



Libro Guía esencial para la mediación y la resolución de conflictos en el lugar de Trabajo

Nora Doherty y Marcelas Guyler
Kogan Page, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Cuando un conflicto afecta el lugar de trabajo, los gerentes deben actuar rápidamente, antes de que el rendimiento disminuya, la moral decaiga y todos en la compañía sufran. La asesora en mediación Nora Doherty y el capacitador de negocios Marcelas Guyler escribieron un útil libro de texto sobre las distintas formas de resolver conflictos en el lugar de trabajo. Mediante varios estudios académicos y ejemplos prácticos, las autoras presentan una gama de modelos y tácticas de mediación para la resolución efectiva de conflictos. Citan numerosos desacuerdos que involucran a las personas en una plétora de diferentes culturas y trabajos, desde la cadena de montaje hasta la sala de juntas. Es un libro denso y detallado, por lo que *BooksInShort* lo recomienda a estudiantes serios de mediación y a profesionales de recursos humanos que requieran soluciones a fondo.

Ideas fundamentales

- La mediación es un “proceso estructurado en el que un mediador imparcial facilita la comunicación entre aquellos en conflicto”.
- Un proceso de mediación bien estructurado sigue seis pasos:
- Primero, un mediador imparcial establece las reglas básicas para el proceso.
- Segundo, ambas partes explican su caso. El mediador resume y vuelve a relatar cada uno.
- Tercero, las partes hablan el problema y tratan de llegar a una negociación o “terreno común”.
- Cuarto, los participantes hablan de sus sentimientos con la esperanza de llegar a una solución.
- Quinto, los involucrados en el proceso de mediación piensan a fondo en la solución ideal.
- Y sexto, una vez que se da un acuerdo, las partes individuales firman un “acuerdo voluntario”, aceptando intentar lograr que funcione la solución.
- Las empresas deben tomar en serio cualquier queja e intervenir rápidamente en los conflictos entre empleados.
- Una persona actuará de una de las siguientes maneras durante un conflicto: agresivamente, pasivamente, agresivamente-pasiva o firmemente.

Resumen

¿Qué es la mediación?

Los altercados en el lugar de trabajo ocurren por varias razones: en ocasiones las personalidades de los compañeros entran en conflicto y simplemente no pueden trabajar juntos. Otras veces, los estilos de trabajo de los colegas difieren o, tal vez, una rencilla pasada interfiere en la relación. Los conflictos son muy costosos para las empresas. Disminuyen la moral y la productividad, y aumentan las ausencias por enfermedad, las quejas de los clientes y los atrasos.

“Existe una solución diferente y de rápido crecimiento diseñada para responder a las crisis en las complejas relaciones laborales: ésta es la mediación en el lugar de trabajo”.

La mediación es un método de resolución de conflictos en el que un moderador imparcial “facilita la comunicación entre aquellos en conflicto” y los guía hacia una solución. Aunque la mediación se remonta a las civilizaciones antiguas, la mediación laboral adquirió popularidad en las décadas de 1960 y 1970 como proceso alternativo de resolución de conflictos laborales menos costoso que irse a juicio. La mediación es una herramienta común en divorcios, conflictos médicos y ambientales, e incluso en política internacional. Algunos principios distintivos la separan de otros procesos de resolución de conflictos. Éstos incluyen que:

- **Es “voluntaria”** – Las partes en desacuerdo no pueden ser forzadas a participar. Quienes intervienen en la mediación conservan el poder de decisión durante el proceso.
- **Trata de encontrar una solución** – La mediación no se enfoca en eventos pasados, sino en soluciones futuras. Trata de llegar a un acuerdo aceptado por todos los participantes.
- **Las partes en conflicto crean la resolución** – La mediación obliga a los involucrados en el conflicto a responsabilizarse por llegar a una solución final.
- **“El mediador es imparcial”** – El proceso no funciona si el mediador está predispuesto a favor de una de las partes. Para tener éxito, los mediadores deben demostrar “imparcialidad y reciprocidad” desde el principio.
- **Es un “método confidencial”** – Para que los participantes puedan compartir ideas y sentimientos abiertamente, los mediadores deben garantizar que lo que se discuta sea considerado información confidencial. Todas las partes deben aceptar un alto nivel de privacidad.
- **“Se pueden invocar procesos legales formales”** – Si fallan los intentos de mediación, las partes en conflicto pueden llevar su caso a los tribunales. Sin embargo, no debe haber ningún proceso legal pendiente mientras esté en curso el proceso de mediación.

“El modelo de mediación de seis pasos”

Como mediador, usted debe citar juntas privadas con cada una de las partes antes de emprender el proceso de resolución del conflicto. Esto da a los participantes la oportunidad de exponer sus casos. Aproveche este tiempo para crear una relación con los participantes, y permítale ventilar cualquier duda que tengan sobre la mediación. Explique las metas y posibles resultados del proceso. Una vez sentadas las bases, es tiempo de empezar. Guíe a las partes por estas seis fases:

1. **“Presentaciones y reglas básicas”** – Establezca límites y esté atento a la comprensión y expectativas de los involucrados. Ponga protocolos específicos: pida que hable una parte a la vez y que se respeten mutuamente, y reafirme la confidencialidad de reuniones.
2. **“Resumen”** – Ambas partes explican sus puntos de vista. En vez de permitir que repitan agravios pasados, concentre su atención en lo que debe cambiar. Luego resuma sus razones y establezca una base para las siguientes reuniones.
3. **“Exposición de asuntos”** – Para revelar la causa subyacente del conflicto, trate de aislar los asuntos de las “necesidades, intereses y posiciones” de cada individuo. Busque un “terreno común” de las partes en conflicto, porque reducirá la tensión y aumentará las probabilidades de llegar a un acuerdo. Evite crear ganadores y perdedores; en cambio, trate de que aparezca un escenario de ganancia mutua.
4. **“Comunicación de sentimientos”** – Aunque los participantes no deben reprimir sus emociones, externarlas en las tensas fases de las primeras mediaciones podría dañar los intentos de encontrar una solución. Espere hasta esa fase para hablar de sentimientos. Dejarlos ver futuras soluciones promoverá la buena relación y podría llevar a la solución.
5. **“Lluvia de ideas”** – La proyección de una solución futura puede ayudar a la gente a alcanzarla. Pregunte: “¿Qué soluciones funcionan para usted?” o “Si imaginara una forma de avanzar, ¿cuál sería?” Estas preguntas permiten a ambas partes proponer soluciones.
6. **“Firma del acuerdo voluntario”** – Este acuerdo debe ser un plan específico que describa las acciones o mejoras que deben tomar ambas partes para seguir adelante. Los participantes mismos deben redactar el acuerdo y ser responsables de hacerlo funcionar. Redacte el acuerdo en términos positivos y describa los beneficios para cada parte. Asegúrese de que todos los involucrados firmen y fechen el acuerdo.

“Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman”

Cuando un conflicto infecta a los equipos de trabajo, los resultados pueden incluir rumores malintencionados, “viboreos y una descarada denigración de otros”. Para atenuar conflictos en los equipos, el mediador debe conocer la posición del grupo en el típico ciclo de vida de un equipo. Considere el modelo del Dr. Bruce Tuckman, que describe las distintas fases de la vida de un equipo:

1. **“Formación”** – Inicialmente, los miembros dependen de un líder para tomar decisiones. Quieren orden y seguridad. Determinan similitudes y diferencias y las toman en cuenta para alianzas futuras. La conformidad es poderosa y los miembros rara vez discuten temas delicados.
2. **“Pleitos”** – La competitividad y los conflictos se hacen evidentes al organizarse el grupo con un propósito. Para encajar en el grupo, la gente altera sus “sentimientos, ideas, actitudes y creencias”. El “miedo al fracaso” y el “miedo a estar expuesto” determinan la dinámica del grupo, afectando la conducta y ocasionando que algunos miembros dejen el grupo o se expresen más.
3. **“Normas”** – Los miembros están dispuestos a trabajar juntos para crear confianza mutua. Idealmente, hay gran comunicación y creatividad, y el grupo se une; pero puede anticipar futuros problemas y volverse resistente al cambio.
4. **“Desempeño”** – Es el nivel más alto que pueden alcanzar los grupos, y no todos llegarán a este nivel avanzado de colaboración y solución de problemas. Los miembros tienen confianza en sí mismos y comparten un sentido de unidad e identidad de grupo. El grupo se enfoca en logros y experimentación.
5. **“Disolución”** – Con el tiempo, un grupo puede disolverse. En esta fase, la mediación podría incluir ayudar a sus miembros a despedirse o a finalizar sus cometidos.

“El modelo de mediación breve”

Cuando surgen conflictos entre clientes y miembros del personal, los gerentes deben pensar rápido y resolver el asunto en el momento. El modelo de mediación breve es un sencillo proceso de cinco pasos:

1. Intervenga de manera amistosa, “profesional e imparcial”.
2. Escuche ambos lados de la discusión y replantee el problema en sus propias palabras.
3. Asegúrese de haber entendido el problema correctamente.
4. Trate de llegar a una solución que sea mutuamente benéfica para ambas partes.
5. Anime a ambas partes a acordar una solución y a confirmar ese acuerdo.

Estudio de caso: El gerente que intimida

Nicola, gerente respetada en una gran empresa de software, presentó una queja ante el departamento de Recursos Humanos (RH) de su compañía cuando sintió que

John, su jefe inmediato, le faltaba el respeto en las juntas del personal y era sumamente crítico de sus ideas. Como resultado, su comunicación con John se deterioró. La queja de Nicola mencionaba intimidación y acoso. RH comunicó la queja a John y sugirió que llegaran a una mediación. John se sorprendió con la noticia, pero accedió al proceso, siempre y cuando se mantuviera confidencial.

“Aunque el mediador claramente dirige y facilita el proceso, son los participantes mismos quienes controlan tanto el resultado como los acuerdos de mediación”.

La compañía contrató a un mediador externo y organizó una reunión fuera de la oficina. El mediador tuvo citas separadas con cada uno y vio que tenían versiones distintas de la situación. Entonces explicó el proceso de mediación. Inicialmente, a John y Nicola se les dificultó dirigirse uno al otro sin cierto rencor. Con el tiempo, empezaron a lidiar con ciertas partes de sus problemas. Luego llegaron a un punto en el que rompían por completo la comunicación o aceptaban continuar. Fue un momento muy sensible para el mediador, que tenía que presentar cuidadosamente los beneficios de seguir. Poco después, John aceptó reconsiderar la manera en la que daba retroalimentación a Nicola. Fue un avance importante y en poco tiempo se incrementó la plática sobre la mejor manera de trabajar juntos en el futuro. La mediación terminó con la firma de un acuerdo sobre lo que habían hablado. En una reunión posterior de seguimiento y evaluación, se encontró que, aunque no eran grandes amigos, Nicola y John trabajaban juntos mejor que antes de la mediación.

Por qué surgen los conflictos

Los científicos han determinado que el estrés desempeña un papel clave en la mayoría de los conflictos. Muchas respuestas al estrés están “integradas” al cerebro, como la respuesta “pelea o huye”, la “respuesta de alarma” y la “respuesta de quedarse paralizado”, en la que la víctima se queda inerte hasta que pasa el peligro. Estas reacciones tienen orígenes conductuales y biológicos. La percepción del cerebro de un daño potencial puede provocar estrés, no sólo como respuesta a amenazas físicas, sino también como reacción a “amenazas psicológicas” que pueden poner en peligro las “necesidades, valores o ... identidad” de un individuo.

“Integrar la mediación en el lugar de trabajo – para que quede constituida en la estructura de la cultura laboral y en sus políticas – requiere pensamiento y planeación detallados”.

En el lugar de trabajo, las personas sufren de estrés cuando pierden el control, se aburren, se enfrentan con cambios o con una situación difícil. Las experiencias pasadas también determinan las percepciones. Los sucesos extraordinarios amplían los “mapas mentales” que crea el cerebro para interpretar la realidad. Estos mapas orientan las creencias, emociones y conductas de las personas. Ayudan a hacer que la vida cotidiana sea predecible y menos estresante. Los mapas mentales desempeñan un papel clave en el manejo de conflictos. Los mediadores que pueden animar a los participantes a compartir sus mapas tienen una mayor oportunidad de calmar los retos percibidos y lograr la supervivencia individual. En el popular libro, *I’m OK – You’re OK*, el autor Thomas Harris explica cuatro situaciones que describen cómo sobrellevan las personas las situaciones sociales estresantes:

- **El escenario “yo estoy bien – tú estás bien”** – Las personas reconocen que ellas y sus contrapartes tienen una autoestima considerable.
- **El escenario “yo estoy bien – tú no estás bien”** – Un individuo cree que la otra persona no merece respeto.
- **El escenario “yo no estoy bien – tú estás bien”** – Una persona cree que él o ella es despreciable y no merece tener la compañía de la otra persona, que es merecedora de respeto.
- **El escenario “yo no estoy bien – tú no estás bien”** – Una persona cree que la situación es fútil y que “todos están equivocados y todos están condenados”.

“Los sólidos y sustentables principios de mediación sobre la imparcialidad y el respeto crearán el terreno firme para el enorme y rápido cambio que inevitablemente vamos a experimentar en el mundo”.

La “teoría de la asertividad” puede ayudar a los mediadores a analizar cómo se manifiestan cuatro personalidades diferentes durante un conflicto. Una personalidad agresiva gana el control sobre otros mediante la intimidación. Una personalidad pasiva trata de disminuir la tensión haciendo las paces, independientemente de las consecuencias. Una personalidad pasiva-agresiva aparenta conformidad, pero en realidad usa tácticas como la “culpa” o el “sabotaje indirecto” para alcanzar sus metas. La personalidad asertiva muestra preocupación y comprensión para llegar a una solución que sea mutuamente benéfica.

“La mediación es una metodología de conflictos que existe para florecer y crecer”.

En estas situaciones estresantes, los mediadores deben trabajar mucho para no ser absorbidos por la psicología negativa evidente en tantos problemas. El proceso entero de la mediación está diseñado para evitar actitudes sentenciosas y, a la vez, promover la imparcialidad. Los mediadores pueden llevar a cabo la escucha, evaluación e imparcialidad eficaces solamente cuando ven a las partes involucradas como individuos valiosos que tienen un problema que se puede resolver usando el pensamiento lógico y el proceso de mediación de seis pasos.

Sobre los autores

Nora Doherty es fundadora y directora de Professional Mediation Resolutions. **Marcelas Guyler** es mediador en lugares de trabajo y consultor principal del Mediated Cultures and Resolutions Group.
