



JORNADA: NUEVOS RETOS DE LA SALUD LABORAL

“LA MEDIACIÓN COMO RECURSO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL”

Dra. Gloria Novel Martí
gnovel@ub.edu

Directora del Observatorio de Mediación
Universidad de Barcelona

Barcelona, Mayo 2012



SISTEMAS DE MEDIACIÓN EN ORGANIZACIONES

LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS. EL CASO DE LA SALUD:

- Espacios de coincidencia con relaciones significativas
- Intereses individuales y colectivos
- Misión y visión organizacional que debe ser compartida
- Multitud de procesos en condiciones de interdependencia: Laboral, secuencial, recíproca

- Espacios de alta vulnerabilidad vital
- Presión en el trabajo y en los tiempos
- Personal con distintos tipos de contrato
- Recursos disponibles versus resultados esperados
- Conforman una “familia humana”

LA MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL: Nueva metodología profesional que tiene que ver con un nuevo modo de vivir las relaciones personales en el entorno laboral, facilitando la construcción de espacios de diálogo pacífico y un mejor rendimiento laboral.

SISTEMAS DE MEDIACIÓN EN ORGANIZACIONES

CONCEPTO: Intervenciones para la prevención y gestión del conflicto, que se aplican desde el marco teórico, principios y valores de la mediación, utilizándose de modo complementario y en ocasiones combinado:

MODELO DE INTERVENCIÓN SISTÉMICA DESDE EL ENFOQUE MEDIADOR:

- Mediación
- Asesoramiento (Folberg y Taylor; González-Capitel)
- Formación
- Coaching directivo y de equipos
- Construcción de consenso y espacios de diálogo

METODOLOGÍAS:

- Intervenciones a medida: Marca propia
- Conocimiento y profesionalización
- Uso de técnicas propias y benchmarking: Creatividad
- Uso sistemático de los valores y principios mediadores
- Enfoque apreciativo para apoyar el cambio

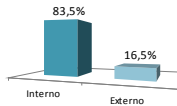
SISTEMAS DE MEDIACIÓN EN ORGANIZACIONES

POR QUÉ LA MEDIACIÓN?

- Proporciona un espacio seguro con procesos de “cuidar” a las personas y grupos
- **Mejora, suma, complementa** otros métodos y proporciona valor añadido
- La mediación aporta un nuevo paradigma y favorece el cambio cultural
- Constituye un “puente de oro” para las personas, grupos y organizaciones
- Transfiere conocimientos de cultura de paz, para convivir con las diferencias, los retos, los cambios y las crisis de una manera resiliente
- Es la forma más segura de producir cambios profundos y mejoras deseadas, en la estructura de las organizaciones
- Ayuda a las personas a “trabajar en paz” y a recibir ayuda cuando los propios recursos fallan
- Mejora la eficiencia, la eficacia, la satisfacción y los resultados de las empresas
- Promueve el sentido de pertenencia, de compromiso, de motivación, del trabajo bien hecho y de las relaciones saludables
- Neutraliza, contiene y reduce los costes no deseados del conflicto

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

TIPO DE CONFLICTO
Totales casuística 2005-2011

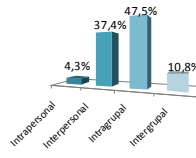


	Interno	Externo	Totales
Casos	116	23	139
%	83,45%	16,55%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

ALCANCE DEL CONFLICTO
Totales casuística 2005-2011

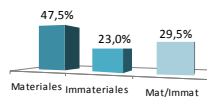


	Intrapersonal	Interpersonal	Intragrupal	Intergrupal	Totales
Casos	6	52	66	15	139
%	4,32%	37,41%	47,48%	10,79%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

ELEMENTOS INTERVINIENTES Totales casuística 2005-2011

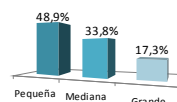


	Materiales	Inmateriales	Mat/Inmat	Totales
Casos	66	32	41	139
%	47,48%	23,02%	29,50%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Dimensión del conflicto según: PARTES IMPLICADAS Totales casuística 2005-2011



	Pequeña	Mediana	Grande	Totales
Casos	68	47	24	139
%	48,92%	33,81%	17,27%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

SEGÚN EL NIVEL DE IMPACTO

▪ **Bajo impacto.** Reducido a las partes implicadas.

▪ **Medio impacto.** Partes añadidas que no estaban inicialmente implicadas.

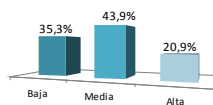
▪ **Alto impacto.** Implicación en el conflicto de todo el equipo de trabajo o a la mayoría.

→ *Los conflictos que llegan a nuestro servicio para iniciar un proceso de mediación, son siempre casos de alto impacto organizacional.*

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

INTENSIDAD DE CONFLICTO
Totales casuística 2005-2011



	Baja	Media	Alta	Totales
Casos	49	61	29	139
%	35,25%	43,88%	20,86%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

SEGÚN LA TEMPORALIDAD

La temporalidad del conflicto se refiere al tiempo transcurrido desde que se inició el conflicto hasta el momento actual y nos muestra, entre otros factores, el nivel de arraigamiento de los comportamientos de lucha.

▪ **Conflicto agudo.** Cuando su duración, desde que se inició, no va más allá de los seis meses.

▪ **Conflicto cronicado.** Cuando está presente en la vida de las personas y grupos o equipos, más allá de los seis de duración.

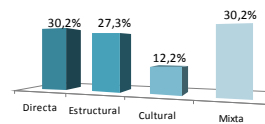
→ 100% de los conflictos internos, tratados con técnicas de asesoramiento y procesos de mediación, son conflictos cronicados.

→ En el caso de los conflictos externos, la práctica totalidad son de tipo agudo

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

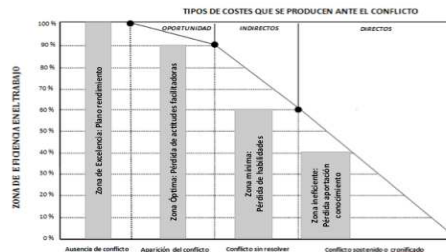
CAUSAS DESENCADENANTES
Totales casuística 2005-2011



	Directa	Estructural	Cultural	Mixta	Totales
Casos	42	38	17	42	139
%	30,22%	27,34%	12,23%	30,22%	100%

Años 2005-2011

NUESTRA EXPERIENCIA: ALGUNOS DATOS DE INTERÉS



- **COSTES DE OPORTUNIDAD:** Son los primeros que se producen, son ocultos pero crean las condiciones para que los indirectos y los directos surjan con fuerza, creando situaciones insostenibles, ineficaces e ineficientes. Suponen una *pérdida de hasta un 10% de la capacidad de rendimiento laboral de las personas implicadas*.
- **COSTES INDIRECTOS:** no son fácilmente identificables, pero actúan de forma insidiosa en el buen funcionamiento de los procesos y de los equipos, produciendo costes elevados que se suman a los de oportunidad (efecto acumulativo), produciéndose una *pérdida de hasta un 40% de la capacidad de rendimiento de las personas implicadas directamente y, en un porcentaje similar a las implicadas indirectamente (por el impacto del conflicto en el grupo)*.
- **COSTES DIRECTOS: Últimos en identificarse.** Cuando el conflicto es identificado, se ha producido ya una *pérdida de productividad de un 60% ó más (hasta el 100%) de la capacidad de rendimiento laboral*.

Años 2005-2011

ALGUNAS CONCLUSIONES

- Todas las organizaciones tienen que hacer frente al tratamiento de las diferencias y los conflictos que se producen en el marco de las relaciones. El “cómo”, es lo que marca la diferencia.
- Se hace necesario un cambio en las organizaciones para promover espacios de suma, resolutivos y bondadosos. *El cambio es cultural en primer lugar y la mediación es un “puente de oro” para encontrar la vía directa.*
- Los conflictos sin resolver producen costes a las personas, grupos y organizaciones. *La mediación es un recurso valioso para ayudar a prevenir y reducir drásticamente estos costes.*
- Cambiar el mundo, es cosa de todos y el primer cambio empieza en “nuestra casa”, en nuestras organizaciones. *Es importante trabajar para construir una cultura del diálogo, de la concordia, de la paz y de la recuperación e impulso de los valores que nos ayuden a trabajar en paz, sentirnos felices y comprometidos con nuestro trabajo, ofreciendo lo mejor de cada uno/a de nosotros/a.*
- El conflicto en las organizaciones de salud es “itinerante”, es decir, las quejas, el propio conflicto y las personas afectadas, van de persona en persona y de departamento en departamento, buscando la forma de obtener los recursos que les faltan. *Esto significa que ante un conflicto no resuelto, toda la organización sufre las consecuencias.*
- Los líderes y directivos de los equipos/organización son los que reciben la expresión del conflicto desde su inicio y son los que reciben las demandas de intervenciones para su resolución. *Por este motivo, necesitan herramientas y apoyo para poder desarrollar este papel de facilitador y constructor de consensos, que se espera de ellos.*
- Las organizaciones de salud, tienen como objetivo “curar y cuidar a las personas” que necesitan sus servicios. *Parece que forma parte de la lógica interna, que este estilo de hacer, se inicie en su interior, como eje básico que dirija las políticas internas y externas institucionales, produciendo “salud en el entorno laboral” i fomentando el crecimiento personal de las personas que allí trabajan y se relacionan.*



UNA REFLEXIÓN PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

¡Gracias por su participación!

