

APOYO Y MEDIACIÓN EN CONFLICTOS



ÍNDICE

Introducción	3
¿Cómo desea resolver sus conflictos	4
¿Cuál es su actitud frente al conflicto?.....	5
Características y ventajas del programa.....	6
Finalidad del programa.....	6
Fases del programa	7
Requerimientos.....	8
Normas y reglas	8
Rol del equipo mediador.....	9
Seguimiento de acuerdos.....	9
El valor del compromiso.....	10

INTRODUCCIÓN

Érase una vez seis sabios ciegos que vivían en una aldea. Un día alguien llevó un elefante a la aldea y los sabios buscaban la manera de saber cómo era este.

"Ya lo sé", dijo uno de ellos. "¡Palpémoslo!". Así, los seis sabios fueron a "ver" al elefante. El primero palpó una de las grandes orejas: "el elefante es como un gran abanico", gritó el hombre.

El segundo tanteó sus patas: "es como un árbol", exclamó. "Ambos estáis equivocados", dijo el tercero: "el elefante es como una sogá". Éste le había examinado la cola.

El cuarto hombre que examinaba los finos colmillos, habló: "el elefante es como una lanza". "No, no", gritó el quinto hombre. "él es como un alto muro", había estado palpando el costado del elefante. El sexto hombre palpaba la trompa, "estáis todos equivocados", dijo: "el elefante es como una serpiente".

Y los seis hombres se ensalzaron en una interminable discusión durante horas sin ponerse de acuerdo sobre cómo era el elefante.



¿Cuál de los sabios tenía razón? Probablemente todos y al mismo tiempo ninguno. No obstante, sus diferentes percepciones los llevaron a un conflicto interminable.



Y, ¿qué son realmente los conflictos? Se trata de una pugna entre dos o más personas con intereses distintos. Son parte de la naturaleza de toda dinámica social. Han existido desde siempre y en algunas etapas de la historia han generado provechosos cambios para la humanidad, pero en otros casos han conducido a violencia y destrucción.

Desde esta perspectiva, el conflicto está – naturalmente – presente en todos los escenarios de nuestra vida, inclusive en el trabajo, donde encontramos como sus principales causas: la falta de comprensión, choques de personalidad, diferencias, resultados por debajo de lo establecido, autoritarismo, competencia, entre otras.

La no resolución adecuada de los conflictos en este ámbito puede obstaculizar el logro de los objetivos, bajar la productividad, impedir la cooperación, agravar las diferencias, generar duda, desconfianza y provocar la pérdida de personas valiosas. Así como una gran carga emocional y altos niveles de estrés.

En atención a lo anterior, el Departamento de Gestión Humana a través del Subproceso de Ambiente Laboral, presenta el Programa de atención y mediación en conflictos laborales, el cual brinda a las personas trabajadoras la oportunidad de solucionar situaciones conflictivas en el ámbito laboral, por medio del diálogo y la negociación. En el presente manual se describe con detalle en qué consiste este programa, así como los requerimientos necesarios para participar en el mismo.





¿Cómo desea resolver sus conflictos? LA DECISIÓN ES SUYA

Observe la siguiente imagen. ¿Qué ve?



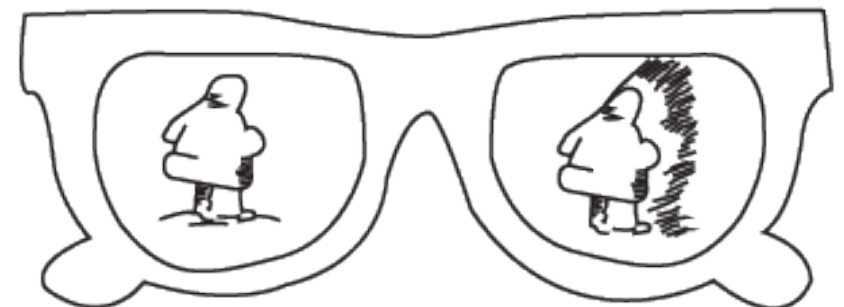
A primera vista, algunas personas ven el rostro de un indio, otras en cambio, ven un esquimal desde atrás. Ambas percepciones son correctas. Se trata de una misma imagen con dos perspectivas diferentes.

Lo mismo sucede en el caso de los conflictos, podemos visualizarlos de una manera en particular, pero, como en la imagen, pueden existir otras formas de interpretarlos, así como diversas alternativas de solución.

Para participar en el programa de apoyo y mediación en conflictos, es preciso que mantenga su mente abierta y una gran disposición para encontrar soluciones creativas y efectivas. Nosotros le acompañamos en este proceso, no obstante, la decisión es suya.

Para resolver los conflictos en forma sana, es necesario comprender la dinámica alrededor de este, así como las implicaciones que tiene la forma en cómo usted decide abordarlos.

El conflicto es una oportunidad para construir la paz de manera creativa y cooperativa. ¿Acepta el reto?



Visión positiva

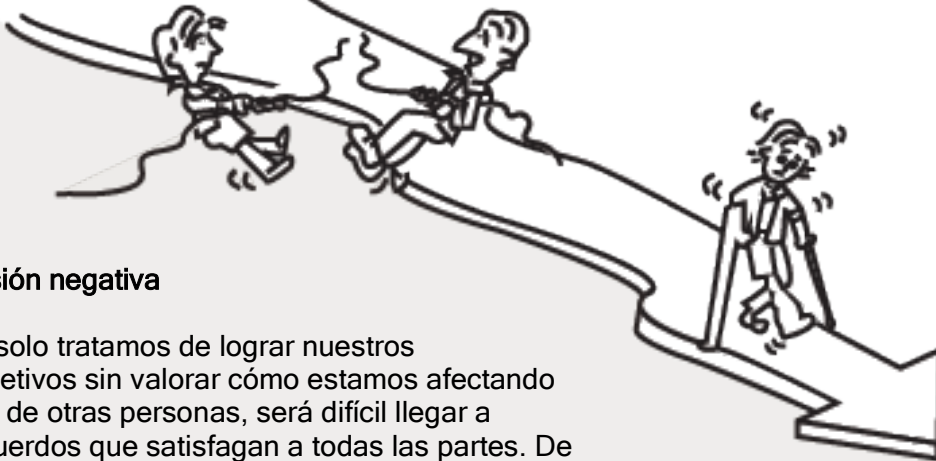
Si nos disponemos a considerar tanto nuestras necesidades como las de las otras personas, tendremos una real apertura a la comunicación y al compromiso de tal forma que en la solución, todos y todas



¿CUÁL ES SU ACTITUD FRENTE AL CONFLICTO?

Visión negativa

Si solo tratamos de lograr nuestros objetivos sin valorar cómo estamos afectando los de otras personas, será difícil llegar a acuerdos que satisfagan a todas las partes. De esta forma el conflicto se convierte en ganar para unas personas y perder para las otras.



CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL PROGRAMA

El proceso de apoyo y mediación en conflictos, implica:

- Atender el conflicto en forma pacífica.
- Voluntariedad, privacidad y bilateralidad.
- Una actividad preventiva que busca solucionar el conflicto antes de que escale a un grado mayor.
- La posibilidad de negociar libremente, con el fin de lograr el consenso.
- Sesiones con una duración de 1:30 a 2:00 horas aproximadamente. La cantidad de sesiones se negociará con las personas participantes y dependerá del tipo de conflicto así como de la disposición de las personas para su resolución.
- Una metodología que permite a las personas involucradas, expresar y reconocer sus emociones y sentimientos.
- Que las personas aprendan y repliquen en futuras situaciones, estrategias sanas de resolución de conflictos.
- Un ambiente de imparcialidad y empatía, que propicia la comunicación y la colaboración.
- Que las personas participantes asuman la responsabilidad que les corresponde en la solución de sus propios conflictos.

FINALIDAD DEL PROGRAMA

El Programa de apoyo y mediación en conflictos laborales ha sido creado con la intención de facilitar a las personas trabajadoras, un espacio para el diálogo y la búsqueda de soluciones a sus diferencias o desacuerdos con otros compañeros o compañeras de trabajo.

Lo anterior, con el acompañamiento de un equipo mediador neutral e imparcial, encargado de promover un espacio cooperativo para el análisis, el diálogo y la negociación entre las personas involucradas en el conflicto.

Es importante considerar que las personas participantes de este programa pueden no llegar a un acuerdo. Ante esta situación, les asisten todos sus derechos de acudir a otra vía.

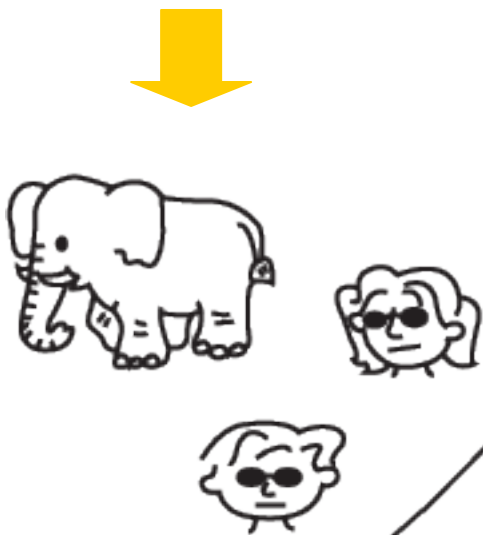


FASES DEL PROGRAMA

El programa consta de cinco fases, las cuales se muestran:

1. FILTRO (entrevista individual)

- Valoración de motivaciones y expectativas.
- Aporte de información sobre el proceso.



2. APERTURA

- Presentación de las personas involucradas y del equipo mediador.
- Descripción características del proceso
- Normas del proceso
- Papel de las personas participantes



3. PRESENTACIÓN DE LOS HECHOS

- Las personas participantes exponen los hechos que originan el conflicto, sus intereses y sus necesidades.
- Se identifican áreas neutrales



4. REPLANTEO Y GENERACIÓN DE OPCIONES

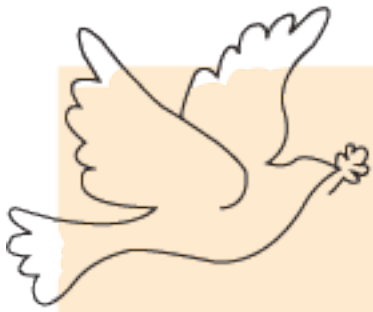
- Se analiza cada una de las opciones y se toman decisiones con respecto a la mejor solución para las personas involucradas.
- Se generan acuerdos en beneficio de ambas partes.



5. SEGUIMIENTO

- Acciones de seguimiento tres meses posterior a la firma de acuerdos.





REQUERIMIENTOS

En nuestro contexto laboral no todos los asuntos en conflicto pueden someterse a un proceso de mediación; por ello el equipo mediador realizará una entrevista inicial para valorar la situación y determinar si la mediación es factible.

Tome en cuenta que NO se desarrollará un proceso de mediación cuando:

- Existan procesos de investigación disciplinaria ante el Tribunal de la Inspección Judicial, o cualquier otra instancia disciplinaria.
- Exista un desbalance de poder entre las partes.
- Exista o se sospechen conductas de acoso sexual, laboral o cualquier otra manifestación de violencia.
- El conflicto esté relacionado con una falta disciplinaria.
- Cualquier otra situación que el equipo mediador considere que puede afectar el proceso.
- Las personas involucradas son obligadas a participar o bien, han manifestado que no tienen interés en el proceso.

NORMAS Y REGLAS

- Mantenga una actitud de respeto mutuo (no se ataca a la persona, solo el conflicto).
- Tenga disposición para una escucha activa, así como para generar ideas creativas.
- Sea puntual y evite distractores durante las sesiones.
- Respete la duración de las sesiones y de los recesos.
- Permanezca en el proceso de manera voluntaria.
- Resguarde la confidencialidad. Todo lo que se discuta dentro de la reunión tiene carácter confidencial, razón por la cual ninguna de las personas participantes (inclusive el equipo mediador) puede divulgar información alguna.
- Mantenga una actitud de apertura y dispóngase a identificar la problemática desde el punto de vista de la otra persona de manera empática (póngase en los zapatos de la otra persona).
- Mantenga un tono de voz y un lenguaje apropiado. No se permite ninguna falta de respeto, palabras soeces ni alzar la voz.
- Cada una de las personas participantes dispone de un espacio equitativo para el uso de la palabra, por lo que deberá respetar el orden y uso de estos espacios.
- Mantenga una actitud de compromiso hacia la negociación, la búsqueda de acuerdos y el cumplimiento de los mismos.



ROL DEL EQUIPO MEDIADOR

El equipo mediador tiene la tarea de facilitar el proceso de negociación entre las personas involucradas para que puedan llegar a acuerdos satisfactorios, para lo cual debe asegurar:

- Imparcialidad
- Confidencialidad
- Balance del poder entre las partes
- Respeto a la autonomía de las personas para tomar sus propias decisiones.
- Informar a las partes sobre las etapas del proceso, sus alcances y consecuencias.

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

Se realizará tres meses después del establecimiento de acuerdos, a fin de revisar el cumplimiento de los mismos y replantearlos en caso de ser necesario.



EL VALOR DEL COMPROMISO

Había una vez una gallinita que quería montar un negocio en la granja, Como había cada vez más animales en esta, se le ocurrió montar un restaurante, pero para llevar a cabo su idea necesitaba un socio. Se dirigió al animal que le daba más confianza, el cerdito.

Hola cerdito - dijo la gallina. Quiero abrir un restaurante en la granja y he pensado que tal vez querías ser mi socio.

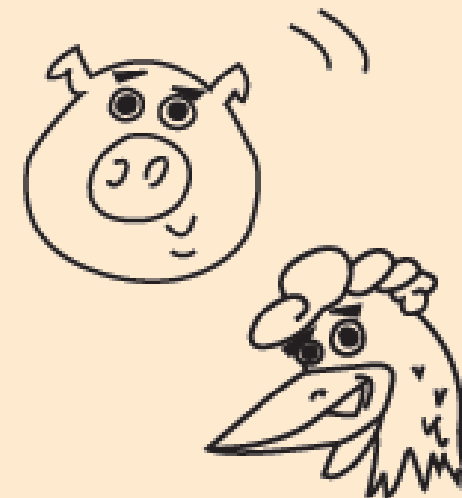
No sé - respondió el cerdito. ¿Cuál sería el plato estrella del restaurante? ¡Qué te parece "huevos con tocino"! - respondió la gallina. No gracias. Creo que vos estarías involucrada pero yo tendría que estar comprometido."

La historia nos ayuda a comprender la diferencia entre involucrarnos en algo y comprometernos con ello. Cuando optamos por la mediación, no podemos hacerlo esperando que la otra parte se acomode a nuestras circunstancias e intereses, debemos hacerlo con entera disposición hacia la búsqueda de soluciones en igualdad de condiciones y responsabilidades.

Pero esto no es suficiente, debemos implicarnos de lleno en la solución, ser parte de ella. Comprometernos.

La responsabilidad es un cumplir las obligaciones y los compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona o colectividad, yendo más allá de la obligación escrita.

(Autor desconocido)



Subproceso de Ambiente Laboral

Departamento de Gestión Humana
Poder Judicial, Costa Rica

ambiente-laboral@poder-judicial.go.cr