

La mediación en las organizaciones. Un factor para promover el entorno organizacional favorable.

Dr. en D. Mauricio José Hernández Sarti¹
Dra. en D. Liliana Antonia Mendoza González²
M. en C. Ed. Enoc Gutiérrez Pallares³

Resumen

La Norma Oficial Mexicana, NOM-035, establece los elementos para analizar e identificar los factores de riesgo psicosociales ante los que se ven afectados los trabajadores de todo tipo de organización. Estos riesgos psicosociales y sus efectos en los trabajadores y en la organización deben ser atendidos en beneficio de los trabajadores y de la propia organización. Los riesgos psicosociales tienen diversas fuentes y causas. Una de ellas, es no abordar de manera eficaz los conflictos que se presentan al interior de las organizaciones. En el presente trabajo se propone a la mediación, como ese proceso de solución de conflictos que puede coadyuvar en la creación del entorno favorable en la organización, que permitirá mitigar los factores de riesgo psicosocial provocados por los conflictos no atendidos adecuadamente o a tiempo.

Palabras clave: mediación, organización, NOM-035, entorno organizacional.

Mediation in organizations. A factor to promote the favorable organizational environment.

Abstract:

Official Mexican Standard 035 establishes the elements to analyze and identify the psychosocial risk factors that workers of all types of organization are affected by. These psychosocial risks and their effects on the workers and the organization must be addressed for the benefit of the workers and the organization itself. Psychosocial risks have various sources and causes. One of them, is not effectively addressing the conflicts that arise within organizations. In the present work, mediation is proposed, as that process of conflict resolution that can contribute to the creation of a favorable environment in the organization, which will allow mitigating the psychosocial risk factors caused by conflicts that are not addressed adequately or on time.

¹ Profesor de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de México

² Profesor de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de México

³ Profesor de Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Estado de México

Key words: mediation, organization, NOM-035, organizational environment.

Introducción.

La Organización Internacional del Trabajo, en años recientes ha manifestado que el impacto de los riesgos psicosociales y del estrés relacionado con el trabajo es un problema global que afecta a todos los países, todas las profesiones y todos los trabajadores, tanto en los países desarrollados como en desarrollo (Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS), 2018a).

Antiguamente solo los riesgos físicos constituían una preocupación de las empresas, generalmente representados en accidentes de trabajo. En este complejo contexto actual, el lugar de trabajo es una fuente importante de riesgos, no solamente físicos, sino psicosociales y al mismo tiempo el lugar idóneo para tratarlos y proteger la salud y el bienestar de cada trabajador.

En palabras de Verano y Garavito (2015) hablar de salud mental se refiere a:

...un estado de bienestar, donde el individuo responde a las necesidades del medio ambiente o contexto que interactúa proporcionando así todas las capacidades propias del sujeto, atendiendo a situaciones estresantes normales del diario vivir, siendo una persona capaz de ser productiva y cooperativa en sociedad (p.32)

Los factores psicosociales en el trabajo se forman por las interacciones entre el trabajador, la satisfacción en el trabajo, las condiciones de su organización, su medio ambiente, entre otras (STPS), 2018a).

La presente investigación de tipo monográfica y documental tiene por objetivo el proponer a la mediación al interior de las organizaciones como un elemento para abordar los conflictos y, con ello, proveer de un entorno favorable que reduzca los riesgos psicosociales causados por los efectos de los conflictos abordados ineficazmente o simplemente que no son abordados.

LA NORMA OFICIAL MEXICANA, NOM-035

La NOM-035, define de manera específica los Factores que son de Riesgo Psicosocial, así como los que logran provocar trastornos de ansiedad, de estrés grave, de adaptación y no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y. Identifica los muchos factores que provocan dicho riesgo psicosocial, entre otros: exigencias más allá de las capacidades; nivel de responsabilidad y carga mental; falta de autonomía sobre el trabajo; tiempo, ritmo y organización del trabajo; así también, relacionados a nuestro tema de investigación, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo (STPS, 2018a).

Derivado de ellos, en la NOM indicada, se establecen, entre otras obligaciones del patrón, el promover un entorno organizacional favorable que erradique o disminuya la afectación psicosocial de su personal. Dentro de las acciones y programas para erradicar factores de riesgo deberán incluir, en relación con el elemento de liderazgo y las relaciones en el trabajo, acciones para el manejo de conflictos en el trabajo (STPS, 2018a).

En este contexto, el manejo adecuado o eficaz de los conflictos en el trabajo se vuelve indispensable para prevenir los factores de riesgo psicosocial relacionados al liderazgo y relaciones de trabajo negativas.

Es importante aclarar desde ahora, que consideramos que el cumplimiento de la NOM-035 no solamente beneficia al trabajador y su salud psicosocial. Rosalinda Gámez (2021, p. 1518) resalta que “los riesgos psicosociales como un elemento que amenaza la productividad de las empresas”.

El experto en solución de conflictos Daniel Dana (2002, p.22) apunta a los costos “invisibles” del conflicto que asumen las empresas:

Tiempo malgastado intentando resolverlo	\$ _____
Se toman decisiones equivocadas	\$ _____
Personal que renuncia / rotación	\$ _____
Reestructuraciones innecesarias	\$ _____
Sabotaje y robo	\$ _____
Disminución de motivación	\$ _____
Costos de salud	\$ _____
	Total \$ _____

Por su parte, la experta en conflictos Carol Pinilla (2021), integrante de CMB, empresa especializada en la consultoría para resolver conflictos en las empresas, identifica los costos del conflicto en la empresa como: costos cuantificables y costos no tan fáciles de cuantificar. Cuantificables, serían por ejemplo los costos legales. Como costos difíciles de cuantificar identifica: la pérdida de la calidad de las decisiones, modificación de procesos tendientes a evitar el conflicto, talentos que se fugan por no sentirse satisfechos con la manera que se abordan los conflictos en la empresa, reemplazo de personal cualificado, sabotajes, daños y robos.

En resumen, los conflictos no abordados eficazmente son factores claros de riesgo psicosocial para el trabajador y, a la vez, son factores que afectan a las propias organizaciones derivado de los costos visibles, pero sobre todo de los invisibles o difíciles de cuantificar.

MEDIACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Debemos reconocer que las organizaciones están plenas de conflictos que adoptan muchas formas y tiene muchas caras. Pueden ocultarlos, aplastarlos, controlarlos, luchar contra ellos, negarlos o evitarlos, pero no pueden hacer que desaparezcan: el conflicto es parte de las organizaciones (Constantino y Sickles, 1997, p, 31).

Existen muchos mecanismos y procesos para abordar los conflictos en las organizaciones, que se encaminan a reducir los costos del conflicto y claro está, reducir y prevenir los riesgos psicosociales determinados en la NOM-035. De hecho, las empresas deben implementar diversos métodos o procesos para abordar eficazmente los conflictos y de manera integral. Por ejemplo, el disponer de mecanismos confidenciales y seguros, para la recepción de quejas por prácticas contrarias al entorno organizacional favorable y para poder denunciar actos de violencia laboral (Mazzini, 2012).

La mediación, es otro de estos mecanismos o proceso que pueden implementarse al interior de las organizaciones como método eficaz de solución de conflictos. Es un método exitoso, clasificado dentro de los Medios alternativos de Solución de Controversias, que ha sido empleado durante décadas alrededor del mundo por distintos tipos de organizaciones y empresas. Los MASC son herramientas que con reciente frecuencia son utilizadas para solucionar diferencias sin tener que recurrir a medios adversariales como el litigio y el arbitraje (González, 2010, p. 323).

En Estados Unidos de América el término utilizado en su traducción al español son RAC, Resolución Alternativa de Conflictos. Entre estos MASC o RAC encontramos además de la mediación, al arbitraje, minijuicios, conciliación y otras formas de abordar los conflictos (Picker, 2001).

Teresa Duplá, hace referencia al estudio de la American Arbitration Association (AAA) 2002 sobre las empresas que usan la mediación, ante otros métodos de solución de conflictos: “las empresas que han apostado claramente por invertir en la gestión eficiente de sus conflictos comparten unos caracteres comunes organizativos y, además, que dicha inversión produce un impacto económico positivo en la cuenta de resultados de las empresas analizadas (p. 47)”.

En su forma más simple, la mediación es un procedimiento a través del cual un tercero ayuda a dos o más partes a encontrar su propia solución a un conflicto (Slaikeu, 1996, p. 17). En ése sentido, Sickles (1996) considera que: “la mediación es una negociación asistida (p. 17).

Por otra parte, Suárez (2003) indica:

La mediación es un dispositivo de resolución de disputas no adversarial, que incluye a un tercero neutral cuya función es apoyar a que las personas que están empantanadas dentro de la disputa puedan negociar en forma colaborativa y alcanzar una resolución de la misma (p. 28-29).

En este contexto, las partes en conflicto que forman parte de la organización, con la ayuda de un tercero neutral, encontrarán la propia solución al conflicto. Este tercero, mediador, puede ser alguien externo a la empresa. Por ejemplo, una consultoría en mediación, o en ocasiones, los mediadores forman parte del personal de la organización que han sido capacitados para intervenir de esa manera.

Se la considera a la mediación una vía no adversarial, porque evita la postura antagónica de ganador-perdedor (Armas, 2003, p. 126).

De acuerdo a Franco (2014) el objetivo del trabajo del mediador:

se encuentra en poder lograr que las partes se reconozcan y legitimen mutuamente, de modo tal que puedan poner al descubierto aquellos éxitos del pasado que han conseguido al gestionar conflictos anteriores en los que ellos hayan sido protagonistas y a la vez parte en el trabajo de coordinación y cooperación para resolverlos (p. 17)

Como hemos mencionado previamente, la mediación en la organización puede ser provista por agentes externos, pero también, en algunas empresas se ha determinado el tener un agente interno que se encargue del abordaje de conflictos a través de mediación u otros métodos afines. A esta figura se la denomina en algunas organizaciones como el ombusman empresarial.

El ombudsman empresarial, es un ejecutivo neutral e imparcial dentro de la organización que provee de asistencia confidencial e imparcial a empleados y directivos en diversos temas relacionados con controversias laborales o al interior de la organización (Lobo, 2010, p.311).

De acuerdo a Munné y Mac-Cragh (2006), la mediación funciona y provoca aprendizaje entre las partes que participan, previniendo futuros conflictos toda vez que en el proceso las partes tienden a responsabilizarse de los propios actos y de sus consecuencias, el respeto por uno mismo, la humildad y la capacidad para aprender en momentos críticos.

De acuerdo a Picker (2010, p. 31-31), adicional a las bondades anteriores, al responder por qué la mediación da buen resultado, enumera entre otras cuestiones:

- Las partes tiene control sobre el proceso y el resultado, lo que provoca que cumplan los acuerdos y se comprometan al ser acuerdos consensados.
- La flexibilidad del proceso, que no se ciñe a formatos preestablecidos, lo que resulta en libertad para las partes y el mediador de reunirse en tiempos acordes a todos.
- Otorga bases para una resolución posterior, para el caso que surjan nuevos conflictos las partes por si mismas o con la ayuda de un mediador resolverán más eficazmente futuros conflictos.

En palabras de Luis Miguel Díaz (2010) “Esta nueva opción constitucional significa que debemos desaprender la creencia de que, frente a un conflicto, la única y mejor opción es que un tribunal intervenga (p. 35)”.

En el mismo tenor, al interior de las organizaciones debemos desaprender la creencia que los conflictos al interior de la empresa se deben abordar con sanciones administrativas, rotación de empleados, reestructuraciones de puestos, despidos de empleados, y otras formas tradicionales que generalmente no coadyuvan al mejoramiento de las condiciones psicosociales de las y los trabajadores, y que tampoco coadyuvan en reducir los costos del conflicto para la empresa.

Debemos reconocer que las empresas aceptan la mediación comercial en sus conflictos con terceros: proveedores, clientes, etc. Pero cuando se trata de llevar la mediación a la solución de conflictos internos, clásicamente clasificados como asuntos de recursos humanos se vuelven más reticentes (Lobo, 2010, p. 319). Por tanto, hay mucho que hacer aún para introducir la cultura de la mediación en las organizaciones.

CONCLUSIÓN

Es importante destacar que la NOM-035 establece los elementos necesarios para reducir los factores de riesgo psicosocial a través de promover el entorno organizacional favorable.

Una de las causas que incide en un entorno organizacional no favorable es la falta de atención a los conflictos. Los cuales pueden abordarse eficazmente, de manera en que su consecuencia sea positiva para la organización y para las y los trabajadores involucrados.

La mediación es uno de estos medios de abordaje, que aborda el conflicto de manera no tradicional, sin determinar culpas o sanciones. La mediación provoca que las y los que están en conflicto al interior de su organización puedan construir acuerdos en beneficio de ellos mismos y de su desempeño y vida en la organización. Este método suele ser el más rápido y flexible y menos costoso a la hora de abordar los conflictos, incluidas las organizaciones.

El cumplimiento de la NOM-035 proponemos que no sea con el único objetivo de cumplir con dichas reglas técnicas que impone el Estado, sino también, para reducir costos invisibles o difíciles de calcular que impactan en la productividad y vida de una organización.

En nuestro país, la mediación en el lugar de trabajo es escasa, debe promoverse y explicarse a las organizaciones, el presente trabajo pretende sumarse a esta difusión en beneficio de la salud psicosocial de las y los trabajadores, y de las propias organizaciones.

REFERENCIAS

- Armas, M (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*, (32) file:///C:/Users/DERECHO_INT/Downloads/20783-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20707-1-10-20060309.pdf
- Análisis de la NOM-035-STPS (2018), en empresa Sedipssa Comercializadora S.A. de C.V. *Hitos De Ciencias Económico Administrativas* <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/download/4972/3697/2789>
- Cabanellas Guillermo (1968) Compendio de derecho laboral (t.II). Omeba.
- Castillo, S. M. D., & Vega, M. A. (2021, 31 mayo). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión. Trascender contab. Gest*, 6(17) <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/101>
- Codina, A. (2006, 13 diciembre). Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva. *deGerencia.com* https://degerencia.com/articulo/manejo_de_conflictos_para_una_direccion_efectiva/
- Constantino, C. y Sickles, C., (1997) Diseño de Sistemas para enfrentar Conflictos. Editorial Granica.
- Díaz, L. (2020). Artículo 17 de la Constitución como opción al orden jurídico. Uribarri, G., (coord.). Acceso a la Justicia Alternativa, Porrúa.
- Davis, Kerth, Newstrom, John W, (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo. (10 ed.) Me Graw-Hill.
- Dupla, T. (2017). La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense. *Revista Redalyc.* <https://www.redalyc.org/pdf/788/78852903006.pdf>
- Méndez, E (2021). Implicaciones de los factores de riesgo psicosocial y la nom035-stps-2018 en la calidad de vida laboral. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 16(febrero) <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/16-febrero21/riesgo-psicosocial-laboral>
- Flores M., V. (2020). Esquema de Negociación Basándose en Intereses. *Consultoría Estratégica en Gestión del Talento Humano.* (1). https://www.academia.edu/12029644/Esquema_de_negociación_basándose_en_intereses_Negociación_y_Manejo_de_Conflictos
- Franco, C (2014). Mediación en las organizaciones. *Revista de Mediación*, 7(2), pp. 10-25. <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/12/Revista-Mediacion-14-2.pdf>

- Game, R. (2021). Análisis de la implementación de la NOM 035 de la STPS-2018 en MIPYMES. *International Multidisciplinary Journal of the Brazil*, 3(2) (abr-jun), p. 1517-1532. file:///C:/Users/DERECHO_INT/Downloads/29253-74997-1-PB.pdf
- Gerard, D. (s/f). La mediación modelo para administrar y solucionar conflictos obrero- empresa. <file:///C:/Users/UAEM/Downloads/Dialnet-LaMediacion-6520916.pdf>
- Gómez, I. (2014) Conciliación y mediación en el trabajo. Instituto de investigaciones Jurídicas de la UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3809/7.pdf>
- González, F. (2010). Crónica de éxito de mecanismos alternativos de solución de controversias: resultados empíricos de un modelo. Acceso a la Justicia Alternativa, Porrúa.
- Jaime, H. (2022, 3 marzo). Entorno Organizacional Favorable: ¿qué señala la NOM-035? HolmesHR. <https://www.holmeshr.com/blog/entorno-organizacional-favorable/>
- Lobo, R. (2010). La mediación comercial y el ombudsman en la empresa: un gigante dormido. Uribarri, G., (coord.). Acceso a la Justicia Alternativa, Porrúa. pp. 305-321.
- Martínez, Munduate y Medina (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*. (29) <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829106.pdf>
- Munné, M. & Mac-Cragh, P. (2006). Los 10 principios de la cultura de mediación. Grao.
- Piker, B. (2001). Guía práctica para la Mediación. Paidós.
- Pinilla, C. (2020, 3 diciembre). ¿Cuáles son los costes del conflicto en la empresa? cmbmediala.com. <https://www.cmbmediala.com/cuales-son-los-costes-del-conflicto-en-la-empresa/#:%7E:text=Costes%20cuantificables%3A&text=Son%20los%20derivados%20del%20tiempo,Coste%20legal.>
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social (2018a). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo– Identificación, análisis y prevención. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social (2018b) “GUÍA INFORMATIVA NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención”. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf
- Slaikueu, C. (1996) Para que la sangre no llegue al Río. Granica.
- Suárez, M. (2003). Mediando en sistemas familiares. Paidós.

Verano, R. y Garavito, C. (2015). Los factores psicosociales y su relación con las enfermedades mentales. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 23 (nov)
file:///C:/Users/DERECHO_INT/Downloads/Dialnet-LosFactoresPsicosocialesYSuRelacionConLasEnfermeda-5771023.pdf