

La mediación como estrategia para la resolución de conflictos laborales

Mediation as a strategy for labor dispute resolution

 Karla Vanessa Morataya Mitchell ¹
karlamorataya77@gmail.com

Fecha de Recepción: 11-01-2023

Fecha de Aprobación: 05-02-2023

RESUMEN

El ámbito laboral es uno de los más propensos a conflictos de distintas índoles, pero en raras ocasiones se cuenta con una buena estrategia de mediación para solucionarlos, razón por la cual suelen ascender a niveles mayores de conflictividad, generando consecuencias no satisfactorias. Por ello, es importante conocer adecuadamente el proceso de la mediación que, implementado de manera voluntaria, ética y profesional, ha de conducir a soluciones que beneficien o satisfagan a las partes involucradas; ya sean disputas entre compañeros de trabajo, con jefes, clientes, proveedores u otros entes con los que se relacionen. Cabe destacar que la satisfacción o beneficio no solo se limita a una buena resolución del conflicto, sino también a la optimización del tiempo y al ahorro de dinero en comparación al procedimiento judicial. Así mismo, mejora significativamente la competitividad empresarial y el ambiente laboral; las actividades fluyen adecuadamente y se crea una cultura de resolución de conflictos mediante el diálogo asertivo.

Palabras claves: empresa, trabajadores, disputa, acuerdos.

ABSTRACT

The workplace is one of the most prone to conflicts of different kinds, but rarely is there a good mediation strategy to solve them, which is why they tend to escalate to higher levels of conflict, generating unsatisfactory consequences. Therefore, it is important to have a good knowledge of the mediation process, which, implemented in a voluntary, ethical and professional manner, should lead to solutions that benefit or satisfy the parties involved, whether they are disputes between co-workers, with bosses, clients, suppliers or other entities with which they are related. It should be noted that the satisfaction or benefit is not only limited to a good resolution of the conflict, but also to the optimization of time and money savings compared to the judicial procedure. Likewise, it significantly improves business competitiveness and the work environment; activities flow properly and a culture of conflict resolution is created through assertive dialogue.

Keywords: Company, workers, dispute, agreements.

¹ Bluefields Indian & Caribbean University. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bluefields, Nicaragua



BILA PRAHNI RA

Wark takaia pliska nani ba kau isi sa mina tuskanka nani briaia, ban naku sa kuna, baha mina tuskanka nani iwi aisikaiki kupia kumi daukaia dukiara bilka paskanka kum apusa, baha mihta ani pyuara trabil bara pyuara ta upla purara nani ba bilka ra brih wisa, baku natkara pyua nani kum kum ra uba kupia pah bilka ra waras sa. Baha mihta, kasak yamni sa kakaira takaia iwi aisikaiki kupia kumi daukaia natka dukiara, kupia pri laka wal, rispik laka wal baku sin sins laka kat, baku natkara sip kabia sut hilp briaia apia kaka kupia pah kabia uplika wal sut ba; bankra sipsa kaia warktakra ai tilakat trabil ka, ai lalka nani wal, lata tani uplika wal, aslatakanka ra tabaiki uplika apia kaka upla wala nani wal. Kau pali ba kupia pah kaia ba apia kaka hilp briaia ba trabil kum wapbi daukaia baman apia sa, sakuna wan taim ka yamni ra yus munaia tanka sa bara sin lahla apahkaia lä daukaia warkka bilkara, Baku sin, aslatakanka warkka tanka ba kau yamni karna dauki waya bara sin wark taki pliska ba sin; wark dauki nani ba wapanka pain ra kabia baku sin iwi aisikaiki kupia kumi takanka iwanka natka paskisa pana pana yamni aisikaikanka wal.

Bak sakan bila nani: wartakaia aslatakanka, warktakra, kupia tuskanka, wilkanka.

Para citar este ensayo en APA: Morataya Mitchell, K. V. . (2023). La mediación como estrategia para la resolución de conflictos laborales. *Wani*, 39(78),68-74. <https://doi.org/10.5377/wani.v39i78.16395>

INTRODUCCION

El ámbito laboral es uno de los más propensos a conflictos de distintas índoles y, a su vez, de los que pocas veces hace uso del instrumento de la mediación para resolverlos (Dennery, 1995). Es decir, su uso es limitado debido a la falta de cultura organizacional y a la falta de recursos económicos para diseñar un sistema o área de mediación en la empresa.

Es de suma importancia que tanto trabajadores y empresas sean conscientes del relevante papel que toma la mediación a la hora de facilitar la resolución de conflictos laborales.

El presente ensayo busca explicar las generalidades de la mediación, destacando los tipos más comunes de conflictos en los centros de trabajo y sus causas, las razones por las que muchos empleados y jefes no hacen uso de ella y destacar los beneficios que se obtienen de la negociación.

La mediación en el ámbito laboral proporciona un enfoque flexible y eficaz para la resolución de conflictos, al fomentar la comunicación, la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones beneficiosas o satisfactorias. Esta puede ayudar a evitar tensiones prolongadas, mejorar el clima laboral y promover relaciones laborales saludables y productivas, que impulsen la competitividad de la empresa.

DESARROLLO

La mediación seguramente es un término ampliamente conocido en la actualidad, pero ¿qué es lo que implica realmente? Atendamos a la conferencista Georgina Castro (2022):



La mediación implica que dos o más personas decidan solucionar sus problemas de manera voluntaria mediante un proceso que sea mediado por un tercero que no esté a favor de ninguna de las partes, que, tras escuchar los puntos de vistas del conflicto en cuestión, dará sus posibles soluciones al desacuerdo.

Cabe recalcar la palabra “voluntario” de la mediación, ninguna de las partes en conflicto está obligada a participar en el proceso si no quiere hacerlo. Pero si se busca una solución pacífica y más satisfactoria, la mediación sin duda es la opción más viable, en donde ambas partes resulten beneficiadas y no solo una de ellas.

El mediador es el encargado de guiar a las partes durante todo el proceso y, por tanto, debe ser alguien confiable que posea, por una parte, virtudes éticas y morales tales como: la confidencialidad, la neutralidad e imparcialidad, paciencia, respeto y adaptabilidad. Por otra parte, también es importante que cuente con cualidades, tales como: habilidades de comunicación, escucha activa y sugerir soluciones creativas a los conflictos (Jaca y Barón, 2001)

Para que la mediación sea efectiva, además de la voluntad e igualdad de las partes, debe haber ética; el proceso debe ser flexible e informal, de total confianza y credibilidad en el mediador, quien jamás decide la solución, solo ayuda a las partes del conflicto para que encuentren respuestas o soluciones satisfactorias. Es todo lo contrario a los juicios, que generalmente son la última opción con fuertes implicaciones de tiempo y dinero (Castro, 2022).

Teniendo en cuenta estas generalidades, al enfocarse al ámbito laboral es primordial que se entienda por qué surgen tantos conflictos en los centros de trabajo o cuales son las causas principales de estos. Tal y como señala el Centro Internacional de Formación (2013), los conflictos laborales pueden ser individuales o grupales, ser de suma o de menor importancia, limitarse al lugar de trabajo o implicar otros entes. Un conflicto puede surgir, tal vez porque un cliente está insatisfecho o que los mismos trabajadores deseen que sus condiciones laborales mejoren.

De acuerdo con este argumento, los conflictos individuales son, generalmente, entre un empleado y su empleador; un trabajador puede estar disconforme con su sueldo o no se le respeten sus vacaciones u horas extras, o que esté inconforme por el trato que se le da. Luego, están los conflictos colectivos, donde un grupo de empleados actúa en contra el empleador para solicitar alguna condición que creen necesaria para la empresa o cambiar alguna dañina, situación que afecta a todos. En ambos casos son impulsados por sus intereses o derechos. (Centro Internacional de Formación, 2013).

Sin embargo, los conflictos no se enmarcan únicamente en hacer frente al empleador. En un ambiente que requiere relaciones humanas indispensables, pueden presentarse diferencias entre compañeros que evolucionen a discusión, ya en lo personal o relativo al trabajo que se realiza.

También, los proveedores y los clientes pueden presentar quejas o denuncias de actuaciones de un trabajador, o contra los servicios que se están brindando o los productos que ofrece la empresa.

Por supuesto, existen otras causas ligadas a un enfoque más personal. El mundo es diverso y cada mente es diferente. En ocasiones hay barreras del lenguaje que dificultan la comunicación y crean malentendidos que pueden escalar en la organización; también entran los prejuicios o estereotipos basados en la religión, etnia o género de los individuos, generándose la discriminación y la exclusión. Cuando las personas no son tratadas de manera justa e igualitaria debido a su identidad, da lugar a resentimientos, baja estima y un clima laboral negativo. Un trabajador puede llegar a renunciar si nota que el trato hacia él no es justo, o puede decidir hacerle frente mediante un enfrentamiento (Henzi y Windon, 2021).

Estos conflictos pueden evitarse o resolverse antes de una mediación, pero para esto es muy importante considerar la personalidad, sus valores, intereses o puntos de vista en el centro de trabajo. Por la falta de equilibrio y ponderación mucha gente termina en malos términos antes de darse cuenta.

Énfasis de algunos aspectos que plantea Factorial HR(2021): la comunicación es primordial para evitar cualquier malentendido, dejar cada función y tarea en claro hará las cosas fáciles, del mismo modo una estrategia efectiva es mantener personas responsables en los grupos que puedan estar atentos a cualquier discusión que surja en cualquier área de trabajo o si nota algún comportamiento discriminatorio y actuar sobre ellas.

Es común encontrar centros de trabajo donde la gente desea resolver las cosas por su cuenta, razón por la cual no van a un proceso de mediación. Al no estar suficientemente informados de este, piensan que alguien más no los ayudará a decidir respecto a la problemática puntual o porque consideran que esta es propia del ámbito personal. Probablemente los conflictos de menos relevancia puedan solucionarse con un diálogo de negociación entre las partes, pero en casos de problemas más complejos, muchas veces se llega a un punto muerto donde nadie quiere ceder, haciéndose necesaria la intervención de un tercero. En el ámbito profesional es esencial que sea una persona conocedora de la ley y de derechos laborales, cuando se trata de un conflicto con implicaciones legales claras.

En ocasiones, los jefes prefieren mantener el control y tomar decisiones unilaterales, en lugar de involucrar a un tercero neutral en el proceso de resolución. Los empleados tienen miedo a represalias si desafían la autoridad, esto desalienta a las partes para buscar la mediación como opción, temiendo perder su empleo o que el conflicto se agrave. Por esta razón es importante promover la cultura de la mediación, para que cada parte esté debidamente informada de lo que se realiza (Dennery, 1995).

No obstante, también hay casos donde se conoce el proceso y sus beneficios, pero debido a los recursos limitados no es posible, dado que la implementación de programas de mediación en el centro de trabajo puede requerir de recursos financieros y de capacitación, así también de contratación de mediadores profesionales. Esto, por algunas organizaciones, puede considerarse no viable, aunque el proceso sea ordenado, no tan formal e incluso, gratis.

Es primordial fomentar la mediación en las organizaciones, diseñar una estrategia empresarial en este sentido y que se incluya en los contratos laborales una cláusula relativa a la mediación voluntaria como vía para la resolución de conflictos que puedan surgir en algún momento (Belarra, 2022). Así, los trabajadores podrán tener en cuenta este proceso en el momento que surja algún conflicto.

Se debe tener en cuenta que las relaciones laborales eficientes están muy ligadas al tipo de gestión y a la calidad de los sistemas de resolución de conflictos; si no se quiere recurrir a los tribunales, es primordial que estos sistemas se manejen adecuadamente y que cada miembro de la empresa esté informado de los procedimientos y beneficios de la mediación.

Para que la mediación sea efectiva y eficiente en la empresa, es necesario que las etapas sean explicadas con antelación a las partes en conflicto. El mediador debe estar ampliamente enterado de esto, tal como lo plantea Jaca y Barón (2001): “diseñar el proceso de mediación, reunir a las partes en conflicto, la intervención del mediador, ayudar a las partes a comunicarse, establecer el clima, establecer necesidades e intereses, generar ideas y resolver problemas, elaborar propuestas y formalizarlos por escrito”.

Pero no muchas empresas aplican la mediación, sus etapas no deben quedarse en teoría. Las partes en conflicto deben estar conscientes de la necesidad del proceso y que se haga correctamente. Estas deben sentir que sus opiniones, puntos de vista y sugerencias sean tomadas en cuenta por el mediador para una solución. Aunque una de las partes sea el jefe de la empresa, el mediador no puede ni debe inclinarse a este ni apoyarlo, este debe ser neutral para llegar a un resultado justo.

Conociendo esto los empleados, empleadores, clientes, compañeros de labor y demás personas que interactúan en el centro de trabajo, tendrán una visión y conciencia de lo que conlleva la mediación, su proceso y ventajas hasta la resolución de conflictos, sin incurrir a otros medios. Sus costos y el tiempo que se incurre son menores. No necesita de abogado defensor. Solo se requiere acordar una reunión para que el mediador inicie el proceso (Castro, 2022).

Belarra (2022) señala que las empresas que hagan uso estratégico de la mediación serán más competitivas al tener un mejor clima de relaciones en la empresa y con los clientes, así mismo este procedimiento puede servir de lección para que en el futuro se puedan solucionar conflictos mediante el diálogo asertivo.



Un ejemplo histórico de esto es la empresa Volvo Group, un fabricante sueco de vehículos comerciales que, en la década de 1990 implementó un programa de mediación interna. Este programa permitió a los empleados resolver conflictos de manera efectiva y colaborativa, evitando disputas prolongadas y costosas. Como resultado, Volvo Group logró mejorar su productividad, reducir los costos legales y mantener un ambiente de trabajo más armonioso (Universidad Santiago de Compostela, 2017)

Muchas empresas no tienen una aplicación adecuada de la mediación, por esta razón las discusiones entre trabajadores son comunes, impidiendo el cumplimiento de metas; los litigios con jefes terminan en huelgas que retrasan significativamente los procesos productivos o laborales; así también los malentendidos con clientes que disminuyen la demanda de productos. Cuando la mediación se implementa, los objetivos de la empresa se cumplen satisfactoriamente, haciéndola más competitiva.

Dennery (1995) señala que la mediación ayuda a mejorar la productividad al facilitar la resolución rápida de conflictos, mejorar la comunicación, fortalecer las relaciones laborales, fomentar soluciones creativas y reducir el estrés laboral. Al abordar los problemas de manera colaborativa y constructiva se crea un entorno laboral más positivo y eficiente, lo que contribuye a un mayor rendimiento y satisfacción de los empleados.

Pero esto no se limita únicamente a la competitividad, sino que permite que las personas en conflicto sean protagonistas del proceso, ellas mismas asumen la responsabilidad de las conclusiones o resolución a la que llegan. De esta manera, satisfechas todas las partes, los acuerdos son más duraderos (Belarra, 2022).

La mediación y la correspondiente resolución del conflicto es esencial para el estado mental de los trabajadores. Según el Centro Internacional de Formación (2013), tener un método apropiado como la mediación, disminuye los roces que pueden escalar a un nivel mayor, discusiones que pueden generar incluso la renuncia de un miembro o su constante absentismo es algo que se puede evitar, siempre que la empresa tenga presente que la mediación es primordial para la resolución de conflictos.

CONCLUSION

La mediación es de gran importancia en la resolución de conflictos laborales. Esta no es del desconocimiento de las empresas, la cuestión es que los métodos de aplicación y la capacitación aún no son puestos a funcionar adecuadamente en muchas organizaciones, principalmente en las de menor tamaño.

A veces, por el desconocimiento de los empleados o jefes, las disputas se prolongan o complican con consecuencias negativas a la productividad. El conflicto es innato en el ser humano y es



inevitable que surja en el área laboral, por ello es importante que se cuenten con estrategias para la implementación de la mediación en los centros de trabajo. No solo habrá una mejor competitividad en el mercado, sino que trabajadores, empleadores y clientes podrán mantener una relación más cordial al tener una manera segura y confiable para solucionar los roces de cualquier índole.

REFERENCIAS

- Belarra, J. (01 de diciembre de 2022). *La mediación como forma de resolver conflictos en la empresa y ganar competitividad*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/mediacion-laboral-reclutamiento-seleccion/>
- Castro, G. (2022). *Importancia de la mediación*. Conferencia para la realización de ensayos académicos. BICU, Bluefields.
- Dennery T., L. G. (1995). La mediación: modelo para administrar y solucionar conflictos obrero-empresariales. *Realidad: Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (47), 853–878. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i47.5124>
- Jaca, Lourdes M. y Barón D., Miguel (2001). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos*. Universidad de Sevilla. https://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_1_0.pdf
- Universidad de Santiago de Compostela (2018). *La mediación a examen: experiencias innovadoras y pluralidad de enfoques*. Santiago de Compostela.
- Centro Internacional de Formación (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño*. OIT
- Factorial HR (14 de julio de 2022). *Guía completa: Manejo y Resolución de Conflictos Laborales*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/#como-prevenir-los-malos-entendidos>
- Henzi P., Carolyn y Windon, Suzanna (13 de enero de 2021). *Diferencias culturales en el lugar de trabajo*. PennState Extension. <https://extension.psu.edu/diferencias-culturales-en-el-lugar-de-trabajo>

