

LA MEDIACIÓN COMO MODELO PARA LIDERAR EL CAMBIO

DRA. GLORIA NOVEL MARTÍ

gnovel@ub.edu

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES, PREVENIR, GESTIONAR PRECOZMENTE LOS CONFLICTOS Y TRANSFORMAR LAS DIFERENCIAS EN FACTORES DE SUMA, ES UN MODO DE GENERAR BUENAS PRÁCTICAS PARA EMPRESAS RESPONSABLES Y SALUDABLES.

Desde el año 2004 venimos trabajando en experiencias de inserción de la mediación para la mejora de las organizaciones. En estos momentos disponemos de una casuística im-

portante (181 casos de conflicto con 776 personas implicadas), que nos permite explicar lo que ocurre en el seno de las grandes organizaciones, así como plantear un modelo exitoso para la implantación de sistemas de mediación, que optimicen el talento de sus líderes, trabajadores y de la propia organización, en los procesos productivos, asistenciales (en su caso) y relacionales.

Veamos algunas características de los conflictos, sus itinerarios, efectos y consecuencias, así como el modo en que la mediación ayuda a las personas, equipos y organizaciones, en los procesos de mejora y cambio:

1. *UN 80% DE LOS CONFLICTOS SON EL RESULTADO DE DIFERENCIAS INTERPERSONALES QUE SE PRODUCEN EN EL MARCO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*

El factor de lo interpersonal y de la convivencia, es definitivo en cualquier situación, a pesar de que otros factores -como el estructural- puedan influir. En general, los conflictos se dan entre personas y entre equipos que están trabajando de manera cercana, continuada y com-



prometida. Por lo tanto, *todos los equipos y personas son vulnerables a encontrarse, en algún momento de su vida laboral, en esta situación.*

Desde la mediación, trabajamos tanto a través de **intervenciones preventivas, como curativas.** Con ello se consigue que las personas desarrollen habilidades comunicacionales de alto impacto positivo, identifiquen los procesos de escalada de conflicto, lo traten en su estadio inicial y en caso de necesitarlo, acudan a mediación a los servicios existentes.

2. UN 92% DE LOS CONFLICTOS QUE LLEGAN AL SERVICIO DE MEDIACIÓN, ESTÁN YA CRONIFICADOS

Cuando los líderes de los equipos identifican la necesidad de tratar un conflicto de modo resolutivo a través de la mediación, éste ya se ha cronificado. En efecto, en el 29% de los casos que llegan a mediación, el conflicto tiene entre 1 y 2 años de

vida, mientras que en un 26% de los casos tratados tiene entre 2 y 5 años. Existe un 14% de los conflictos, que tienen más de 5 años de vida activa.

Esto, traducido a *consecuencias para las personas y organización*, significa que *se amplían las partes del conflicto* (otras personas se posicionan y entran a formar parte del conflicto), se producen *fracturas en los equipos* (enemigos internos y aliados externos), se hace *itinerante* hacia distintos departamentos de la institución (con solicitudes de intervención de distintos directivos) y *puede llegar a producir demandas por mobbing*, con unas serias consecuencias emocionales, laborales y grandes costes organizacionales.

En el caso de los conflictos ya cronificados, la intervención idónea es un **Proceso de Mediación**, que proporciona un espacio ideal para su gestión en un corto espacio de tiempo y con acuerdos de alta sostenibilidad.

Así, **en un 97% de los casos** tratados por nuestro equipo, **la mediación ha ayudado a las partes a resolver, neutralizar y en casos extremos a limitar el conflicto a niveles manejables y funcionales.**

Y todo ello, con una sostenibilidad del 100% y con una media de tiempo utilizado para la gestión del caso, que oscila desde **un mes y medio** (78%) a **dos meses y medio** (18%).

Estos datos nos dan la idea de la **costo-eficiencia de la mediación y de la reducción drástica de costes que supone utilizarla como medio alternativo** para la gestión de las diferencias y de los conflictos.

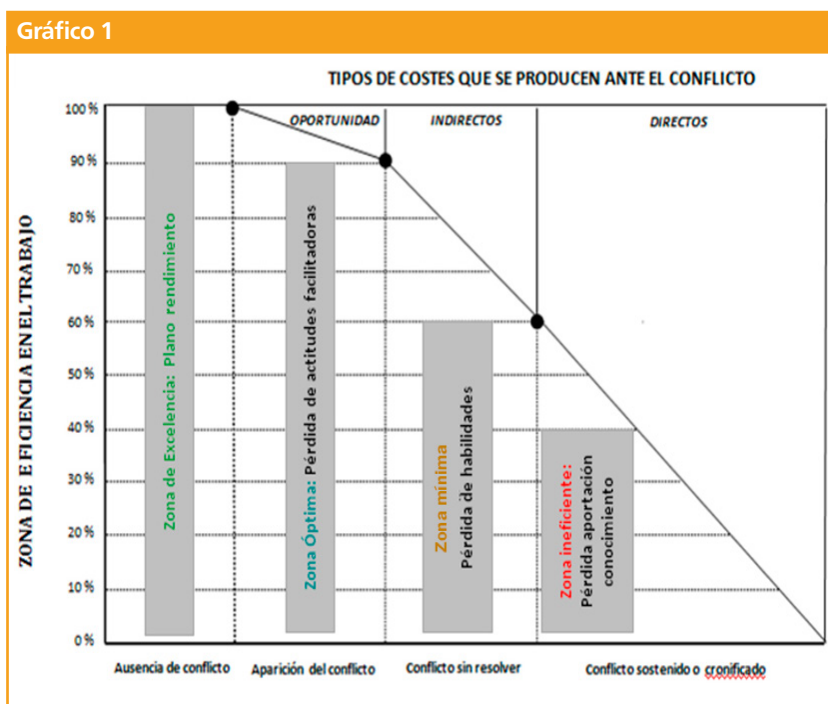
3. LOS CONFLICTOS SIN RESOLVER GENERAN COSTES DIRECTOS, INDIRECTOS Y DE OPORTUNIDAD QUE AFECTAN A LAS PERSONAS, EQUIPOS Y A LA ORGANIZACIÓN TOTAL

Los costes aparecen desde los inicios del conflicto, acumulándose cuando éstos no se resuelven en un corto espacio de tiempo, hasta llegar al 100% de la pérdida de la productividad, la ilusión, la motivación y la capacidad para desempeñar el trabajo en condiciones de calidad.

Veamos la relación entre la existencia mantenida del conflicto, las consecuencias en la efectividad en el trabajo y los costes que todo ello supone (gráfico 1).

Los costes directos, son los últimos en identificarse. Esto significa que cuando el conflicto resulta evidente para los líderes de los equipos, *se ha producido ya una pérdida de productividad superior al 40%* de su capacidad de rendimiento laboral.

Gráfico 1



Los costes indirectos, no son fácilmente identificables, pero actúan de manera insidiosa en la buena marcha de los equipos, produciendo elevados costes que se suman a los de oportunidad que ya se habían producido (efecto acumulativo), produciéndose una pérdida de hasta un 40% de la capacidad de rendimiento de la personas implicadas.

Los costes de oportunidad, son los primeros que se producen y ocultos a simple vista, pero crean las condiciones para que los indirectos y los directos emerjan con fuerza, creando una situación insostenible, ineficaz e ineficiente. Suponen una pérdida de hasta un 10% de la capacidad de rendimiento laboral de las personas implicadas.

Para neutralizar y disminuir los costes asociados al conflicto, las intervenciones deben ser de **tipo preventivo, continuadas a lo largo del tiempo, con una intencionalidad transformativa de la relación** y por supuesto, **curativas (Procesos de Mediación)**, cuando el caso ha excedido a la capacidad de autogestión por parte de las personas implicadas.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Introducir la mediación en las organizaciones supone apostar por un modelo de optimización racional y eficiente que mejora la calidad en el trabajo, la satisfacción de todas las personas que allí trabajan y se relacionan, el clima laboral y las oportunidades de trabajo en equipos de alto rendimiento. Y ello es así porque:

- Potencia la responsabilización de las personas.
- Proporciona un sistema de apoyo activo a los directivos.
- Promueve habilidades para el tratamiento positivo de las diferencias y la gestión precoz del conflicto.
- Disminuye la probabilidad de aparición de nuevos conflictos.
- Produce aprendizajes de valor y de impacto transformador.
- Neutraliza “la cultura de la demanda y la queja”.
- Proporciona información acerca del valor agregado que la empresa ofrece.
- Promueve la construcción de cultura de paz en las organizaciones.
- Disminuye drásticamente los costes asociados al conflicto.

