



**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

## **Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

**Trabajo de Fin de Máster**

**Convocatoria Junio**

**Orientación:** Profesional



**Título:** Aplicación práctica de la Mediación Organizacional

**Estudiante:** Cristina Cerrillos del Villar

**Tutor:** José Alonso Esquiva

**Código OIR:** TFM.MGR.JAE.CCDV.220318.

## Índice

- 1. Introducción**
  - 1.1. Marco científico conceptual de referencia**
    - 1.1.1. Tipos de conflictos laborales**
    - 1.1.2. Efectos de los conflictos**
- 2. Justificación de la intervención**
- 3. Supuestos del diseño, objetivos a lograr con él y variables o medios a los que se recurre para lograrlo**
- 4. Método**
  - 4.1. Objetivo general y específico de la intervención**
  - 4.2. Contenidos de la intervención**
  - 4.3. Temporización**
  - 4.4. Evaluación de la intervención con criterios concretos**
- 5. Resultados**
- 6. Discusión y conclusiones**
- 7. Referencias bibliográficas**



## Resumen

Con este trabajo se pretende desarrollar un modelo de mediación organizacional como un instrumento para gestionar los conflictos que surjan en el seno de una empresa, entre personas trabajadoras que estén en el mismo nivel jerárquico o en niveles diferentes. Todo ello, con el objetivo de lograr gestionar uno de los motivos por los que las personas causan baja o abandonan las organizaciones: los conflictos laborales.

Palabras clave: conflictos, mediación, organizaciones, trabajadores, relaciones.

## Abstract

This work aims to develop a model of organizational mediation as an instrument to manage conflicts that emerge in a company, between workers who are at the same hierarchical level or at different levels. All this, with the objective of managing one of the reasons because of people quit or leave organizations: labor conflicts.

Key words: conflicts, mediation, organizations, workers, relationships.

## 1. Introducción

En una sociedad cambiante, en la que cada vez se prioriza más el bienestar personal, es importante que las organizaciones sepan estar a la altura de las necesidades de las personas que la integran.

Hace no muchos años, lo más importante del trabajo era la remuneración. Hoy en día la ecuación ha cambiado y se ha empezado a dar más importancia a la satisfacción laboral, ya que cada vez el mercado laboral está más profesionalizado y las exigencias personales se están viendo incrementadas, se da prioridad al llamado “salario emocional”. El tiempo que dedicamos a nuestro trabajo constituye gran parte de nuestro día a día, por lo que, podemos decir, que es una parte importante de nuestra vida.

Varios factores de nuestra vida laboral pueden afectar de forma negativa y frustrar la mencionada satisfacción laboral, entre ellos se destaca como una de las principales causas, las malas relaciones con los compañeros o jefes<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta los efectos negativos que los conflictos en el trabajo pueden tener en las personas (desmotivación, ansiedad, estrés, o incluso depresión<sup>1</sup>), se pretende articular mediante este trabajo, un mecanismo para gestionar ese tipo de situaciones. Ese instrumento está basado en la implantación de un modelo de gestión de conflictos: la mediación organizacional. Se trata de un método para la gestión de discordancias que pudiesen surgir entre personas trabajadoras de la

---

<sup>1</sup> Aparicio Pérez, T. “La Insatisfacción Laboral”: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral> (último acceso: 24/01/2022)

misma organización, basado en la comunicación, siendo indiferente la situación jerárquica en el organigrama de estas personas.

## **1. Marco científico conceptual de referencia**

### **1.1.1. Tipos de conflictos laborales**

Existen varios tipos de conflicto<sup>2</sup> según las partes implicadas y según el lugar que cada uno de ellos ocupe en la empresa. Este trabajo se centrará en los conflictos interpersonales.

Dependiendo de la posición jerárquica que ocupen en la empresa las personas implicadas, el conflicto puede resultar más o menos complejo para estas. A la hora de gestionarlo no será determinante la posición de los intervinientes, pero sí es información importante para tener en cuenta el condicionamiento que podría influir en las partes, en perjuicio del correcto proceder de la intervención. Los conflictos en este sentido, pueden ser de tres tipos:

- Conflicto horizontal: cuando las personas implicadas se encuentran en la misma posición dentro del organigrama. Es decir, ninguno depende de otro.
- Ascendente: este tipo de conflictos se dan cuando la o las personas subordinadas originan el conflicto al superior jerárquico.
- Descendente: puede encontrar su causa en un abuso de la situación dominante del superior jerárquico, que es quien origina el conflicto.

Más allá de la clasificación de los conflictos por las personas implicadas, lo haremos desde el punto de vista de la comunicación. Un conflicto puede ser funcional, cuando se puede sacar provecho del mismo; o disfuncional, cuando el propio conflicto impide que se logren los objetivos comunes. En cualquier caso, partimos de la idea de que cualquiera de ellos, es gestionable (que no solucionable), siempre y cuando se pongan los medios para ello.

### **1.1.2. Efectos de los conflictos**

El Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)-Organización Mundial de la Salud (OMS) define los riesgos psicosociales como “las interacciones entre trabajo, medio ambiente, satisfacción laboral y condiciones organizativas, por una parte, y las capacidades del trabajador, su cultura, necesidades y situación personal fuera del trabajo<sup>3</sup>. Además, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) considera que los riesgos psicosociales son los siguientes<sup>3</sup>:

#### **1. El estrés laboral**

---

<sup>2</sup> Sisternas, P. “Todo sobre la resolución de conflictos laborales: tipos y gestión” (2021): <https://www.sesamehr.es/blog/todo-sobre-la-resolucion-de-conflictos-laborales-tipos-y-gestion/>, (último acceso: 24/01/2022)

<sup>3</sup> <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/que-es-un-riesgo-psicosocial>. (último acceso: 21/04/2022)

2. La fatiga
3. La violencia en el trabajo
4. El acoso laboral

Podemos relacionar los cuatro con los conflictos en el trabajo, ya que pueden ser causa o consecuencia de ellos. Habida cuenta del riesgo que puede suponer para la salud de las personas la exposición a estos riesgos psicosociales, podemos afirmar que un mal ambiente de trabajo puede producir burnout, estrés y depresión, entre otras<sup>4</sup>.

Todo ello, al margen de los efectos tangibles que tienen sobre el desarrollo del trabajo; pues, está demostrado que el estrés laboral tiene efectos negativos sobre el trabajo, entre los que se encuentran: absentismo laboral, relaciones interpersonales distantes y frías, dificultad de concentración, disminución de la calidad del servicio prestado, etc.<sup>5</sup>

Más allá de lo anterior, la justicia se ha pronunciado al respecto en repetidas ocasiones:

- Una sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Asturias-Oviedo (Nº 1147/2017, Roj: STSJ AS 1485/2017) reconoce la depresión como accidente de trabajo al haber tenido su origen en un trauma psíquico recibido en el trabajo, que derivó en una situación de ansiedad.
- La Sala de lo Social nº 1 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, en la sentencia nº 00235/2021 también se pronuncia al respecto, pues en este caso, un conflicto laboral entre compañeros de trabajo, termina en la calificación de la depresión como accidente laboral. Aunque la depresión no esté contemplada en el artículo 156.2.e) de la Ley General de la Seguridad Social como una enfermedad profesional, también tienen esa consideración "las enfermedades, no incluidas en el artículo, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo". En el caso expuesto en la sentencia "el único elemento determinante de la enfermedad desarrollada se centra en la realización del trabajo, donde se creó una situación de tensión hábil para generar un episodio de crisis nerviosa y a la que siguió temporalmente el reconocimiento de un proceso incapacitante por ansiedad".

Lo anterior nos lleva a concluir que, no solamente las empresas no pueden eludir la responsabilidad que tienen sobre las condiciones laborales, entre las que se encuentra la gestión de las relaciones laborales, si no que, de no hacerlo, se pueden derivar consecuencias legales para las mismas.

---

<sup>4</sup> Burton, J. Organización Mundial de la Salud (2010) Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. Capítulo 4: Interrelaciones entre Trabajo, Salud y Comunidad. Pág. 42.

<sup>5</sup> Apiquian, Guitart, A. (2007): "El Síndrome de Burnout en las empresas", Universidad Anáhuac México Norte. Pág. 2.

Por otra parte, si nos centramos en los efectos que los conflictos en el trabajo pueden tener en las personas, encontramos que son muchos y muy variados, ya que pueden manifestarse tanto psíquica, como físicamente e incluso llegar a trascender a la vida personal de quien los sufre.

Por el daño potencial que tienen sobre la salud de los trabajadores, los conflictos laborales pueden ser catalogados como un riesgo psicosocial. Además de ser una de las causas por las que las personas abandonan las organizaciones.

A pesar de todo lo señalado, normalmente ni las empresas públicas ni privadas suelen gestionar el conflicto ni abordarlo de ninguna manera.

En la reciente jurisprudencia citada anteriormente que se pronuncia al respecto, se alude al artículo 156 de la Ley General de la Seguridad Social para calificar los efectos de los riesgos psicosociales como enfermedades profesionales. Habida cuenta de la obligación legal que tienen todas las organizaciones de evaluar los riesgos y eliminarlos o reducirlos, ¿no debería tenerse en cuenta el ambiente laboral dentro de la evaluación de riesgos? Ello sea en aras de lograr evitar que este tipo de accidentes de trabajo tengan lugar.

Siendo el departamento de Recursos Humanos el encargado de la gestión de personal, desde los aspectos formativos, hasta los legales, pasando por los personales y profesionales, ¿no debería también encargarse de gestionar las relaciones laborales?

Últimamente las empresas están invirtiendo sus recursos en desarrollar una Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y en su difusión, tratando de compartir con la sociedad todas aquellas acciones que la empresa adopta para reducir el impacto negativo que puede tener (medioambiental) y para dar a conocer el impacto positivo que puede derivarse de su actividad.

Es cierto que la empresa puede tener efectos sobre la sociedad, que serán mayores o menores dependiendo del tamaño o la actividad de la misma. Sin embargo, lo que es innegable, es que la empresa tiene efectos sobre las personas trabajadoras que la integran y sobre sus vidas personales. Es por ello, que probablemente las empresas deberían tomar acciones responsables *ad intra* para tratar de mejorar y mantener las condiciones de trabajo, antes de emprender acciones *ad extra* para difundir sus bondades.

Detectar los conflictos puede no ser tarea fácil, pero desde el 17 de diciembre de 2021, por la transposición de la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión, también llamada Directiva “Whistleblowing” existe una obligación legal de que las empresas cuenten con un canal de denuncias seguro, directo y eficaz, para poder manifestar situaciones ilegales y delitos socioeconómicos que se hayan presenciado en la empresa.

Este instrumento también podría resultar de gran ayuda para detectar conflictos laborales, pues la norma exige que se puedan interponer denuncias anónimas y un trabajador podría denunciar su situación personal o incluso la situación de un compañero cuando se haya presenciado.

## **2. Justificación de la intervención**

No se puede garantizar que el conflicto sea solucionado y que ambas partes implicadas queden conformes con el resultado. Pero sí se puede garantizar que al gestionar el conflicto y abordarlo, tratarlo desde que se detecta, favorecerá a la empresa, ¿por qué? Porque las personas trabajadoras serán tenidas en cuenta y constituye una acción para la retención del talento, también son medidas para tratar de restaurar el rendimiento.

Además de lo anterior, llegado el caso en el que una situación conflictiva haya provocado en una persona los efectos que dieron lugar a las citadas sentencias, una empresa podría demostrar que ha tratado de abordar la situación y gestionar el conflicto recurriendo a la mediación organizacional; aunque el proceso haya resultado infructuoso, la empresa actúa y no se muestra inactiva tras tener conocimiento de tal situación, pudiendo incluso adoptar decisiones para reducir los efectos negativos del conflicto. Pues, si no se actúa, ¿cómo va a mejorar una situación conflictiva?

Se señala la mediación organizacional como el instrumento adecuado para la gestión de conflictos que surjan entre los miembros de una misma empresa porque se trata de un método participativo, que favorece la comunicación de las partes; la figura de la persona que media únicamente se encargaría de construir puentes de comunicación, de guiar la conversación para tratar de hacerla funcional. La labor principal de la figura del mediador sería reformular las frases de las personas implicadas, hacer las preguntas indicadas; favorecería el entendimiento y el acuerdo, pero no adoptaría una decisión que afecte a las partes sin que estas estén de acuerdo.

## **3. Supuestos del diseño, objetivos a lograr con él y variables o medios a los que se recurre para lograrlo**

En muchas ocasiones, las empresas se mantienen inactivas tras tener noticia de la existencia de un conflicto entre personas de la plantilla no porque no quieran, sino porque no saben cómo abordarlo.

Es cierto que determinadas organizaciones pueden tener una mayor tasa de conflictividad, múltiples factores pueden afectar y favorecer la existencia de un clima hostil (carga de trabajo, falta de tiempo, competitividad, responsabilidades...), es por ello que, probablemente la implantación de un sistema de gestión de conflictos no sea necesario para todas las empresas; sin embargo, se podría plantear la posibilidad de enfrentar estas situaciones con métodos análogos o simplificados.

¿Qué se pretende con la implantación de un sistema como la mediación organizacional? Crear puentes de comunicación eficaces, que contribuyan a cohesionar a los equipos de trabajo y a los departamentos, favoreciendo el desempeño del trabajo y optimizar tanto los recursos humanos como los materiales que se emplean por los anteriores. Se pretende además, favorecer el compromiso y el sentimiento de integración de los trabajadores en la empresa.

#### 4. Método



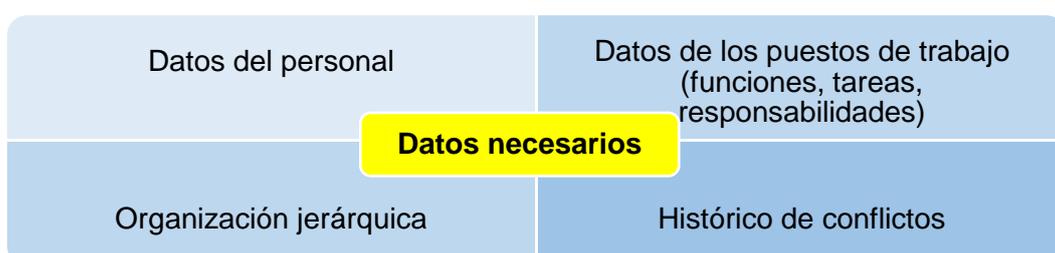
##### 4.1. Objetivo general y específico de la intervención

A continuación, se va a exponer un modelo de procedimiento para la implantación de la mediación organizacional. El objetivo es tener las pautas necesarias para implementar este método con éxito y así poder obtener los resultados esperados del mismo.

##### 4.2. Contenidos de la intervención

Paso previo:

Será necesario servirnos de tantos datos como haya disponibles en la empresa para conocer la conflictividad existente. De esos datos podremos aprender extrayendo la información de cómo se han gestionado esas situaciones hasta la actualidad. Sería necesario analizar con detalle las tareas y funciones de cada departamento, y de cada puesto que integra cada uno de ellos. Es importante que tengamos un mapa claro de la plantilla y de las tareas que desempeña cada persona dentro de la misma.



Todas estas averiguaciones nos serán útiles para, una vez se constate la existencia de un conflicto, recurrir a dicha información para poder tener todos los datos posibles respecto al puesto que ocupan las personas implicadas.

Este proceso lo pueden liderar una, o varias personas del departamento de Recursos Humanos, dependiendo de la escala en que se encuentre el conflicto y las personas que estén implicadas.

#### 1. Primer paso:

El primer paso para poner en práctica la mediación, comienza cuando se tiene noticia de la existencia de desavenencias entre compañeros. La noticia podría llegar por múltiples vías.

Nos serviremos del Canal de Denuncias que, como se ha indicado anteriormente puede ser una herramienta muy útil para el departamento de RRHH, yendo más allá de la exigencia estrictamente legal, que obliga a las empresas a recoger el procedimiento para la interposición de denuncias para la prevención de los delitos socioeconómicos: se incluiría en este procedimiento un apartado en el que se haga alusión a las relaciones laborales y la posibilidad de hacer llegar a un tercero imparcial (departamento de Recursos Humanos) la existencia de una situación conflictiva en la que dicha persona está envuelta o que haya podido presenciar.

En este procedimiento se dan tres opciones para poder realizar dichas comunicaciones:

- a) De forma oral: comunicándolo a la persona responsable del departamento, o directamente al departamento de Recursos Humanos
- b) Por escrito de forma física: se instalaría un buzón en una zona de la empresa que no suela ser transitada. Esta sería la vía para hacer también las comunicaciones de forma anónima. También se podría hacer llegar a las personas mencionadas en el apartado a) dicho escrito.
- c) Por correo electrónico: se habilitaría un correo electrónico (ej: buzonededenuncias@...) al que las personas se podrían dirigir para comunicar este tipo de situaciones.

Una vez esta noticia llegue al departamento de Recursos Humanos, dará comienzo una investigación, a los efectos de averiguar si dicha denuncia es real, la magnitud de la misma (personas implicadas y análisis del problema en cuestión) y se trataría de recabar toda la información posible sobre el (o los) incidente(s). Además, en caso de tratarse de una comunicación nominativa, se debería comunicar a la persona que denuncia la situación, que se ha abierto una investigación.

#### 2. Segundo paso:

Como se ha adelantado, tras tener conocimiento de que ha tenido lugar un incidente entre personas en la empresa, y una vez se haya constatado la veracidad de la información contenida en la comunicación, comenzará la investigación.

El objetivo principal de la investigación es obtener cuantos datos sea posible del conflicto. Estos datos los podemos obtener, sobre todo, de las propias personas trabajadoras de la empresa. Sin embargo, dependiendo de las circunstancias, puede que no sea procedente implicar a nadie.

Por lo anterior, dependiendo de la naturaleza de la situación, se recabará información de una u otra fuente. Dicha información debería responder a las siguientes cuestiones:

- Personas implicadas
- Motivo del conflicto
- Magnitud del incidente (hasta qué punto trasciende afectando al resto de personas del equipo)
- Si ha habido un enfrentamiento abierto

Hasta este momento, las personas implicadas no han intervenido.

### 3. Tercer paso:

Sería en este momento, en el que contactaríamos con las personas en conflicto:

- En primer lugar, se citaría a una de ellas para tener una reunión privada con la persona (personas) que se esté(n) encargando de todo el proceso:
  - En el momento de la reunión, desde RRHH informarían a la persona de que se ha tenido noticia de la existencia de un conflicto, sin dar demasiados detalles al respecto; la intención es que esta persona sea quien lo cuente desde su punto de vista.
  - Una vez empiece a relatar lo sucedido, se irán haciendo preguntas para obtener más información, contrastándola con la que ya tenemos.
  - Es importante en este punto, que nos sirvamos de la información que recabamos en el paso previo, nos servirá para estar en el contexto de la situación que se está relatando.
  - Cuando terminé de contar su versión, se informará a esta persona de que, desde RRHH de la empresa se ha iniciado un procedimiento para gestionar la situación. Se le comunicará también que la intención es que se celebre una sesión de mediación en la que intervendrán las personas implicadas, además de RRHH. Se le informarán de los principios informadores de la mediación, que son los mismos que los enumerados en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles:
    - Voluntariedad y libre disposición (será preciso que los intervinientes firmen su consentimiento y voluntariedad)
    - Igualdad de las partes e imparcialidad de los mediadores
    - Neutralidad
    - Confidencialidad

- Con la información extraída de esta reunión se elaboraría un informe, en el que también se incluirían datos de los pasos previos y, además de para documentar el proceso, nos podría servir para averiguar su perfil a la hora de confrontar el conflicto, tratando de elaborar el Test de Thomas Kilman<sup>6</sup>. Si con la información obtenida conseguimos sacar el tipo de perfil ante el conflicto, nos servirá a la hora de la mediación.
  - En segundo lugar, se citará a la otra persona y se llevará a cabo exactamente el mismo procedimiento.
4. Cuarto paso:

Tras estudiar todos los datos anteriores: los obtenidos por los testigos, los extraídos de las reuniones con los implicados y los del paso previo, tendrá lugar la mediación:

- Se citará a las personas implicadas en un lugar determinado de la empresa. Sería conveniente que fuese en una sala amplia y que cuente con una mesa redonda.
  - Una vez hayan llegado y cogido asiento, se les informará de las normas que se deben respetar en todo momento en la mediación:
    - Se debe respetar en todo momento el turno de palabra de cada persona, será la persona mediadora quien ordene las intervenciones.
    - Está terminantemente prohibido faltar el respeto a cualquier persona.
    - No se levantará la voz ni se empleará un lenguaje no verbal violento.
    - Se seguirán las instrucciones de la persona mediadora en todo momento.
  - Una vez haya quedado claro, dará comienzo la mediación propiamente dicha.
  - La persona mediadora hará una introducción, indicando los motivos que han llevado a las partes a la mediación. Tras ello, comenzará dando la palabra a una de las partes y, tras ello, ordenará las intervenciones. La función principal de la persona que media es conseguir que las personas transmitan lo que realmente quieren decir, para ello, empleará técnicas de comunicación (reformulación, síntesis, enfoque hacia el futuro, normalización...) y todos los intervinientes serán escuchados.
- Lo que se pretende no es solucionar, es gestionar. Lo ideal sería llegar a un acuerdo, pero no siempre se alcanza.
- Una vez concluida la sesión de mediación, dependiendo de los resultados de la misma, se propondrán medidas a corto plazo para remediar sus diferencias. En caso de que la situación lo requiera, se podrán programar más sesiones de mediación.

---

<sup>6</sup> Abarca Arias, Y.M., Espinoza Moreno, T.M., Llerenan Callata, S.G. y Berrios Manrique, N.Y. 2019. Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*. 19, 1 (dic. 2019), 460-478. DOI:<https://doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>.

Si, finalmente, llegan a celebrarse más sesiones de mediación, es importante que se deje transcurrir entre ellas un mínimo de una semana.

Se realizará un informe en el que relate con detalle cómo ha procedido la sesión, los resultados, si ha habido acuerdo, si se han propuesto medidas o si ha sido necesario programar otra sesión.

#### 5. Quinto paso:

Tras la mediación (sean las sesiones que sean), se hará un seguimiento de la situación:

- El seguimiento se hará de forma pasiva desde el día siguiente a la mediación, esto es, prestando atención a si se relacionan, a cómo lo hacen, al rendimiento de su trabajo y a los testimonios de los compañeros.
- Un mes después de la última sesión de mediación se concertará una reunión con ambas personas implicadas, con el objetivo de conocer cómo evoluciona la situación.  
El momento en el que tenga lugar esta reunión podrá ser menor, en caso de que durante el seguimiento pasivo se haya detectado algún problema de nuevo.  
De esta reunión también se extraerá un informe.
- Tres meses después de esta reunión, se volverá a citar a los intervinientes con el mismo objetivo y también se redactará informe de dicha reunión.

Es importante destacar de nuevo, que no todos los conflictos son mediables, no todos son funcionales; no se pretende con este proceso solucionar la situación, se pretende gestionarla. Una vez concluido todo el procedimiento, se tendrán todos los datos necesarios para determinar si el asunto es susceptible de solución o, por el contrario, no lo es.

#### 6. Sexto paso:

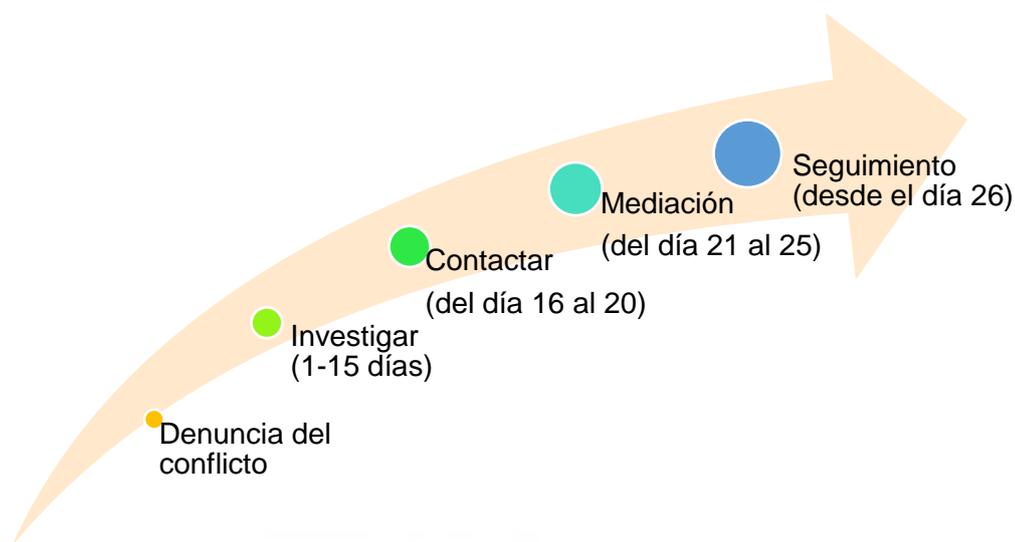
En cuanto a la solución al conflicto, se propone por el mediador, pero viene de parte de las personas implicadas; la solución es una conclusión extraída de las conversaciones que tienen lugar en la mediación y de los argumentos esgrimidos por las partes.

Una vez que el mediador propone solución, ambas personas pueden no estar de acuerdo, pero será un punto de partida para negociar al respecto.

En cuanto a los conflictos que no tienen solución por acuerdo, también son gestionables: en este caso el departamento de Recursos Humanos deberá gestionar la situación; cambiando el lugar del puesto de trabajo de una de esas personas, alternando sus horarios de trabajo o implementando cualquier medida que sea acorde con el conflicto en cuestión. En cualquier caso, es requisito indispensable, aunque el conflicto concluya sin acuerdo, que estas personas se respeten en todo momento como compañeros de trabajo.

En caso de que en el proceso de mediación se detecten comportamientos o se averigüen hechos contrarios a las normas de personal o al código ético, que vulneren los derechos o la dignidad de alguna persona trabajadora, se procederá a aplicar el régimen disciplinario de la empresa o, en su defecto, del Convenio Colectivo; pudiendo derivar, incluso, en un despido disciplinario.

### 4.3. Temporización



### 4.4. Evaluación de la intervención con criterios concretos

A continuación, detallo la experiencia práctica del método con dos casos reales:

#### a) Primer caso

- Datos:

He tenido la oportunidad de poner en práctica el procedimiento de mediación en una empresa del sector industrial que fabrica productos de plástico. La empresa pertenece al sector industrial y distribuye su actividad en tres secciones diferentes de fabricación.

En esta ocasión el incidente tuvo lugar en una única sección de fabricación de la empresa. No hubo paso previo, porque ya teníamos esa información en el departamento de Recursos Humanos.

- Primer paso: Un trabajador denunció de forma anónima en la encuesta anual de clima laboral que la comunicación con el responsable de la sección no era buena. La denuncia llegó directamente al departamento de Recursos Humanos y como era anónima y el tema afectaba a la totalidad de los trabajadores del área (10), no se trató en ningún momento de identificar a la persona denunciante.
- Segundo paso: Desde RRHH se contactó con el Director de Operaciones (superior jerárquico del responsable del área en cuestión) para preguntarle al respecto. Éste informó de que sí había notado a los trabajadores reticentes con su responsable, incorporado hacía tan solo

cuatro meses. Añade que hasta el momento le habían llegado varias quejas sin demasiada importancia y por ello no había abordado el asunto.

- Tercer paso: El siguiente paso fue contactar con el Responsable de la sección: se le preguntó acerca del ambiente laboral dentro de su área y su relación con los miembros de su equipo. Enseguida comentó que había chocado con varios porque consideraba que no estaban acostumbrados a recibir órdenes de un responsable y les costaba adaptarse al hecho de que su trabajo fuese supervisado. Hasta el momento, según pensaba el responsable, habían trabajado según su propio criterio y sin ceñirse a los procedimientos internos.

Desde RRHH se le traslada que, es necesario que el equipo se adapte a la nueva forma de proceder en la sección, pero también es importante escucharse entre sí. Se le informa de que han llegado algunas quejas de varios de ellos y que es política de empresa tratar ese tipo de asuntos. El responsable está conforme y acepta reunirse con todos ellos con la intención de gestionar la situación.

Tras ello, RRHH se reúne con cada uno de los diez trabajadores. Todos ellos confirman que no hay buena comunicación y argumentan que el responsable es demasiado tajante o directo, no atiende a sus razones y no les escucha, en resumen. Se les informa de cómo se va a proceder y todos ellos muestran acuerdo con ello, solamente uno opina que no va a servir de nada porque “va a seguir todo igual”.

- Cuarto paso: Se convoca una reunión para el día siguiente a la reunión anterior, a esta asisten todos los miembros de la sección: trabajadores y responsable.

Al comienzo de dicha reunión se informa a los presentes de cuáles son las normas que deben respetarse (*vid* página 10) y se les indica que la persona de RRHH será la encargada de ordenar las intervenciones. En este caso, como hay muchos intervinientes, se lleva una pelota roja a modo de testigo, quien tenga la pelota, tendrá la palabra. Y así se hace.

En general, lo que demandan los trabajadores es, más empatía del responsable, más humanidad y más cercanía. Éste se acaba de incorporar y no conoce los procesos ni cómo trabajan ellos. Por su parte, el responsable argumenta que, hasta el momento los procesos y la forma de trabajar del equipo, no responden a las técnicas de trabajo demandadas por los ciclos productivos de la empresa y que su trabajo consiste en optimizar tiempos, por eso no se para a escucharles, porque él está ahí porque hasta el momento, sus formas de ordenar el trabajo no han funcionado. Sin embargo, el responsable también reconoce que no ha visto la parte humana de cada trabajador y cree que sería un buen ejercicio el estipular una reunión mensual con todo el equipo (trabajar a turnos y no es fácil que todos coincidan), y reuniones semanales con los equipos de cada turno.

Esta reunión duró más de una hora y media y finalizó con éxito para todas las partes, al final, ellos mismos entablaron conversaciones fluidas y pudieron entenderse.

- Quinto paso: Se hizo un seguimiento exhaustivo de esta situación, al afectar a un número tan importante de personas de la empresa, fue sencillo. El Director de Operaciones participó activamente en el seguimiento, vigilando de cerca el trabajo de los operarios y la forma de comunicarse de todos ellos.
- Sexto paso: Desde RRHH se concertó una reunión informal transcurrido un mes de la anterior. Ésta duró cerca de 40 minutos y sirvió para constatar que la comunicación continuó fluyendo. Los trabajadores reconocieron que habían apreciado un cambio en el responsable y agradecieron el esfuerzo. También el responsable agradeció la cooperación de los operarios, que le enseñaron cómo hacían las cosas hasta el momento y él les explicó cómo iban a hacerse ahora y el por qué. Informan también de que no había sido fácil y que en varias ocasiones hubo desacuerdos, pero en general, están gestionando la comunicación con fluidez. El Director de Operaciones también ha observado el cambio y está contento con los resultados, el equipo en conjunto se muestra más colaborativo.

A pesar de los resultados favorables del caso descrito, se hace necesario hacer un seguimiento periódico de la situación y no dejar de prestar atención a los sucesos que tengan lugar en este departamento.

#### **b) Segundo caso**

Los implicados en este caso trabajaban en un mismo equipo que, normalmente, consta de tres personas: Jefe de Equipo, Operario y Carretillero. Los turnos son: de mañana, de tardes o de noches.

- Primer paso:

Se tiene noticia de la existencia de un conflicto entre los miembros de este equipo a través del Responsable (superior jerárquicamente del jefe de equipo). El Responsable informa al Director de Operaciones de que ha detectado deficiencias en la producción en el turno de noche de este equipo, informa también de que lleva observando un descenso del rendimiento un tiempo. Comunica que, la noche del viernes de la semana anterior, cuando concluyeron su turno y le dieron el relevo al equipo que entraba, éste se encontró una columna de palets volcada. Cuando se piden explicaciones nadie se hace cargo del motivo.

El Responsable comunica también que ha apreciado un cambio en la conducta del Jefe de Equipo, percibe que está más estresado y ansioso, más descuidado.

El Director de Operaciones se encarga de trasladar la información al departamento de Recursos Humanos y comienzan a trazar el Plan de Acción.

- Segundo paso:

Gracias a la información con la que ya contaba el departamento de Recursos Humanos respecto a las personas implicadas, decide llevar la investigación con la mayor discreción posible:

- Se cita al Responsable en una reunión en la que intervienen también Recursos Humanos y Director de Operaciones.

El Responsable cuenta que, este equipo normalmente estaba compuesto por el Jefe de Equipo y el Carretillero y un Operario que venía de la Empresa de Trabajo Temporal porque el otro compañero estaba de baja. La situación se detecta unas semanas después de la reincorporación del Operario.

Continúa contando que, por las noches, cuando trabaja este equipo, suelen parar alguna máquina; la fábrica está desordenada y los compañeros no se hablan. Cuando le pregunta al Jefe de Equipo al respecto, responde con evasivas o dice “yo no puedo hacer más”.

Además, comenta que el Carretillero, una persona que suele ser bastante comunicativa, también lleva un tiempo distante. No hace comentarios respecto al Operario recién incorporado de su baja.

- Tras la reunión, Director de Operaciones y Recursos Humanos se dividen las tareas: desde Recursos Humanos se encargarán de revisar las grabaciones de la noche del viernes. El Director de Operaciones se ocupará de recabar información sobre la relación de los compañeros del equipo y se ocupará de conversar de forma casual con el Operario reincorporado:
  - o Desde Recursos Humanos se detectan varios aspectos a destacar en las grabaciones. Importante señalar que no graban con sonido.
    - 1- Se aprecia que el Operario sale a fumar en varias ocasiones (se cuentan hasta cuatro), dejando su puesto desocupado. Únicamente se permite fumar en el descanso de media hora. Cuando el Operario está fumando, el Jefe de Equipo y el Carretillero asumen las tareas de este.
    - 2- Una de las veces que el Operario sale, se ve cómo el Jefe de Equipo va detrás a buscarle y vuelve enseguida. Se ve en otra cámara que no llega a alcanzarle.
    - 3- Cuando el Operario vuelve, el Jefe de Equipo le dice algo y comienzan lo que parece una discusión, con un lenguaje no verbal agresivo. El Carretillero está visiblemente asustado.
    - 4- No se llega a ver qué ocurre con los palets porque están situados en un punto ciego. Los tres compañeros pasan por la zona.
- Ante la gravedad del asunto, RRHH contacta de inmediato con el Director de Operaciones y el Responsable del departamento para hacerles ver las imágenes.
- Tras verlas, el Responsable, como figura que más confianza tiene con los trabajadores del departamento, acuerda reunirse con el Jefe de Equipo el próximo día.

- Tercer paso:

El Responsable se reúne con el Jefe de Equipo, tal y como acordó. Mantienen una conversación y, en resumen, le cuenta que tuvieron una discusión porque el Operario no hacía más que salir a fumar sin informar, y que los dos restantes no podían estar pendientes de sus tareas. El Operario se molestó porque consideró que estaba controlándole. Cruzaron unas palabras, pero no tuvo importancia, informa el Responsable. Le resta importancia al asunto y comenta que su actitud no ha cambiado, que tiene asuntos personales fuera que le hacen despistarse.

Por su parte, el Director de Operaciones también conversa con el Operario, éste le cuenta que la reincorporación bien, aunque dura porque estuvo nueve meses de baja. Al preguntarle qué tal con sus compañeros, responde “creo que son un poco inexpertos, les falta por aprender”, al preguntarle más al respecto no entra en detalle.

Los días siguientes continuaron trabajando sin incidente ninguno, estuvimos haciendo un seguimiento de la situación desde cerca. La próxima semana volverían a trabajar de noche, que es cuando no hay responsables en la fábrica; habría que prestar especial atención esa semana.

Llegado el martes, día siguiente a la primera noche que volvió a trabajar este equipo, el Responsable informa de que el Jefe de Equipo le pasó una grabación que filmó con su propio móvil, de la noche anterior en la que se ve y escucha como discute con el Operario y éste le insulta y amenaza en reiteradas ocasiones. Desde RRHH procedieron a revisar las grabaciones de la empresa. Fue entonces cuando se encontraron las imágenes de esta discusión:

- De nuevo, el Operario había salido a fumar en varias ocasiones, llegando a ausentarse de su puesto más de 40 minutos sin contar su descanso.
- Carretillero y Jefe de Equipo paran una máquina para poder sacar adelante el trabajo.
- Cuando el Operario se reincorpora de una de sus salidas es cuando comienza la discusión entre Operario y Jefe de Equipo.
- El Operario lleva en la mano un cutter porque es su instrumento de trabajo, pero en esta ocasión estaba sirviendo para intimidar a sus compañeros, llegando a pedirle el Carretillero al Operario que soltase el cutter.
- Se ve cómo el Jefe de Equipo va de un lado a otro y el Operario le persigue haciendo aspavientos.
- En el vídeo aportado por el Jefe de Equipo se escucha cómo el Operario le dice “te espero a la salida porque te reviento la cabeza”.

Llegados a ese punto, desde RRHH se contacta con el Jefe de Equipo para que vaya a reunirse con RRHH, su Responsable y el Director de Operaciones. Es en esta reunión en la que el trabajador lo cuenta todo, el motivo de la discusión fue el mismo que la vez anterior, pero el Operario se puso agresivo y es lo que le llevó a realizar la grabación. Además, se sincera y

comunica que tiene mucha ansiedad desde que ha vuelto este trabajador porque no se siente seguro, altera el ambiente de trabajo y así no pueden trabajar. No se vieron después del turno de trabajo y cada uno ha ido por su lado.

Tras esta reunión, se concierta otra con el Carretillero. Él informa de que le daba miedo hasta salir a tomarse el bocadillo por si el Operario iba por detrás, informa que “estaba fuera de sí” y que lo está pasando mal, se plantea cambiar de trabajo porque dice no poder con esa situación.

Después de hacer una puesta en común, Director de Operaciones, Responsable y Recursos Humanos, coinciden en que no pueden dejar que vuelvan a trabajar una noche más juntos. Se contacta con otros compañeros para que hagan el turno esa noche y se comunica al Jefe de Equipo y al Carretillero que se reengancharán al día siguiente en el turno de mañana.

Recursos Humanos comienza a trabajar en la apertura de un Expediente Contradictorio al Operario. Para ello, cuenta con ayuda de los abogados de la empresa.

Tras lo anterior, RRHH contacta con el Operario para que acuda a la empresa, se le comunica que ha habido un cambio en los turnos y que esa noche no tendrá que trabajar.

Una vez personado, se le traslada que la empresa ha tenido conocimiento del suceso detallado anteriormente y se le hace entrega del escrito de apertura del expediente contradictorio.

Este caso concluyó con un despido disciplinario del trabajador, ya que, a raíz de la apertura de este proceso, la empresa fue recabando más información de comportamientos negligentes del mismo.

## 5. Resultados

Tras mi experiencia trabajando en una empresa con una alta tasa de conflictividad, considero que la mediación organizacional es un instrumento útil para mejorar la comunicación y lograr la cohesión de los equipos. En esta empresa, con una plantilla media de 70 personas, al menos el 33% ha participado en sesiones de mediación y, únicamente el 13% ha concluido sin acuerdo, pero con solución:

Plantilla media	Participantes en mediaciones	Porcentaje de éxito	Porcentaje sin acuerdo
70	23	87%	13%

He contado mi experiencia en dos casos concretos: uno concluyó sin poder llegar a la mediación propiamente dicha y sin éxito por derivar en un despido disciplinario; pero, por su parte, el primer caso concluyó con un éxito constatado por varias partes.

Podríamos decir que el segundo caso fue un fracaso del proceso, pero desde el departamento de Recursos Humanos no se percibió de este modo, ya se ha señalado anteriormente que no todos los conflictos son mediables pero, en cualquier caso, se puede comprobar que es una herramienta útil para confrontar y poner solución a situaciones conflictivas:

Casos expuestos	Casos concluidos con éxito	Casos sin éxito en el método	Conflictos solventados
2	1	1	2

## 6. Discusión y conclusiones

Un artículo reciente de Donald Sull, Charles Sull y Ben Zweig publicado en el MIT Sloan<sup>7</sup>, analiza los motivos por los que las personas trabajadoras abandonaron sus puestos en Estados Unidos entre abril y septiembre de 2021. Los resultados arrojan que, los cinco motivos principales de renuncia son: 1) Cultura corporativa tóxica, 2) Inseguridad laboral y reorganización, 3) Altos niveles de innovación, 4) Falta de reconocimiento del rendimiento y 5) Mala respuesta al COVID-19.

El concepto de una cultura corporativa tóxica puede ser muy amplio, pero suele tener un peso importante el ambiente laboral. Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, ¿no podría también la gestión de los conflictos en el trabajo, fomentar una cultura corporativa más sana? La fuga de talentos es uno de los grandes problemas con los que deben lidiar las empresas y, para evitar que esto pase, deben emprender acciones de mejora y ofrecer condiciones laborales creativas, además de competitivas.

Ante una situación complicada, la pasividad puede ser contraproducente, sobre todo cuando viene de parte de la empresa y los implicados esperan soluciones, a veces estas soluciones están a nuestro alcance y simplemente consisten en hablar, preguntar y acercar posturas.

Se ha demostrado que la mediación puede ser una herramienta muy útil para las empresas, no para solucionar conflictos exclusivamente, sino para construir canales de comunicación y unir a los miembros de los grupos de trabajo y detectar irregularidades, lo que podrá radicar en la creación de equipos de alto rendimiento y en una optimización de los recursos de la compañía, pudiendo convertirse en un instrumento estratégico si se hace un buen uso del mismo.

Como dijo Albert Einstein: “Las crisis son oportunidades para resolver conflictos.”

<sup>7</sup> <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-identificar-si-est%C3%A1s-en-una-cultura-t%C3%B3xica-marleth-morales> (último acceso: 31/05/2022)

## 7. Referencias bibliográficas

- Abarca Arias, Y.M., Espinoza Moreno, T.M., Llerenan Callata, S.G. y Berrios Manrique, N.Y. 2019. Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*. 19, 1 (dic. 2019), 460–478.  
DOI:<https://doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>.
- Aparicio Pérez, T. “La Insatisfacción Laboral”: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral> (último acceso: 31/05/2022)
- Apiquian, Guitart, A. (2007): “El Síndrome de Burnout en las empresas”, Universidad Anáhuac México Norte. Pág. 2.
- Burton, J. Organización Mundial de la Salud (2010) Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. Capítulo 4: Interrelaciones entre Trabajo, Salud y Comunidad. Pág. 42.
- <http://www.observatorioriesgospsicosociales.com/que-es-un-riesgo-psicosocial> (último acceso: 31/05/2022)
- <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-identificar-si-est%C3%A1s-en-una-cultura-t%C3%B3xica-marleth-morales> (último acceso: 31/05/2022)
- Sisternas, P. “Todo sobre la resolución de conflictos laborales: tipos y gestión” (2021): <https://www.sesamehr.es/blog/todo-sobre-la-resolucion-de-conflictos-laborales-tipos-y-gestion/>, (último acceso: 31/05/2022)