laboral (Cea et al., 2019), siendo la efectividad o tasa de acuerdo promedio del 65,16% (Dirección del Trabajo, 2010, 2014, 2015, 2016).

Existe evidencia de los muchos beneficios de la mediación laboral en tanto proporciona una oportunidad para la intervención antes de la escalada de los conflictos, que puede resolver disputas que, de otro modo, podrían resultar en costosos procedimientos judiciales (Kasserman, 2016; Saundry et al., 2018).

La mediación laboral ha sido implementada en Chile por la Dirección del Trabajo, como una forma de descongestionar los Tribunales del Trabajo y hacer más expedita, tanto para los trabajadores como para los empleadores, la posible llegada a un acuerdo sin tener que judicializar el proceso. La Dirección del Trabajo (2002, 2017a, 2017b) define la *mediación* como un modelo de solución de conflictos, en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación.

Principios de la mediación laboral

La mediación como estrategia de resolución de los conflictos implica la adscripción a un sistema más amplio de relaciones sociales, apoyados en una serie de valores; en el caso del sistema en Chile, se han enunciado los principios que la deben regir (tabla 1).

En el sistema chileno se gestionan tanto conflictos colectivos, derivados de la negociación colectiva, como conflictos individuales, relacionados con la vulneración de las garantías constitucionales, siendo los servicios que proporciona la Dirección del Trabajo completamente gratuitos (Dirección del Trabajo, 2002).

Los conflictos colectivos se producen entre empleadores y trabajadores (organizados en un sindicato o grupo) quienes pueden jugar un importante papel al garantizar los procedimientos y equidad sustantiva de la gestión de conflictos en el lugar de trabajo (Currie et al., 2017). Si bien la solicitud de mediación puede ser efectuada por cualquiera de las partes, la concreción de la mediación dependerá de la aceptación de la parte no solicitante de concurrir a la mediación laboral (Dirección del Trabajo, 2002, 2017a, 2017b). En el caso de los procedimientos en tiempos de emergencia sanitaria o pandemia, se ha dispuesto la mediación vía remota a través de algún medio tecnológico coordinado previamente con las partes (Dirección del Trabajo, 2020) que, de acuerdo con recientes estudios, puede

Tabla 1. Principios de la mediación laboral en Chile.

Principio	Descripción
Integridad	Se trata de actuar como una nueva línea operativa y complementaria al tratamiento del conflicto colectivo.
Voluntariedad	Siempre es voluntaria para las partes.
Flexibilidad	Permite al mediador y a las partes tener absoluta libertad para establecer las reglas y mecánicas del proceso, confiriéndole un carácter específico y exclusivo.
Equidad y gratuidad	Garantiza el acceso igualitario, sin costo para las partes.
Buena fe	Las partes se comprometen con los principios y propósitos del sistema.
Autocomposición de las partes	Capacidad de las partes de negociar un acuerdo con su intervención activa y no que el mediador tenga la autoridad de tomar las decisiones.
Confidencialidad	Reserva de la información y documentación usada durante el proceso.

Fuente: elaboración propia con base en Dirección del Trabajo (2002).

ser beneficioso e igualmente efectivo (Bollen & Euwema, 2013; Georgakopoulos, 2017; Pérez-Ugena, 2020).

El sistema de mediación laboral en Chile

Los únicos profesionales que ejercen como mediadores y que poseen fuerza vinculante son los que pertenecen a la Dirección del Trabajo; sin embargo, no hay inconveniente jurídico para que las partes recurran a un mediador que no pertenezca a la Dirección del Trabajo. Por eso, antes de llevar los conflictos a la Dirección del Trabajo, también existe la opción de iniciar una mediación privada y confidencial dentro de las empresas. Se trata de una herramienta preventiva y se desarrolla con mediadores laborales en las empresas, ya sean internos o externos, y tiene como base fundamental la buena fe de las partes, lo que supone que las partes cumplirán lo acordado; si no es así, ellas tienen la alternativa de recurrir a la Dirección del Trabajo, como lo señala la Ley (Dirección del Trabajo, 2002).

Los mediadores de la Dirección del Trabajo están instituidos por Ley; no así los mediadores privados, en cuyos casos, al lograr un acuerdo, deben legitimar el convenio mediante la suscripción de un "contrato de transacción" (regulado en los Arts. 2446 y ss. del Código Civil), sin que sea necesaria una intervención judicial expresa. Dicho contrato permite a las partes terminar extrajudicialmente un litigio pendiente o precaver un litigio eventual; además, dicha solución mediada se encuentra sujeta como tal al estatuto propio de todo contrato en cuanto la necesidad de concesiones recíprocas, su validez, efecto relativo y cumplimiento (Jequier Lehuedé, 2018).

En resumen, en la figura 1 presentamos un modelo del funcionamiento del sistema de mediación laboral de la Dirección del Trabajo en Chile en el que se recogen los tipos de mediación laboral y los actores involucrados en los procesos de mediación.

La Dirección del Trabajo ha establecido diferentes tipos de mediaciones laborales, conforme a las modificaciones establecidas en el Código del Trabajo, modificado a su vez por la Ley 20.940 (Dirección del Trabajo, 2017a), y se presentan a continuación.

Mediación en negociación colectiva

La mediación en negociación colectiva se subdivide, a su vez, en tres:

- **Mediación voluntaria.** De acuerdo con lo contemplado en el Dictamen N.º 1414/033 (Dirección del Trabajo, 2017b), en este tipo de intervención de terceras partes "la Dirección del Trabajo, actúa como un tercero

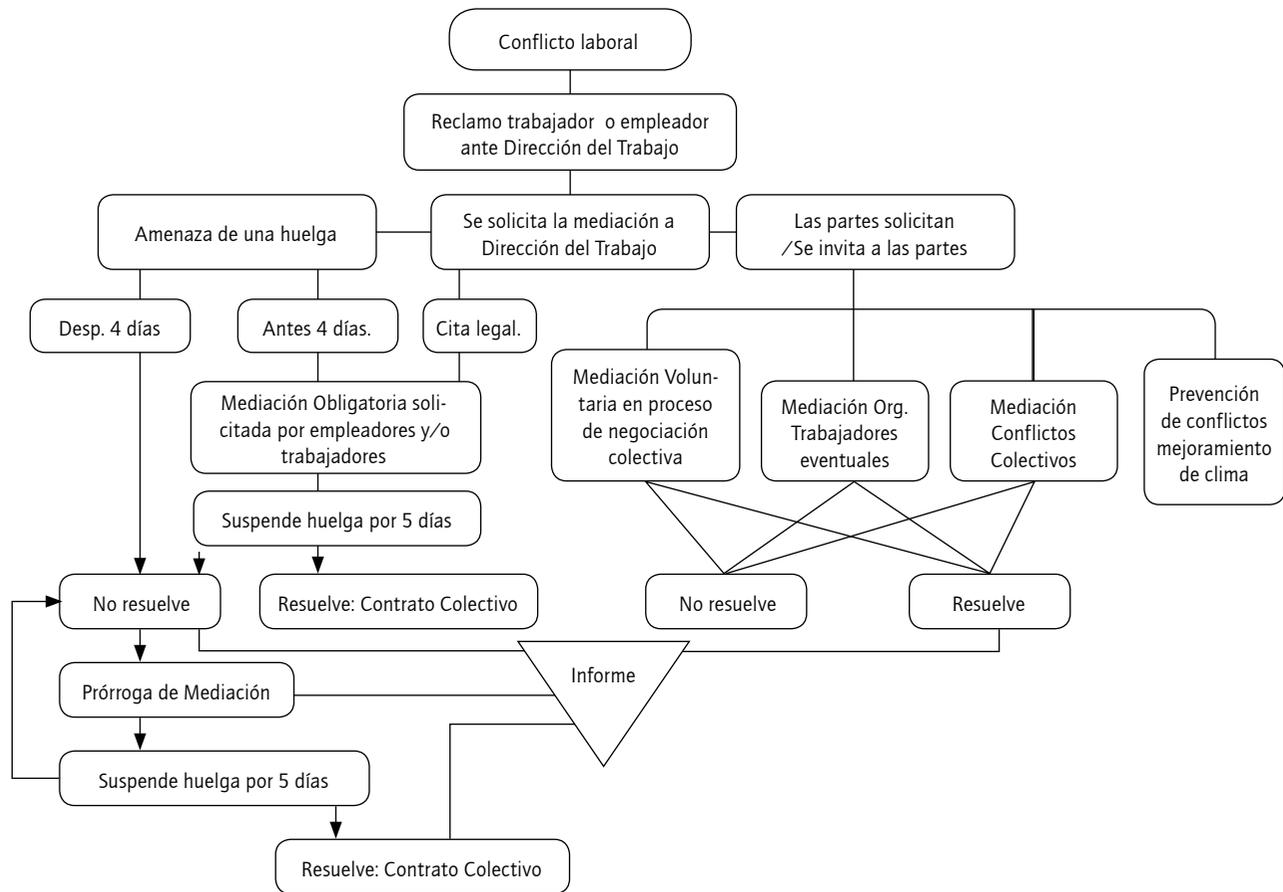


Figura 1. Modelo general de mediación laboral en Chile. Fuente: elaboración propia.

neutral y ajeno, asumiendo la función de reunir a las partes y ayudar a facilitar las negociaciones para alcanzar una solución mutuamente aceptable, dentro del procedimiento de negociación reglada” (p. 3); es decir, este tipo de mediación se lleva a cabo a petición de las partes en proceso de negociación colectiva, quienes en común acuerdo deben solicitar la mediación por escrito y cuya interposición no producirá el resultado de suspender el curso de la negociación colectiva.

- **Mediación obligatoria.** Este tipo de mediación reemplaza al tipo de intervención conocida como “Buenos Oficios”, y puede ser solicitada dentro de los cuatro días siguientes de acordada la huelga. Se trata de un servicio ofrecido por la Dirección del Trabajo a los actores del proceso de negociación colectiva, de carácter voluntario para la parte solicitante (para la parte no solicitante es obligatoria, es decir, la solicitud promovida por cualquiera de las partes obliga la comparecencia de la otra), dirigido a colaborar en la solución del conflicto, a través del acuerdo de las partes y la suscripción del Contrato Colectivo (Dirección del Trabajo, 2017a).

- **Mediación para organizaciones con trabajadores eventuales, de temporada y de obra o faena transitoria.** Esta mediación se define como un “proceso especial que puede ser solicitado voluntariamente por trabajadores eventuales, de temporada y de obra o faena transitoria o por sus empleadores, dentro del proceso de negociación colectiva; la asistencia a las audiencias tendrá carácter de obligatorio para las partes” (Dirección del Trabajo, 2017b, p. 5).

Mediación en conflictos colectivos

Este tipo de actuación puede ser solicitada por cualquiera de las partes ante la Inspección del Trabajo, pero también la Institución del Estado podrá intervenir de oficio (Dirección del Trabajo, 2017b). Los tipos de conflictos de que trata este tipo de intervención se relacionan con aquellos conflictos asociados a relaciones laborales que involucren a un colectivo de trabajadores que serán representados por su organización sindical. En este tipo de actuación, pueden participar uno o más empleadores y una o más

organizaciones sindicales, los cuales pueden solicitar esta instancia ante la Dirección del Trabajo de manera conjunta o separada. Los plazos establecidos para desarrollar el proceso no deben superar más allá de las ocho semanas desde la primera audiencia (Dirección del Trabajo, 2017a).

Revisión de literatura

En la literatura es posible encontrar múltiples estudios cualitativos en el ámbito de las organizaciones o de la gestión de los conflictos laborales, cuyos análisis de datos se han enmarcado en la tradición de la teoría fundamentada de manera exitosa (Ashforth et al., 2007; Kreiner et al., 2006; Sawyer et al., 2017; Trefalt, 2013).

La teoría fundamentada (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998) como método de investigación ha tenido algunas actualizaciones (Bryant, 2017; Charmaz, 2014; Clarke, 2005; Corbin & Strauss, 2015), adoptando formas diferentes, pero con algunos elementos en común, como el rigor y el trabajo duro y cuidado, tanto en la recopilación como en el análisis de datos. Si bien no todos los estudios que utilizan la teoría fundamentada deben generar una teoría completa, el objetivo primordial de esta metodología es explicar y presentar descripciones convincentes de los procesos sociales (Timonen et al., 2018), que para nuestro caso se concentran en las estrategias de mediación efectivas en diferentes conflictos laborales.

Tipos de conflictos

La mediación se puede emplear para manejar diferentes tipos de conflicto (Gale et al., 2002; Redorta, 2020; Wall & Dunne, 2012). Los conflictos jurídicos o de derechos aluden a la aplicación e interpretación de una norma previamente establecida, produciéndose un conflicto cuando existen antecedentes de la violación de un acuerdo colectivo o de las normas del trabajo (Rahim, 1992; Devinatz & Budd, 1997). Los conflictos de intereses, por su parte, se refieren a aquellos que tratan sobre el establecimiento de los términos y condiciones de empleo; surgen cuando empresarios y trabajadores negocian un acuerdo colectivo e intentan establecer las condiciones en las que se llevará a cabo la relación de empleo (Devinatz & Budd, 1997; Martínez-Pecino, Munduate, Medina & Euwema, 2008; Medina et al., 2017). Se sabe que es menos difícil resolver conflictos centrándose en los intereses, lo que permite resolver los problemas latentes, promover la implementación de acuerdos y preservar las relaciones entre las partes (Gallagher & Gramm, 1997; Martínez-Pecino, Munduate, Medina & Euwema, 2008; Munduate & Barón, 2007), además de que posibilita una negociación más flexible

acerca de las formas de organización del trabajo a la vez que promueve las ganancias (Cutcher-Gershenfeld & Kochan 2004).

Estrategias y comportamientos efectivos de los mediadores laborales

Los mediadores despliegan estrategias y comportamientos con el fin de que las partes en conflicto desarrollen y logren plantear opciones o alternativas que les posibilite llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones que tienen entre ellas (Bollen et al., 2016). Es así como la mediación generalmente se considera efectiva en disputas laborales debido a su foco en las partes en conflicto, asistidas por un tercero neutral que les ayuda a alcanzar voluntariamente acuerdos (Boulle et al., 2015; Georgakopoulos, 2017; Goldberg, 2005; Lee & Lim, 2019).

La evidencia ha demostrado que las estrategias empleadas por el mediador son muy relevantes para predecir la efectividad de la mediación (Cea et al., 2018; Martínez-Pecino, Munduate & Medina, 2008; Medina et al., 2017). Las estrategias de mediación se han definido como un modo general y planificado de intervención compuesto por un conjunto de tácticas o comportamientos concretos, entendibles y analizables en el contexto de una línea estratégica correspondiente (Wall et al., 2012).

Una de las clasificaciones de estrategias de mediación más populares es la de Kressel y Pruitt (1985), que ha tenido un fuerte apoyo empírico —por ejemplo, Lim y Carnevale (1990) o Medina et al. (2017)—. En esta taxonomía, los autores distinguen fundamentalmente tres tipos de estrategias que los mediadores pueden utilizar: i) las contextuales, ii) las substantivas y iii) las reflexivas.

Las *estrategias contextuales* se orientan a que las propias partes encaucen sus soluciones más adecuadas. Además, aluden a intervenciones cuya finalidad es facilitar el proceso de resolución de conflictos modificando las circunstancias en las que ocurre la mediación. A diferencia de las estrategias substantivas, en las contextuales el papel del mediador se minimiza, en el sentido de que el mediador no busca abordar directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que sean las propias partes las que alcancen su propia solución. Ejemplos de este tipo de intervenciones son simplificar la agenda, priorizar el orden del día, etc.

Las *estrategias substantivas*, en contraste con las anteriores, se refieren a aquellas intervenciones que tratan directamente los temas en conflicto en la búsqueda de mover la negociación hacia un acuerdo. Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son intentar cambiar las

posiciones de alguna de las partes, realizar una sugerencia de acuerdo, etc.

Por último, las *estrategias reflexivas* son aquellas intervenciones que intentan orientar al mediador para ganarse la aceptación de las partes, comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación, y crear una base para el desarrollo de las actividades futuras. Existe mucha evidencia en la literatura que da cuenta del rol fundamental de la confianza en la mediación laboral y en los procesos de resolución de conflictos, que es la base de este tipo de estrategias (Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw 2007; Isaacson et al., 2020; Kong et al., 2014; Kydd, 2003; López-Fresno et al., 2018; Maoz & Terris, 2006; Poitras, 2009; Poitras et al., 2003; Riera Adrover & Casado de Starizky, 2019; Riera Adrover et al., 2020a; Riera Adrover et al., 2020b). Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son desarrollar confianza con las partes, usar el humor para relajar el ambiente, entre otras intervenciones (Lim & Carnevale, 1990; Medina et al., 2017).

Algunos autores sugieren que ciertas tácticas de mediación son cruciales en la mediación exitosa (Cea et al., 2018; Goldberg & Shaw, 2007; Martínez-Pecino, Munduate & Medina, 2008; Medina et al., 2017), así la efectividad podría ser diferente en baja o alta intensidad del conflicto, en una relación cooperativa o competitiva entre las partes (Coleman et al., 2015). Lo cierto es que la probabilidad de llegar a un acuerdo mejora cuando el mediador tiene desarrollada una amplia base de habilidades (Ramírez Marín et al., 2009); cuando se encuentran bien capacitados en procesos de mediación (Coleman et al., 2017), y cuando los disputantes tienen una disposición colaborativa y de aceptación de la mediación (Terris & Maoz, 2005), o cuando las partes desarrollan una relación más positiva (Thompson & Kim, 2000).

Metodología

La metodología utilizada fue la teoría fundamentada, cuyo objetivo es desarrollar una teoría basándose en "la recolección y análisis sistemático de datos empíricos" (Hernández Carrera, 2014, p. 23). La técnica de selección de los individuos que se entrevistaron fue el muestreo teórico, es decir, estuvo dirigido por el desarrollo de la teoría, la interpretación inmediata de los datos, determinando de esta manera la selección de los siguientes casos (Martínez-Salgado, 2012) y facilitando los procesos de interpretación, análisis y construcción de sentido.

El muestreo finalizó con la saturación teórica, es decir, cuando la recogida de nuevos datos ya no aportó información adicional para explicar las categorías existentes o descubrir nuevas categorías, esto es, unidades temáticas que permiten agrupar y organizar la información obtenida

(Vivar et al., 2010). La técnica utilizada para interpretar los textos de las transcripciones de las entrevistas y los procedimientos de categorización de datos fue la codificación teórica (Hernández Carrera, 2014).

Participantes

Se entrevistaron catorce personas que se desempeñaban en el cargo de mediador laboral de la Dirección del Trabajo perteneciente al Ministerio del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Chile, más cinco coordinadores-mediadores de los centros de mediación estudiados.

Las características de los mediadores laborales fue la siguiente:

- Los mediadores entrevistados trabajaban en las cinco regiones con más actuaciones de mediación registrados tanto en conflictos de intereses como de derechos, mayormente en la llamada Mediación de Conflictos Colectivos, así como en la denominada Obligatoria también en conflictos colectivos (que reemplaza la anteriormente conocida mediación de Buenos Oficios).
- Cada mediador debía tener al menos un año de experiencia en el cargo (media = 4,30, DS = 0,90).
- La edad de los mediadores fluctuó entre 38 y 57 años.
- Participaron cuatro hombres y diez mujeres. Además, se realizó una entrevista previa a cada uno de los coordinadores (que eventualmente también cumplían la función de mediador) de los cinco centros de mediación estudiados (cuatro mujeres, un hombre). En total fueron 19 participantes.

Procedimiento

El primer paso fue hacer una invitación a participar de la investigación a todos los mediadores laborales que trabajan a lo largo de todo Chile en la Dirección del Trabajo, para lo cual se contactó al director nacional quien envió directamente la invitación a todos los centros de mediación del país.

De aquellos mediadores que acogieron esta invitación, se prefirió en primera instancia a aquellos que pertenecieran a las regiones donde existía un mayor número de huelgas y meditaciones realizadas al año. De esta manera, la pretensión inicial de los investigadores no fue seleccionar mediadores laborales que fueran reconocidos por su experiencia o formación, sino a aquellos que se ubicaban en regiones donde existían mayores índices de conflictividad. El siguiente paso consistió en la búsqueda de informantes clave que cumplieran con el requisito de ser

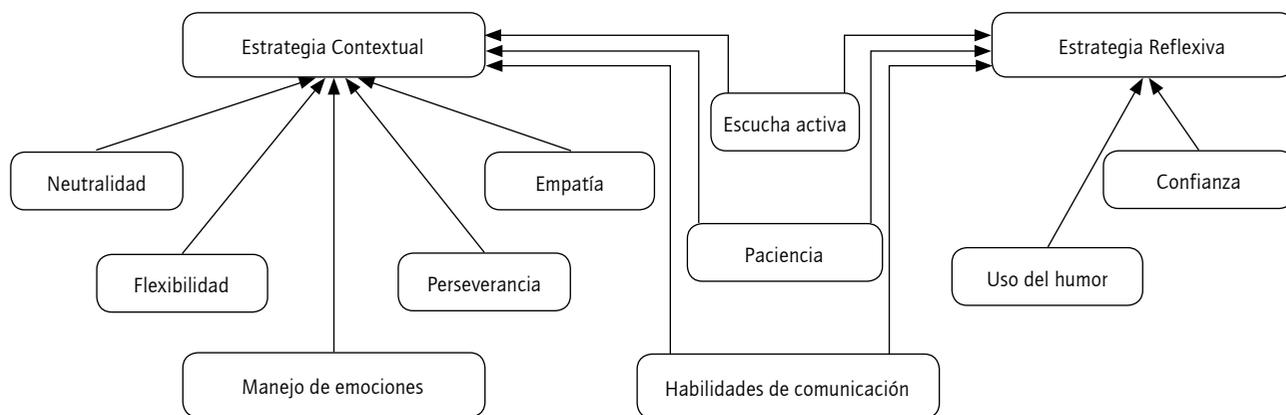


Figura 2. Red de relaciones de categorías y elementos de las estrategias de mediación. Fuente: elaboración propia.

jefes o responsables directos de cada uno de los centros de mediación seleccionados a quienes se les envió una carta invitándoles a participar del estudio, y fueron quienes propusieron una lista preliminar de posibles informantes. Una vez lograda la selección final de informantes, se llevó a cabo la fase de las entrevistas.

Los participantes recibieron información sobre los propósitos de la investigación y, posteriormente, cada entrevistado suscribió su colaboración a través de una carta de consentimiento informado. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Universidad Austral de Chile.

Los entrevistados fueron mediadores laborales de cinco regiones de Chile (Metropolitana de Santiago, Coquimbo, Valparaíso, región del Biobío y región de Los Lagos). Las entrevistas fueron realizadas en los centros de mediación y a través de *e-mail* para los mediadores del sur del país (Los Lagos).

Con las entrevistas transcritas, se realizó el análisis de la información, por medio del modelo de análisis cualitativo de la teoría fundamentada (Bonilla-García & López-Suárez, 2016; Strauss & Corbin, 1994), que se caracteriza por ser sistemático y emergente. Es así como se codificaron los datos a través de tres instancias propuestas por Bonilla-García y López-Suárez (2016), a saber: codificación abierta, axial y selectiva. En la codificación abierta se generaron códigos basados en la subjetividad inductiva de los investigadores, se identificaron las citas textuales, se redujeron los datos en categorías que dieron origen a conceptos, los que a su vez se agruparon en familias o subcategorías. Los códigos emergentes de las primeras transcripciones se consideraron para desarrollar preguntas para las entrevistas posteriores (muestreo teórico). Dos de los investigadores colocaron los códigos en las transcripciones de las entrevistas de forma independiente; posteriormente,

discutieron los códigos y llegaron a un conjunto final de códigos consensuados. Se determinaron códigos de primer orden, de acuerdo con un sistema de indicadores de comportamientos y su adecuación a las diferentes estrategias de mediación; luego, se categorizaron temas de segundo orden, lo que constituyó la base de nuestro modelo teórico. El proceso de codificación terminó una vez que se alcanzó la saturación teórica.

Se utilizó como *software* de apoyo ATLAS.ti 9.0 para la codificación y análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas. Por medio de la codificación axial se encontraron relaciones entre los códigos o subcategorías a través de una búsqueda activa y sistemática, y una comparación constante; las relaciones posibles que se pueden establecer se encuentran en la figura 2. Se establecieron relaciones entre las categorías y se elaboró un modelo de representación gráfica (Frieze, 2014). En la codificación selectiva se establecieron las relaciones conceptuales que guardan entre sí los códigos o subcategorías, lo que permitió finalmente comprender y dar sentido a los datos obtenidos.

Entrevista

Se optó por una entrevista como instrumento de investigación cualitativa, porque permite obtener una información contextualizada y holística (Vieytes, 2004), y favorece un acceso más comprensivo a significaciones y representaciones que los mediadores laborales tienen de sus propios comportamientos y efectividad. Es en dichas representaciones donde podemos encontrar el sentido que ellos dan a sus actuaciones. Se propuso una aproximación combinada de recolección de datos: en primer lugar, se contactó a los coordinadores de los centros de mediación, quienes elaboraron una lista de los mediadores laborales que trabajan a lo largo de todo el país; en segundo lugar, se les pidió a los

mediadores que indicaran de qué manera consideran que se ha logrado una serie de posibles resultados de la mediación.

La entrevista incluyó 12 preguntas-temas referidas a los datos demográficos, los tipos de conflictos, los comportamientos desplegados para alcanzar el éxito y la satisfacción con la mediación, derivadas del estudio de Goldberg (2005). Se realizó una encuesta piloto con cinco coordinadores, para estandarizar el contenido de la encuesta y homogenizar la forma de la entrevista. En dicha entrevista se pidió a los mediadores que se centraran en la última mediación exitosa en la que habían participado. En este sentido, el 57% se refirió a conflictos de derechos y un 43%, a conflictos de intereses. Los temas tratados en la entrevista fueron los siguientes:

1. Descripción del sistema de mediación.
2. ¿Cómo se puede alcanzar el éxito o la eficacia desde el trabajo del mediador?
3. ¿De qué manera se indagan los intereses subyacentes de las partes en conflicto?
4. Si las partes llegan a la mesa de negociación y mediación, con sus conflictos, sus problemas, con sus diferentes posiciones, entonces ¿cómo se abre el conflicto?, ¿Cómo se llega a los intereses y a los sentimientos de las partes? ¿De qué manera se llega a conocer el problema?
5. ¿Cuándo es aconsejable realizar varias sesiones, tener reuniones conjuntas o reuniones por separado?
6. ¿Qué tipo de conflictos son más frecuentes? ¿Qué tipos de conflicto ha gestionado en su última mediación?
7. Referido a su última mediación, ¿cómo explica su éxito como mediador?
8. ¿Qué habilidades y técnicas del mediador piensa que permitan llegar a un acuerdo y la satisfacción con la mediación?
9. Aprovechando que Ud. está hablando del proceso de mediación laboral propiamente tal, ¿Ud. cree que son todos los mediadores son igual de exitosos por las mismas razones?

10. ¿Ud. cree que es más fácil gestionar conflictos jurídicos que de intereses? ¿En qué casos han sido más eficaces?
11. Y respecto al prestigio, respeto y a la visión que tienen las personas o la representación social que tienen respecto a la Dirección de Relaciones Laborales y los Centros de Mediación, ¿Ud. cree que las personas o usuarios del sistema confían en las Instituciones? ¿Ud. considera que el mediador posee una reputación de ser honesto, digno de confianza, ético?
12. Respecto de la eficacia, el éxito y la eficacia en la mediación, ¿le gustaría agregar algo más sobre las variables o características más importantes que debe tener el mediador, sus perfiles, comportamientos, etc.?

Resultados

El análisis de datos comenzó a partir de la búsqueda de conceptos comunes en cada una de las entrevistas y, con base en ellos, se conformaron dos categorías y diferentes subcategorías de análisis igualmente descritas tanto para las mediaciones de conflictos de intereses como de derechos. Un análisis preliminar consistió en examinar las respuestas a las preguntas *¿qué tipo de conflictos son más frecuentes?, ¿qué tipos de conflicto ha gestionado en su última mediación?* y *con base en su última mediación, ¿cómo explica su éxito como mediador?* También se analizaron las alusiones a estrategias de mediación.

La primera categoría que emergió da cuenta de las *estrategias contextuales*, que describen las intervenciones, cuya finalidad es facilitar el proceso de resolución de conflictos. La segunda categoría fue denominada *estrategias reflexivas* y corresponden a comportamientos que los entrevistados usan para establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación. La tabla 2 muestra los resultados preliminares de la distribución de las menciones a las estrategias de mediación realizadas por los entrevistados tanto para conflictos de derechos como de intereses.

Como se puede observar en la tabla 2, tanto las estrategias reflexivas como las contextuales fueron mencionadas

Tabla 2.
Frecuencia de tipos de estrategias de mediación reportados.

Estrategias/Tipo de conflicto	Intereses	%	Derechos	%	Total	%
Estrategias reflexivas	7	63,63	9	60	16	61,53
Estrategias contextuales	4	36,36	6	40	10	38,46
Total	11	100	15	100	26	100

Fuente: elaboración propia.

e igualmente utilizadas en conflictos de intereses y de derechos. A partir del posterior análisis de las entrevistas, se elaboró una red de relaciones de categorías y sus componentes. La figura 2 muestra la red de relaciones entre las categorías y los elementos que forman parte de ellas. Como se puede observar, la estrategia contextual está compuesta por ocho elementos, entre los cuales se encuentran, como los más mencionados, *neutralidad*, *empatía* y *escucha activa*. Por su parte, la estrategia reflexiva está compuesta por cinco elementos de los cuales *confianza* y *escucha activa* son las que más se repiten en el discurso de los entrevistados.

Es posible constatar que el uso de estrategias contextuales y reflexivas contribuyen al éxito de la mediación en Chile, al tiempo que no habría distinción respecto a la efectividad en el uso de las estrategias en los distintos tipos de conflictos laborales. Cabe destacar también que los mediadores chilenos no informaron acerca del uso de la estrategia sustantiva, debido probablemente a que la conceptualización que tienen de cómo debiera ser el proceso de mediación no recoge la posibilidad de usar cualquier estrategia de presión para que las partes lleguen a un acuerdo (Dirección del Trabajo, 2017b; Seaman, 2020).

Los resultados presentados son consistentes con los hallazgos encontrados por Goldberg (2005), Poitras et al. (2003) y Poitras (2009), entanto que la mayoría de los mediadores declaró que la razón central de su éxito fue su capacidad para desarrollar una buena relación con las partes a través de comportamientos tales como la empatía, la confianza, la neutralidad, la paciencia, las habilidades de comunicación y la escucha activa.

Estrategias contextuales

Estas estrategias hacen referencia a comportamientos orientados a facilitar el proceso de resolución de conflictos; su fin es ayudar a que las partes sean capaces de descubrir una solución aceptable al problema. Aquí el papel del mediador se minimiza en el sentido de que no busca abordar directamente los temas del conflicto, sino que facilita el proceso para que sean las propias partes las que alcancen su propia solución. Esta categoría está integrada por los elementos o subcategorías que emergieron de las entrevistas y que se presentan a continuación.

Neutralidad

Los mediadores entienden la neutralidad como el respeto de la construcción de las propias decisiones de los negociadores en el proceso de mediación, en el sentido de no orientar e imponer a las partes la visión del conflicto o posibles soluciones. Los mediadores consideran que, para

generar neutralidad y confidencialidad, deben evitar plantear alternativas o propuestas a las partes, lo cual es congruente con lo planteado en la literatura (Boulle et al., 2015; Dirección del Trabajo, 2017b; Georgakopoulos, 2017; Goldberg, 2005; Hanaway, 2021):

Los mediadores deben tratar de evitar dar alternativas para la solución del conflicto que crean que es lo mejor para las partes, la solución debe surgir de los disputantes. (Mediadora 1)

Se alcanza la efectividad con un clima de confianza, respeto, confidencialidad y neutralidad, orientando y no imponiendo decisiones, lo cual permite que las partes estén dispuestas a hablar de lo que les sucede. (Mediadora 3)

Por otra parte, un estilo de intervención del mediador relativamente pasivo, neutral, que busque seguir la conversación de las partes, puede promover un espacio para que las partes establezcan un diálogo exploratorio sobre su conflicto para encontrar sus propias soluciones (Seaman, 2020):

El mediador [debería] actuar con equidistancia, confianza, neutralidad, imparcialidad... para que las partes se abran a la conversación y busquen las soluciones a sus conflictos. (Mediador 8)

Empatía

Los entrevistados consideraron la empatía como una habilidad muy importante, en tanto se constituye en un rasgo distintivo de sus actuaciones. Los mediadores entendieron esta habilidad social en el sentido de poder identificarse mental y afectivamente con el estado de ánimo de cada una de las partes. También fue referenciada como la habilidad de ponerse en el lugar del otro con la finalidad de poder comprender lo que experimenta ese otro (Bollen & Euwema, 2013; Goldberg, 2005; Goldberg & Shaw 2007; Munduate & Barón, 2007):

La efectividad se consigue con amor, humildad, paciencia, con verdadero interés por las partes por sobre el conflicto, capacidad de empatía. (Mediadora 4)

[...] escuchando, poniéndose en el lugar del otro, siendo confiables. (Mediadora 1)

Perseverancia

La perseverancia es señalada por los entrevistados como la persistencia en los comportamientos orientados a que las partes sean quienes descubran su propia solución aceptable al problema; como señala Tallodi (2019), una gran cantidad de factores que influyen en la mediación

requieren perseverancia por parte de las personas en situaciones conflictivas:

[Esto se logra] generando el ambiente adecuado para que las partes logren comunicarse, escucharse, entenderse y sean capaces de generar soluciones que sean satisfactorias para ellas; en definitiva, con perseverancia y paciencia, para que ellos también actúen de la misma forma y dejando que ellos tomen sus propias decisiones y logren sus acuerdos. (Mediadora 1)

Flexibilidad

Algunos entrevistados destacaron la importancia de tener la flexibilidad suficiente para ir adecuando sus actuaciones a cada situación y a lo que la mediación demande en cada momento. En ocasiones, los mediadores necesitan improvisar en el momento, respondiendo de forma flexible para avanzar en el proceso y adaptando el repertorio de tácticas a una situación dada (Coleman et al., 2016):

Creo que los mediadores son igual de exitosos si es que tienen las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse de forma adecuada como mediador, e ir adecuándose a cada momento del proceso. (Mediadora 12)

Manejo de emociones

Caracterizada como la necesidad de gestionar la expresión de emociones fuertes y desestabilizadoras en el proceso de mediación, el manejo de emociones alude a la capacidad fundamental de regular las propias emociones o de las partes en conflicto (Cea et al., 2019; Kelly & Kaminskién, 2016). Se considera que una buena gestión de la expresión de las emociones contribuye a facilitar el proceso para que sean las propias partes las que alcancen su propia solución dentro de un ambiente de respeto y aceptación mutua. Un buen mediador necesita comprender la visión del mundo de las personas y cómo trabajar con las emociones (Hanaway, 2021):

[...] entendiendo que el proceso, más allá de tener una metodología científica, es, además, un constante manejo de emociones; amando el proceso y creyendo absolutamente que el acuerdo depende de la voluntad de las partes, aunque ellas no lo sepan. (Mediadora 1)

Estrategias reflexivas

Las estrategias reflexivas corresponden a comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación. Esta categoría está integrada

por los siguientes elementos o subcategorías que emergieron del análisis.

Confianza

La confianza se define como la manera en que los entrevistados actúan para ganarse la aceptación de las partes y la seguridad de una buena actuación; alude a comportamientos que buscan establecer confianza en el mediador y en el proceso de mediación, así como a la expectativa de que la otra parte cooperará en el futuro (López-Fresno et al., 2018; Pruitt & Carnevale, 1993). Una mayor confianza en un mediador significa que tiene más fácil acceso a la información para ayudar a guiar a las partes hacia un posible acuerdo. Cuanto más rápido se gana la confianza, más rápido tendrá acceso a la información y más rápida podrá ser la actuación de mediación (Kals et al., 2016; Poitras, 2013):

Es básico trabajar desde el comienzo en la generación de confianzas: primero, de las partes con el mediador; luego, colaborar en el empoderamiento de cada parte y, finalmente, de las partes entre sí, de [manera que se pueda] acceder a la información y lograr que las partes tengan una mejor disposición en el futuro. (Mediadora 11)

Escuchando, poniéndose en el lugar del otro, siendo confiables para las partes. Con confianza, escuchando a las partes, dejando que ellos tomen sus propias decisiones y logren sus acuerdos. (Mediadora 4)

Uso del humor

Algunos mediadores aluden a lo positivo del uso del humor en la mediación para relajar el ambiente, reducir la tensión del conflicto y establecer confianza entre las partes (Harnack, 2016):

Yo creo que todos los mediadores no son exitosos por las mismas razones; creo que eso depende de factores personales..., una de las cosas que considero muy importante es el uso del humor para relajar el ambiente. (Mediador 14)

Elementos o subcategorías comunes entre las estrategias contextuales y reflexivas relatadas por los entrevistados son las siguientes:

Escucha activa

La escucha activa es el elemento central en la construcción de una alianza de trabajo de confianza entre el mediador y las partes en conflicto (Hanaway, 2021). Es la escucha que muestra una intención de comprender el mensaje deseado (Isaacson et al., 2020). Los entrevistados señalan que, para

conocer los intereses de las partes y que ellos se sientan comprendidos, es muy importante que sean escuchados de forma activa:

Creo que los mediadores son igual de exitosos si es que tienen las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse de forma adecuada como mediador [...], escuchando a cada parte; poniéndose en el lugar del otro; identificando lo importante, siendo confiables para las partes. La habilidad de escucha activa es fundamental, aplicando la técnica de preguntas abiertas y cerradas según sea necesario. (Mediador 2)

Paciencia

Un mediador necesita paciencia y creer en el proceso, incluso cuando las cosas se sienten muy estancadas (Hanaway, 2021):

[...] propiciando un ambiente confiable, sobre todo con paciencia para generar un espacio que permita a las partes expresarse respetuosamente, ponerse en el lugar del otro y generar soluciones que sean satisfactorias para ellas; creyendo que el acuerdo depende de las partes; sabiendo que nosotros solo somos alguien que guía el proceso y que ayuda a que las partes encuentren soluciones satisfactorias a sus problemas. (Mediadora 7)

Habilidades de comunicación

Se considera necesario que los mediadores utilicen un lenguaje positivo que incluya palabras o expresiones que aludan a las oportunidades que tienen las partes al participar en el proceso de mediación. Se considera necesario facilitar a las partes que se planteen alternativas o soluciones al conflicto, a la vez que se considera una herramienta clave para la confianza en el proceso y en el mediador (Isaacson et al., 2020):

[...] generando un clima de comunicación adecuado para que las partes logren escucharse, ponerse en el lugar del otro y alcanzar los acuerdos satisfactorios para ellos; estableciendo confianza, escuchando; dejando que las partes se comuniquen y mejoren su relación para llegar a acuerdos, no imponiendo soluciones, siendo una guía, alguien que ayuda a los otros. (Mediador 5)

[...] generando el ambiente adecuado para que las partes logren comunicarse, escucharse, entenderse y sean capaces de generar soluciones que sean satisfactorias para ellas. (Mediadora 1)

Conclusión

Este estudio ha identificado los tipos de estrategias de mediación más efectivos de quienes participan como mediadores laborales en el trabajo actual en Chile, en diferentes conflictos laborales, tanto de intereses como de derechos, lo que ha permitido la interpretación y comprensión de las estrategias de mediación de terceras partes de la acción pública en Chile.

El hallazgo más obvio que surge de este estudio es la constatación del uso de dos tipos de estrategias en las actuaciones de los mediadores laborales chilenos, a saber: contextuales y reflexivas. El uso de estrategias reflexivas y contextuales posiblemente tiene un impacto en la relación de confianza y contribuye a que las partes sean capaces de descubrir su propia solución al conflicto.

Lo anterior viene a reforzar lo hallado en algunos estudios previos de corte cuantitativo, en el sentido de que estos tipos de estrategias o conjunto de comportamientos podrían explicar la eficacia de la mediación en el tipo de sistemas de mediación estudiado (Cea et al., 2015; Cea et al., 2018). Del mismo modo, los datos aportados proceden de mediadores de conflictos laborales reales en el trabajo actual en Chile.

Desde un punto de vista aplicado, esta investigación permite tanto al sistema de mediación chileno como a los propios mediadores pensar en el diseño de estrategias de formación y evaluación que permitan optimizar el uso de las estrategias que este trabajo ha mostrado que son efectivas.

El presente estudio tiene dos limitaciones principales. En primer lugar, todos los datos provienen de la misma organización estatal que brinda servicios de mediación laboral, a saber, la Dirección del Trabajo. Sería interesante en el futuro poder contar con mediadores privados, con el fin de realizar una comparación de los aspectos cualitativos de las estrategias de mediación que podrían haber señalado los entrevistados que utilizan en sus actuaciones, así como poder analizar las mediaciones en las que estos mediadores intervienen.

En segundo lugar, aspectos como la neutralidad, la empatía, la perseverancia, la confianza, la imparcialidad, el manejo de emociones, el uso del humor, la escucha activa, la paciencia y las habilidades de comunicación son todas medidas subjetivas obtenidas de los mismos entrevistados; por lo tanto, puede haber un grado de sesgo en los resultados. Esperamos que futuras investigaciones puedan recoger datos también de las partes en conflicto, a la vez que utilicen otras metodologías (cuantitativas, experimentales

o mixtas), lo cual pueda fomentar la triangulación (Baim-Lance et al., 2020; McDermott, 2012).

Otro aspecto importante es que futuros estudios pueden indagar respecto de los efectos directos o indirectos de las estrategias de mediación sobre el éxito o eficacia de la mediación, tanto en conflictos de intereses como en conflictos de derechos. También sería pertinente que posteriores estudios consideren las posibles influencias específicas de los diferentes tipos de mediación proporcionados por la Dirección del Trabajo en Chile (mediación voluntaria, en proceso de negociación colectiva; mediación obligatoria, solicitada por empleadores o trabajadores; mediación organizada de trabajadores eventuales; mediación de conflictos colectivos), y las diferentes estrategias utilizadas por los mediadores laborales, así como la influencia de variables presentes en las partes en conflicto o el tipo de conflicto sobre la eficacia de la mediación.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Aliaga Rebolledo, O. (2020). El fenómeno del Precariado en Chile y la Gestión de los Recursos Humanos (MRH). *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(38), 35-47. <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/4573>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162092>
- Artaza, P., Candina, A., Esteve, J., Folchi, M., Grez, S., Guerrero, C., Martínez, J. L., Matus, M., Peñaloza, C., Sanhueza, C., & Zavalá, J. M. (2019). *Chile despertó. Lecturas desde la Historia del estallido social de octubre*. Universidad de Chile. <http://filosofiah.uchile.cl/publicaciones/160577/chile-desperto-lecturas-desde-la-historia-del-estallido-social>
- Baim-Lance, A., Onwuegbuzie, A., & Wisdom, J. (2020). Project management principles for optimizing publication productivity of mixed methods studies. *The Qualitative Report*, 25(3), 646-661. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4149>
- Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1920.pdf>
- Bollen, K., & Euwema, M. (2013). Workplace mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29(3), 329-353. <https://doi.org/10.1111/nej.12028>
- Bollen, K., Euwema, M., & Munduate, L. (Eds.). (2016). *Advancing workplace mediation through integrating theory and practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0>
- Bonilla-García, M., & López-Suárez, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, 57, 305-315. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Boulle, L., Goldblatt, V., & Green, P. (2015). *Mediation: Skills and strategies*. LexisNexis.
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 113-121. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622009000200002>
- Bryant, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199922604.001.0001>
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez, J. (2015). *Mediation and conflict management in the workplace: A comparative study between Chile and Spain* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Repositorio idUS. <http://hdl.handle.net/11441/31169>
- Cea, J., Medina, F., & Ramírez-Marín, J. (2018, junio 25). *Contextual strategy and justice perceptions influence labor mediators' effectiveness across cultures* [Ponencia]. 76th Annual Conference International Council of Psychologists, Montreal, Canadá.
- Cea, J., Riveros, J., & Cárdenas, R. (2019). Resolution of labor conflicts: case of negotiation of a collective contract in Codelco (Chile). *Estudios de Administración*, 26(2), 21-37. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.56949>
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory and methodology: Objectivist and constructivist methods. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 509-535). Sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Charmaz, K., & Henwood, K. (2017). Grounded theory methods for qualitative psychology. En C. Willig & W. Stainton Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (pp. 238-256). <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555.n14>
- Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the post-modern turn*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985833>
- Coleman, P. T., Kugler, K., & Chatman, L. (2017) Adaptive mediation: An evidence-based contingency approach to mediating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 383-406. <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2016-0090>
- Coleman, P. T., Kugler, K., & Mazzaro, K. (2016). Getting beyond win-lose and win-win: a situated model of adaptive mediation. En K. Bollen, L. Munduate & M. Euwema (Eds.), *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice* (pp. 21-38). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_2
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Mazzarao, K., Gozzi, C., El Zokm, N., & Kressel, K. (2015). Putting the peaces together: A situated model of mediation. *International Journal of Conflict Management*, 26(2), 145-171. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2014-0012>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2017). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the hrm literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 492-509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12107>
- Cutcher-Gershenfeld, J., & Kochan, T. (2004). Taking stock: Collective bargaining at the turn of the century. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(1), 3-26. <https://doi.org/10.2307/4126634>
- Devinatz, V., & Budd, J. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. En D. Lewin, D. J. B. Mitchell & M. A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 95-135). JAI Press.
- Dirección del Trabajo. (2002). *Orden de servicio N°1. "Crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos"*. https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-72212_recurso_1.pdf

- Dirección del Trabajo. (2010). *Estadísticas de Mediación*. Dirección del Trabajo; Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dirección del Trabajo. (2014). *Anuario Estadístico 2014*. Dirección del Trabajo; Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dirección del Trabajo. (2015). *Estadísticas de registros administrativos de la Dirección del Trabajo. Resolución de conflictos en las relaciones laborales: resultados de mediaciones y conciliaciones de los años 2007 a 2015*. Dirección del Trabajo; Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dirección del Trabajo. (2016). *Anuario estadístico 2016*. Dirección del Trabajo; Ministerio del Trabajo de Chile.
- Dirección del Trabajo. (2017a). Circular N.º 41. "Sobre la regulación de la Mediación Laboral de acuerdo a la Ley 20.940 que moderniza el Sistema de Relaciones Laborales".
- Dirección del Trabajo. (2017b). Dictamen ORD N.º 1414/033. "Informa respecto al sentido y alcance de la Ley N.º 20.940 publicada en el Diario Oficial del 08.09.2016, en particular, en lo referido a Mediación y Arbitraje". <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-111525.html>
- Dirección del Trabajo. (2020). Circular N.º 30. "Sobre instrucciones para la tramitación de denuncias por vulneración de derechos fundamentales y prácticas antisindicales durante la emergencia sanitaria en el marco del brote de Coronavirus (Covid 19)".
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Sage.
- Gale, J., Mowery, R., Herman, M., & Hollet, N. (2002). Considering effective divorce mediation: Three potential factors. *Conflict Resolution Quarterly*, 19(4), 389-420. <https://doi.org/10.1002/crq.3890190403>
- Gallagher, D. G., & Gramm, C. L. (1997). Collective bargaining and strike activity. En D. Lewin, D. J. B. Mitchell, & M. A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 65-93). JAI Press.
- Ganter, R., & Zarzuri, R. (2020). Rapsodia para una revuelta social: relatos narrativos y expresiones generacionales del 18-O en el Chile actual. *Universum*, 35(1), 74-103. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762020000100074>
- García Calavia, M. Á. (2020). La COVID-19 evidencia problemas de la realidad social del trabajo. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 727-736. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.46>
- García Calavia, M. Á., Cárdenas, J., & Barbeito Iglesias, R. (2020). Presentación del debate: Impactos sociales de COVID-19: un nuevo reto para la sociología. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 689-691. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.42>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine-Athestor.
- Georgakopoulos, A. (Ed.). (2017). *The mediation handbook: Research, theory, and practice*. Routledge.
- Goldberg, S. B. (2005). The secrets of successful mediators. *Negotiation Journal*, 21(3), 365-376. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2005.00069.x>
- Goldberg, S. B., & Shaw, M. (2007) The secrets of successful (and unsuccessful) mediators continued: Studies two and three. *Negotiation Journal*, 23(4), 390-417. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2007.00152.x>
- Hanaway, M. (2021). *Psychologically informed mediation: Studies in conflict and resolution*. Routledge.
- Harnack, K. (2016). A psychological toolbox for mediators: From theory and research to best practices. En K. Bollen, L. Munduate & M. Euwema (Eds.), *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice* (pp. 55-66). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_4
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, 23, 187-210. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- Isaacson, K., Ricci, H., & Littlejohn, S. W. (2020). *Mediation: Empowerment in conflict management* (3.ª ed.). Waveland Press.
- Jequier Lehedué, E. (2018). The execution of the mediation agreement in civil and commercial matters. A review that can not be postponed. *Revista de Derecho*, 31(2), 71-93. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-09502018000200071>
- Jiménez-Yañez, C. (2020). Chile despertó: causas del estallido social en Chile. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(4), 949-957. <http://dx.doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.4.59213>
- Kals, E., Thiel, K., & Freund, S. (2016). Workplace mediation: Searching for underlying motives and interests. En K. Bollen, L. Munduate, & M. Euwema (Eds.), *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice* (pp. 39-53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_3
- Kasserman, S. (2016). Internal mediation in non-union settings: Issues and paths forward. *Dispute Resolution Journal*, 71(2), 143-151. <https://arbitrationlaw.com/library/internal-mediation-non-union-settings-issues-and-paths-forward-dispute-resolution-journal>
- Kelly, E., & Kaminskién, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2(1), 55-60. <https://doi.org/10.1016/j.icj.2016.07.001>
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0461>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798186>
- Kressel, K., & Pruitt, D. (1985). Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41(2), 179-198. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1985.tb00862.x>
- Kydd, A. (2003). Which side are you on? Bias, credibility, and mediation. *American Journal of Political Science*, 47(4), 597-611. <https://doi.org/10.1111/1540-5907.00042>
- Latreille, P., & Saundry, R. (2014). Workplace mediation. En W. Roche, P. Teague, & A. Colvin (Eds.), *The Oxford handbook on conflict management* (pp. 190-209). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653676.013.0012>
- Lee, J., & Lim, M. (Eds.). (2019). *Contemporary issues in mediation* (Vol. 3). World Scientific. <https://doi.org/10.1142/11001>
- Leiva, F. (2012). Flexible workers, gender, and contending strategies for confronting the crisis of labor in Chile. *Latin American Perspectives*, 39(4), 102-128. <https://doi.org/10.1177/0094582X12441517>
- Lim, R., & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 259-272. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.259>
- López-Fresno, P., Savolainen, T., & Miranda, S. (2018). Role of trust in integrative negotiations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(1), 13-22. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1112/1075>
- Maoz, Z., & Terris, L. G. (2006). Credibility and strategy in international mediation. *International Interactions*, 32(4), 409-440. <https://doi.org/10.1080/03050620601011073>

- Márquez, F. (2020). Por una antropología de los escombros. El estallido social en Plaza Dignidad, Santiago de Chile. *Revista 180*, 45, 1-13. [http://dx.doi.org/10.32995/rev180.Num-45.\(2020\).art-717](http://dx.doi.org/10.32995/rev180.Num-45.(2020).art-717)
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L., & Medina, F. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 41-48. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1537.pdf>
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L., Medina, F., & Euwema, C. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations*, 47(3), 480-495. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00530.x>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia e Saude Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Masood, M. T., & Javed, S. (2016). Impact of conflict management styles on affective and cognitive trust: moderating role of transformational leadership. *Pakistan Business Review*, 17(4), 826-844. <https://core.ac.uk/download/pdf/268591301.pdf>
- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style-An interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 340-353. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00111.x>
- Medina, F., Cea J., & Ramírez-Marín, J. (2017). Cultura y mediación en el lugar de trabajo. *Revista de Cultura de Paz*, 1, 49-66. <https://www.revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/4>
- Munduate, L., & Barón, M. (2007). *La mediación como estrategia de resolución de conflictos*. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_2_0.pdf
- Munduate, L., & Medina, F. (Coords.). (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Ediciones Pirámide.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2009). *OECD Reviews of labour market and social policies: Chile 2009*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/20743408>
- Pérez-Ugena, M. (2020). *El uso on-line de la mediación, servicio de solución de conflictos: un instrumento para las situaciones de crisis*. Dykinson.
- Poitras, J. (2009). What makes parties trust mediators? *Negotiation Journal*, 25(3), 307-325. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00228.x>
- Poitras, J. (2013). The strategic use of caucus to facilitate parties' trust in mediators. *International Journal of Conflict Management*, 24(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/10444061311296116>
- Poitras, J., Bowen, R., & Byrne, S. (2003). Bringing horses to water? Overcoming bad relationships in the pre-negotiating stage of consensus-building. *Negotiation Journal*, 19(3), 223-235. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2003.tb00782.x>
- Rahim, M. (1992). *Managing conflict in organizations*. Praeger.
- Ramírez Marín, J., Medina Díaz, F., & Munduate Jaca, L. (2009). La experiencia en negociación como facilitadora de los procesos de mediación. *Temas Laborales*. 2(100), 613-627. <http://hdl.handle.net/11441/60457>
- Redorta, J. (2020). *Manual de gestión y resolución de conflictos. Principios, consejos y herramientas para mediadores y negociadores*. Editorial Almuzara.
- Revista Chilena de Salud Pública (Ed.). (2020). *Virus y sociedad: hacer de la tragedia social una oportunidad de cambios*. Escuela de Salud Pública. <https://doi.org/10.34720/ra1h-4761>
- Riera Adrover, J. A., & Casado de Starizky, T. (2019). La relación de confianza como factor explicativo del éxito de la mediación. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 153-163. <https://doi.org/10.5209/CUTS.56056>
- Riera Adrover, J. A., Cuartero Castañer, M. E., & Campos Vidal, J. F. (2020a). Triangulation of salient studies to date on trust-building in mediation. *Negotiation Journal*, 36(3), 353-364. <https://doi.org/10.1111/nej.12329>
- Riera Adrover, J. A., Cuartero Castañer, M. E., & Campos Vidal, J. F. (2020b). Una revisión sistemática exploratoria sobre la actitud y la aptitud empática de la persona mediadora. *Mediaciones Sociales*, 19, e649513. <https://doi.org/10.5209/meso.64951>
- Ruiz, C., & Caviedes, S. (2020). Estructura y conflicto social en la crisis del neoliberalismo avanzado en Chile. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 29(1), 86-101. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/175352>
- Saundry, R., Bennett, T., & Wibberley, G. (2018). Inside the mediation room-efficiency, voice and equity in workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1157-1177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180314>
- Sawyer, K. B., Thoroughgood, C., & Ladge, J. (2017). Invisible families, invisible conflicts: Examining the added layer of work-family conflict for employees with LGB families. *Journal of Vocational Behavior*, 103(A), 23-39. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.004>
- Seaman, R. (2020). Conceptualising the mediator as 'follower' instead of 'leader': An explorative approach. *Mediation Theory and Practice*, 4(1), 27-48. <https://doi.org/10.1558/mtp.41256>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. An overview. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Tallodi, T. (2019). *How parties experience mediation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28239-4>
- Tan, J. (2010). Grounded theory in practice: Issues and discussion for new qualitative researchers. *Journal of Documentation*, 66(1), 93-112. <https://doi.org/10.1108/00220411011016380>
- Terris, L. G., & Maoz, Z. (2005). Rational mediation: A theory and a test. *Journal of Peace Research*, 42(5), 563-583. <https://doi.org/10.1177/0022343305056231>
- Thompson, L., & Kim, P. (2000). How the quality of the third parties, settlement solutions is affected by the relationship between negotiators. *Journal of Experimental Psychology Applied*, 6(1), 3-14. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.6.1.3>
- Timonen, V., Foley, G., & Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918758086>
- Trefalt, S. (2013). Between you and me: Setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1802-1829. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0298>
- Vieytes, V. (2004). *Metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias.
- Vivar, C., Arantzamendi, M., López-Dicastillo, O., & Gordo Luis, C. (2010). Grounded theory as a qualitative research methodology in nursing. *Index de Enfermería*, 19(4), 283-288. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962010000300011&script=sci_abstract&lng=en

- Wall, J., & Dunne, T. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*, 28(2), 217-244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x>
- Wall, J., Chan-Serafin, S., & Dunne, T. (2012). Mediator pressing techniques: A theoretical model of their determinants. *Group Decision and Negotiation*, 21(5), 601-619. <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9229-7>
- Zawadsky, J. (2021). Comparando pobreza laboral: los casos de Chile y España. *Cuestiones de Sociología*, 24, e110. <https://doi.org/10.24215/23468904e110>