

«Los costes del conflicto oscilan entre el 3 y el 9% del gasto anual de las empresas, incluidos salarios»

Conversación con **Carol Pinilla**, fundadora de CMBMediala, realizada por **elliberal.cat** el 4 de mayo de 2021

Mediadora y Educadora social, Carol Pinilla es, junto a Montse Mir, fundadora de CMBMediala, consultoría especializada en la prevención y gestión del conflicto en las empresas que lleva más de 10 años promoviendo la cultura de la mediación. Han desarrollado la metodología Mediala, ganadora en 2019 del Premio ADR Justicia de la Generalitat de Catalunya como la mejor metodología en gestión de conflictos y del premio AMMI 2020, Asociación Madrileña de mediadores, al mejor proyecto de ámbito estatal. Han trabajado con empresas e instituciones como Mediapro, la ICS, la Diputació de Barcelona, diferentes hospitales y CAPS. Hablamos con Carol Pinilla de empresas, conflictos y cómo abordarlos.

¿Cómo ha afectado la pandemia a su sector?

Cuando apareció el Covid, se paralizó todo. Y así ha durado hasta hace poco. Pero de repente, estamos teniendo más trabajo que antes. ¿Por qué? Porque en este intermedio, las cosas se han hecho «como se ha podido». Los equipos han estado un poco abandonados, se ha generado mucho miedo, mucha incertidumbre, poco arraigo a las empresas. Ha sido complicado para los trabajadores.

¿Y ahora, a «la vuelta al trabajo»?

Está siendo difícil, porque mucha gente está desubicada, sin saber cómo evolucionará su empresa. Y ahora, todas esas incertidumbres impulsan procesos para hablar de una manera diferente, más emocional, desde dentro de las empresas.

Entonces, no se trata solo de firmar un acuerdo...

Hay quien cree que la mediación consiste en eso, pero es solo una faceta. También sirve para entender cómo las diferentes partes han vivido una situación, qué hemos hecho mal y cómo aprendemos de lo que ha pasado para mejorar. Cuando alguna parte admite que hizo algo

mal, la tensión baja y las cosas se relajan. Puede parecer sencillo, pero hay que saber preparar estas reuniones. Y ahora mismo, creo que la mediación es más necesaria que nunca.

Si los juzgados no resuelven los conflictos en un tiempo aceptable, ¿por qué tardamos tanto en adoptar la mediación?

Es un tema cultural, esa idea de que «los conflictos se lavan en casa». Asociamos conflicto a confrontación. E, instintivamente, como no lo sabemos gestionar, nos evadimos y preferimos irnos de la empresa. ¡Vemos tanto dolor dentro de las empresas! Cuando empiezan a explicarse, no saben ni decirte cómo se inició todo. Muchas veces los conflictos se iniciaron por tonterías que, como no se gestionaron, fueron creciendo y creciendo.

«ES UN TEMA CULTURA LA IDEA DE QUE
«LOS CONFLICTOS SE LAVAN EN CASA».

ASOCIAMOS CONFLICTO A CONFRONTACIÓN,
E INSTINTIVAMENTE, COMO NO LO SABEMOS GESTIONAR,
NOS EVADIMOS Y PREFERIMOS IRNOS DE LA EMPRESA.

¡VEMOS TANTO DOLOR DENTRO DE LAS EMPRESAS!»

Qué es haría falta explicar a las empresas sobre la mediación?

Haría falta una gran campaña para explicar lo que es. Por eso, los profesionales tenemos que hacer márketing. Porque hoy, una empresa en conflicto todavía llamaría antes a una coach que a una mediadora. ¡Cuando el coach no se dedica al conflicto! Yo sé que no parece “tan guay” ser mediadora, pero es lo que soy. Soy gestora de conflictos. Mi especialidad es el *conflict management*.

¿No saben venderse los mediadores?

Dentro de la empresa, nosotros trabajamos la parte organizacional. Hemos desarrollado una metodología, **Mediala**, con un premio **ADR 2019 Justicia de la Generalitat** a la mejor iniciativa en mediación para gestión de conflictos el premio **AMMI 2020, Asociación Madrileña de mediadores**, al mejor proyecto de ámbito estatal.

¿Cuál es la mirada mediadora hacia las empresas?

Se basa en la construcción de relaciones sanas, en la responsabilidad de todos ante el conflicto, a través de la experiencia. De darse cuenta de lo que una actitud provoca en el otro. Obviamente trabajamos el liderazgo, pero hemos abusado mucho de esto. Parece como si el líder

lo tiene que saber hacer todo bien. El líder es humano y también tiene un equipo que le puede ayudar en las cosas que no sabe hacer.

¿Por ejemplo?...

Si una persona es muy buena en finanzas, pero tiene una expresión emocional muy fría, puede trabajar su expresión. Pero las otras personas también pueden aprender a no tomarse algunas de sus actitudes de forma tan personal. Ahí está la gracia, en ayudar a todo el conjunto.

¿Hemos abusado de la palabra empatía?

Si. Parece que «me pongo en el lugar del otro y ya está». Hace falta parar, revisar nuestras creencias y ver desde donde hablamos todos. Si todos tomamos una parte de responsabilidad, el empuje que coge no lo para nadie. Pero es duro darse cuenta de que yo me he pasado.

¿Qué tipos de conflictos son los más habituales en las PIMES?

Hay poco *feedback*, la gente no sabe lo que está haciendo bien o mal. No hay reconocimiento, ni líderes formados. En la privada, suele haber conflictos de comunicación y de relación, así como personas tristes y estresadas, con ganas de que no llegue el lunes por la mañana. En la pública, suele haber conflictos estructurales, por ejemplo, las personas que son cambiadas de departamento o son apartadas cuando se produce un conflicto, en vez de gestionarlo.

¿Ha habido problemas importantes en los CAPS?

Reciben por todas partes. Tiene problemas de tipo estructural, burocrático, por los problemas de comunicación y por parte de los usuarios, que tenemos esa idea de que como somos los que pagamos «nos deben ese servicio» y no respetamos a los encargados de la atención al paciente igual que a un médico. En España no se trabaja suficiente la prevención de conflictos.

¿Algún ejemplo de conflicto?

Un directivo que se ponía enfermo cada vez que veía frente a la oficina la bicicleta de una empleada de la firma, por un conflicto con ella. Las bajas médicas que tuvo, el tiempo que perdió hablando del conflicto y lo que costó que finalmente se fuera de la empresa. Si el directivo cobraba 50.000€ al año, ¿qué tanto por ciento se dilapidó en ese conflicto? O ¿cuál es el volumen de negocio que se ha perdido? El departamento de atención al cliente de una gran empresa que, por

problemas internos, boicoteaba al de logística con comandas que sabía que eran defectuosas. En una start-up, en una ronda de financiación un socio quería cobrar 1 euro más que otro, y era miedo a perder el poder de decisión en la empresa. Este tipo de problemas se gestionan con mediación.

¿Cuáles son los costes del conflicto para las empresas?

Según los estudios de varias consultoras estadounidenses, los costes del conflicto oscilan entre el 3 y el 9% de los gastos totales de ña empresa, incluidos los salarios. Para una empresa que ya está gestionando los conflictos, este coste se estima en un 3,71% del gasto anual, lo que equivale a 106.675,25€ anuales. Y para una empresa que aún no está gestionando los conflictos, el coste es de un 9,04% del gasto anual, que equivale 259.891,60€ anuales.

¿O sea que, anualmente, las empresas, dilapidan sí o sí un 3,71% de su facturación en gestión de conflictos?

Así es. Este porcentaje se deriva, básicamente, de tres factores: el tiempo que se pierde inmersos en el conflicto, que es de entre un 20 y un 50% y que a veces, el conflicto incluso se va a casa; el absentismo o pérdida de productividad y el coste de la rotación de los trabajadores. por el malestar que genera no tener los conflictos gestionados. El conflicto es inevitable y a la vez necesario. En una empresa, sí o sí, van a haber conflictos. Lo que tenemos que hacer es aprender a gestionarlos para que no acaben altamente escalados.

¿Y el 9,04% anual de las empresas que no gestionan los conflictos?

Son, por un lado, los costes directos del conflicto, es decir, los honorarios legales, profesionales y otros costes requeridos para gestionar el conflicto cuando ya se ha producido, los sabotajes y la mala organización derivados del mismo. Y otros costes, más difíciles de cuantificar, como los emocionales, el coste de oportunidad y el de pérdida de calidad de las decisiones.

«DOS VALORES IMPORTANTES PARA LAS EMPRESAS SON SIN DUDA,
SER UNA ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE Y
FOMENTAR UNA CULTURA BASADA EN EL DIALOGO Y LA ESCUCHA.

ESO AYUDAR A PREVENIR EL CONFLICTO Y CONSTRUIR ACUERDOS»

¿Qué valores ayudan a la prevención de los conflictos en una empresa?

Dos valores importantes son, sin duda, ser una organización abierta al aprendizaje y fomentar una cultura basada en el dialogo y la escucha, porque eso ayudará a prevenir el conflicto y llevará a la construcción de acuerdos.

Veo que tienen un plató. ¿Esto es Hollywood?

¡Pero si estamos resolviendo los conflictos de las empresas! ¿No merece eso los medios que hagan falta? Hasta el Covid, todo lo hacíamos presencial. Al llegar la pandemia, la primera creencia limitante fue “no lo podremos hacer virtual”. Pero nos formamos y ¡acción!