

La mediació en organitzacions: Promoció de la convivència, gestió de conflictes i salut psicolaboral

02/07/2025 (11h-14h)

Iván López

ivan.lopez@pensing.onmicrosoft.com

Cristina Martínez

cmartinezvidal@copc.cat

Moderador: Aida Marzo

amarzomatencio@gmail.com



Col·legi Oficial de
Psicologia de Catalunya





Secció d'Alternatives de Resolució i Gestió de Conflictes

La Secció Alternatives per a la Resolució de Conflictes busca potenciar el desenvolupament dels i les professionals que exerceixen en l'àmbit, així com promoure l'intercanvi d'experiència i informació entre les persones membres.

El seus **objectius** principals són:

- Potenciar **el desenvolupament científic, tècnic i professional** del psicòleg o psicòloga que exerceix en la resolució adequada de conflictes.
- Promoure la **cooperació, l'intercanvi d'informació i d'experiència professional** entre els seus membres.
- Promoure la **presència institucional en organitzacions professionals** i l'intercanvi amb altres entitats relacionades amb les finalitats de la Secció.
- Vetllar per **l'exercici competent de la professió** en l'àmbit que li és propi, i per una pràctica de la professió d'acord als estatuts i codi deontològic del COPC.
- Propiciar la **projecció pública de la professió** en l'àmbit propi de la Secció.

Contacte: **seccioarc@copc.cat**





Projecte (P)Sí Mediació

Aquest projecte neix amb la voluntat de sensibilitzar els i les professionals de la psicologia sobre els **beneficis de la mediació** com a eina efectiva per gestionar els **conflictes interpersonals**, especialment en **entorns laborals**, contribuint així a una **cultura de pau i diàleg dins les organitzacions**.

Amb el projecte (P)SI Mediació, a través del **cicle de tallers i les jornades sobre casos d'èxit en *workplace mediation*** celebrades a **Girona, Tarragona, Lleida i Barcelona**, el COPC es posiciona no només com un espai de formació, sinó també com un motor de canvi cultural dins les organitzacions, promovent valors fonamentals per a una **convivència saludable, sostenible i basada en el diàleg**.

<https://www.copc.cat/psimediacio-copc-arc>





Iván López Rodríguez

Psicòleg i mediador col·legiat al Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya, amb postgrau en Mediació Civil i Familiar i especialització en Direcció d'Equips. Col·labora amb una consultoria líder en salut laboral i benestar organitzacional, i és membre del Grup de Treball en Mediació del COPC. Amb experiència en entorns sanitaris, socials i judicials, ha estat tutor de pràctiques al Màster de Mediació Professional (UPF) i coautor d'estudis sobre l'eficàcia en processos de mediació. El seu enfocament integra salut mental, resolució de conflictes i sostenibilitat laboral.

Cristina Martínez Vidal

Psicòloga sanitària, col·legiada. Màster en resolució de conflictes. Màster en sexologia i terapia de parella. Mediatra del registre de mediadors civils familiar i no familiar del Centre de Mediació de la Generalitat de Catalunya. Membre de l'equip de mediació de la Societat Catalana de Mediació en Salut. Membre de l'equip de Triangle Gabinet psicològic. Ha estat Directora de l'Associació Punt de Trobada-ACDMA on va treballar com a psicòloga des de l'any 2007 en els serveis tècnics punts de trobada. Té experiència en mediació comunitària, sanitària, penitenciària i laboral. Formadora en gestió de conflictes i benestar emocional i relacional. Membre del GT d'investigació en mediació del COPC.

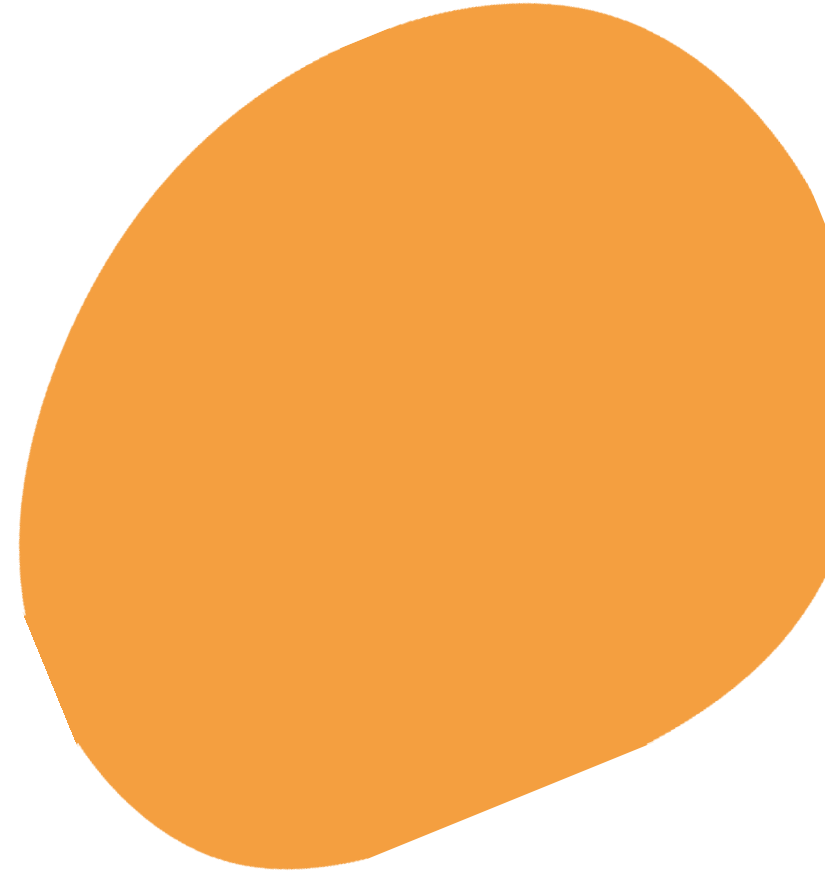
Aida Marzo Matencio

Psicòloga i Sociòloga col·legiada. Màster en Mediació Civil i Familiar. Postgrau en Intervenció en Violència Intrafamiliar. Mediatra de conflictes a l'àmbit públic i privat. Presidenta d'Ètic Hàbitat. Membre de la Junta de la Secció "ARC" del COPC i coordinadora del GT de Mediació Comunitària. Docent i formadora per organismes públics i privats.





Una organització no té por al conflicte, l'aborda amb diàleg i estratègia



Del conflicte al canvi

L'oportunitat del Workplace Mediation per als professionals de la psicologia

Els conflictes laborals com a font de patiment i oportunitat de canvi

El Workplace Mediation com a eina transformadora

El rol natural del psicòleg com a facilitador del diàleg



Introducció. De què parlem quan parlem de WPM

Mètode estructurat de resolució de conflictes adaptat a l'entorn laboral (negociació, resolució de problemes i creativitat aplicada).

Procés voluntari, confidencial i no adversarial: les parts col·laboren amb el suport d'un mediador/a imparcial.

Objectiu principal: generar acords basats en necessitats i interessos; no determinar qui té la raó.

Rol del mediador/a: no pot imposar decisions; garanteix un espai segur i constructiu de diàleg.

Disciplina especialitzada amb metodologies pròpies per a la complexitat de les relacions laborals.

Fonament psicològic sòlid: psicologia de les organitzacions, comunicació interpersonal, gestió emocional i dinàmica de grups.

Beneficis clau: prevenció i restauració de conflictes, reducció dels riscos psicosocials, millora del clima laboral i promoció d'un entorn de treball més segur, saludable i sostenible.



Fases d'una intervenció en Workplace mediation

1. Identificació del conflicte:

Es detecta que hi ha una situació de tensió o desacord que interfereix en el funcionament de l'empresa o la relació entre membres de l'organització.

2. Anàlisi del conflicte:

El/la mediador/a recull informació de manera imparcial sobre les causes, el context i les parts implicades.

3. Preparació del procés de mediació:

S'estableix un marc de confidencialitat, voluntarietat i respecte. Les parts accepten participar i s'acorden les normes del procés.

4. Diàleg i escolta activa:

Les parts expressen els seus punts de vista i emocions en un espai segur, amb l'acompanyament del/la mediador/a per facilitar la comunicació i reduir tensions.

5. Cercar acords:

Es promou la generació de propostes i alternatives conjuntes. Les solucions han de ser acceptades per totes les parts i viables en l'entorn de treball.

6. Formalització i seguiment:

S'estableix un acord per escrit (si s'escau) i es pot fer un seguiment posterior per assegurar-ne el compliment i l'efectivitat.



Marc Teòric WPM

Marc Teòric: La mediació laboral com a eina de gestió de conflictes

- **Creixement de l'ADR** en context laboral (UK, ACAS, CIPD)
- **Mediació facilitadora** com a model predominant
- **Tipus de conflictes tractats:**
 - Relacionals, comunicació, lideratge, absències
- **Factors clau en l'èxit de la mediació:**
 - Capacitat de les parts per participar activament. Qualitat persona mediadora. Conèixer idiosincràsia empresarial
- **Limitacions:**
 - No apte per a tots els casos (abusos, sancions)
 - Risc d'invisibilitzar conflictes estructurals



Marc Teòric WPM

Mediació Laboral: Beneficis, Limitacions i Impacte

Beneficis:

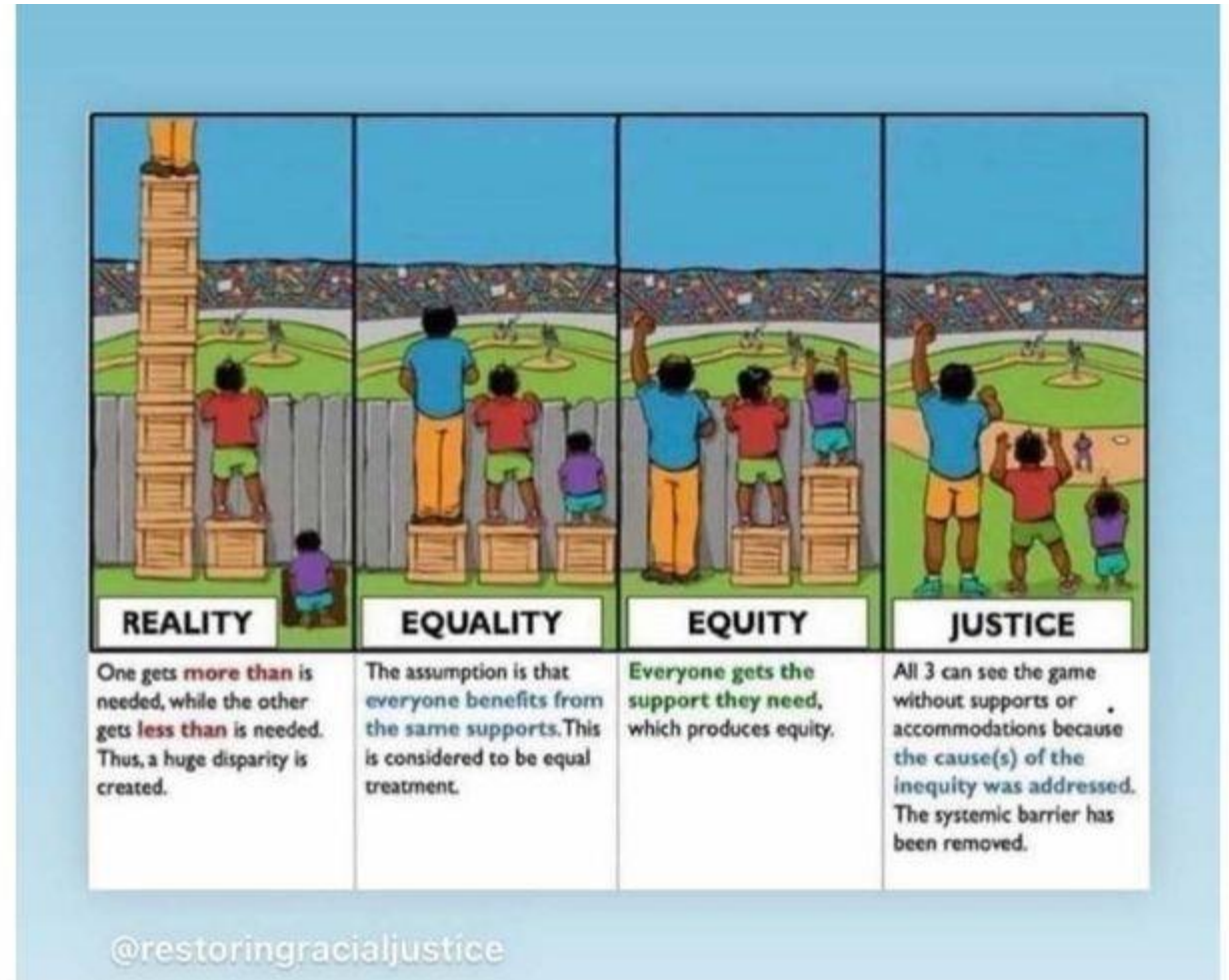
- Redueix conflictes de manera no adversarial
- Dona control i veu a les parts implicades
- Estalvi de temps i costos (emocionals i financers)
- Suporta el canvi i la flexibilitat organitzativa

Limitacions:

- No apta per a casos greus
- Requereix suport i compromís de l'organització
- Pot generar tensions amb sindicats

Impacte en benestar i retenció:

- Reducció de l'estrès i millora del clima laboral
- Fomenta la seguretat psicològica
- Pot millorar la retenció evitant litigis formals



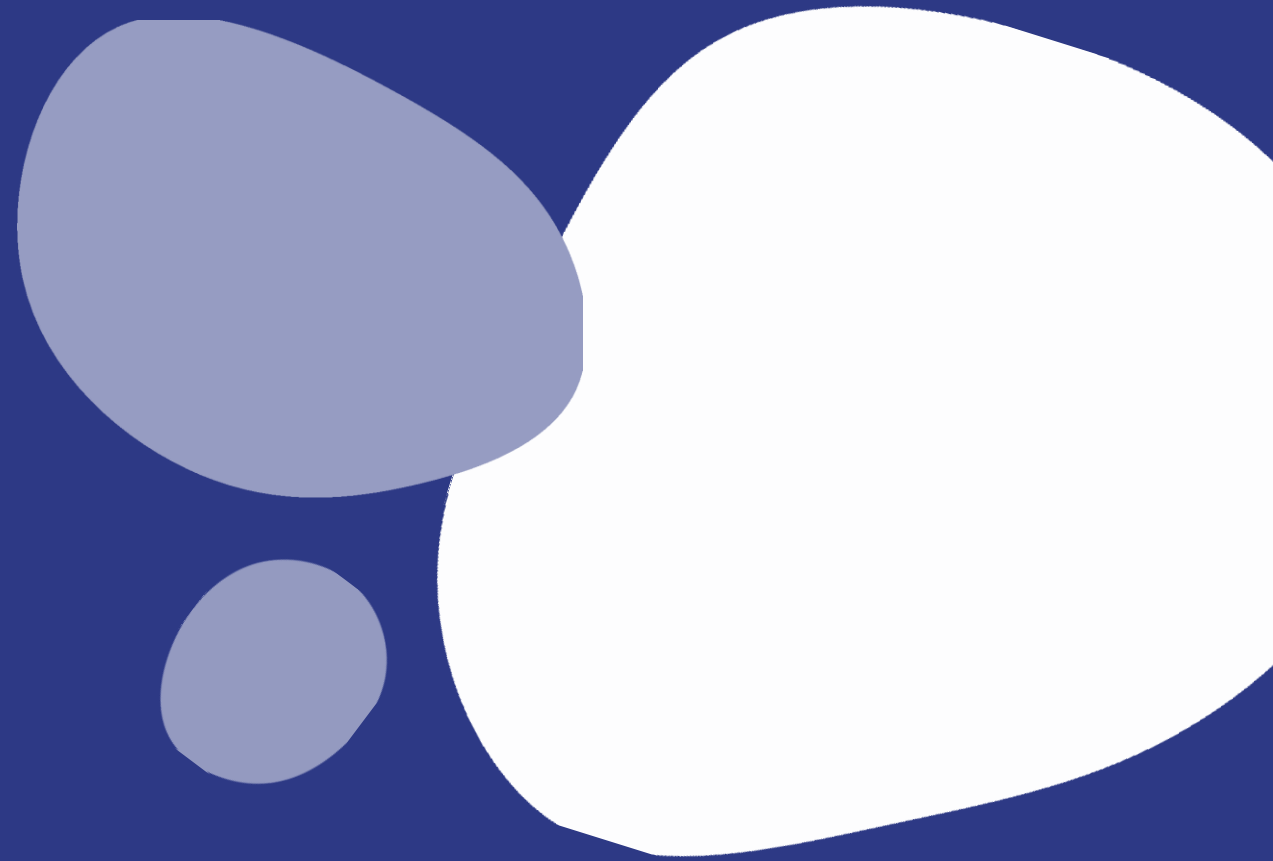
Comparativa WPM-Arbitratge-Litigi

Característica	Mediació	Arbitratge	Litigi
Naturalesa	Col·laborativa, voluntària	Adjudicativa, vinculant	Formal, legal
Control	Les parts mantenen el control	L'àrbitre pren la decisió	El jutge o tribunal decideix
Cost i temps	Cost baix, resolució ràpida	Cost i temps moderats	Cost elevat, llarg i complex
Flexibilitat	Alta – resultats personalitzats	Limitada – segueix un procediment	Rígida – regida pel sistema legal
Confidencialitat	Alta	Variable	Públic
Enfocament	Reparació de relacions, orientada al futur	Determinació legal de drets	Judici legal, sovint adversarial



El cas d'una empresa de logística

- Conflicte interpersonal que deriva en agressió física i verbal
- Clima laboral masculinitzat, jerarquies confuses, manca de protocols
- Impacte psicoemocional: ansietat, desmotivació, baixa mèdica



Fase de conflicte agut

- Es produeix un **conflicte interpersonal greu** entre dues persones treballadores, amb episodis de **violència física i verbal**.
- Existien **tensions acumulades**, sense protocols clars ni intervencions eficaces per part dels equips de comandament.
- L'impacte psicosocial és alt: **baixes mèdiques, ansietat, insomni, desmotivació** i deteriorament del clima laboral.
- Problemes detectats:
 - Entorn de treball **altament masculinitzat**.
 - **Normalització de conductes despectives i discriminatòries**.
 - **Falta d'actuació preventiva** per part de càrrecs intermedis.
 - **Descohesió dels equips** i percepció de subgrups tancats.



Procés de mediació intralaboral. Objectius

Oferir un **espai segur, confidencial i imparcial** per abordar el conflicte interpersonal.

Facilitar la **comunicació entre les parts implicades**, partint del reconeixement de les vivències individuals i sense afany de culpabilització.

Reduir l'impacte emocional i restaurar un **mínim clima de convivència laboral**.

Explorar possibles **acords de convivència o sortida respectuosa**, en un marc voluntari i no adversarial



Procés de mediació intralaboral. Contacte i preparació

La direcció va sol·licitar una intervenció amb caràcter d'urgència davant la gravetat de l'incident.

Es van establir les condicions mínimes del procés: **voluntarietat, neutralitat, confidencialitat i no represàlia.**

La persona mediadora va mantenir entrevistes preparatòries amb la direcció i els equips de comandament per garantir el seu suport



Procés de mediació intralaboral. Sessions individuals.

Cada persona implicada va mantenir **dues trobades individuals** amb la persona medidora per expressar el seu relat, emocions i expectatives.

Aquest espai va permetre reconèixer les pròpies necessitats i comprendre la naturalesa del procés com una via de diàleg, no de judici.

Una de les persones mostrava **resistència inicial**, per motius emocionals i per assessorament jurídic, però va acceptar participar-hi parcialment, sota garanties de no exposició directa



Procés de mediació intralaboral. Sessió conjunta

Es va dur a terme una **sessió conjunta moderada** entre les dues persones treballadores, amb presència opcional de suport.

L'espai va permetre:

- Compartir el relat dels fets des del respecte.
- Reconèixer el dany viscut per ambdues parts.
- Acceptar responsabilitats parcials i trencar amb la polarització víctima/agressor.
- Generar **acords mínims**: no coincidència física, canvi de torns, i compromís de no interacció ni retrets



Procés de mediació intralaboral. Tancament

Un cop finalitzat el procés, i davant la voluntat d'una de les parts de no continuar vinculada a l'organització, es va facilitar una **sortida pactada i respectuosa**, sense expedients disciplinaris ni impacte en la trajectòria professional.

Es va redactar un **document de compromís intern**, no jurídic, amb els acords de convivència establerts.

L'empresa es va comprometre a **no reobrir el relat** ni responsabilitzar cap de les parts públicament.



Diagnòstic i proposta de canvi

- Creació de protocols de prevenció i denúncia segura
 - Mediació externa imparcial i voluntària
- Formació en lideratge, emocions, diversitat
 - Avaluació psicosocial i espais de cohesió
- Polítiques d'inclusió i representació paritària



Fase de transició i reorganització

- Reducció de plantilla voluntària (de 64 a 50 persones)
 - Gestió respectuosa de les sortides
 - Cap nou incident reportat
- Activació de canals de comunicació i formació a comandaments
 - Rotació de llocs i anàlisi de riscos psicosocials



Fase de consolidació del canvi

- Finalització de formacions i protocols
- Activació d'indicadors de millora del clima laboral
- Transformació estructural cap a un model basat en la cura, inclusió i prevenció



CAS PRÀCTIC

- Home de 50 anys, arquitecte, en Joan
- Equip de 10 professionals: arquitectes, delineants, arquitectes tècnics, administratius.
- Sorgeix el conflicte entre en Joan de 40 anys i la Maria de 26 anys que acaba d'entrar a l'equip com a arquitecta tècnica.
- En Joan l'ha cridat en diverses ocasions posant en dubte la seva qualitat professional. A les reunions no l'escolta i davant dels clients ella s'ha sentit desautoritzada. A més, la Maria creu que ell s'està prenent unes llibertats que no li corresponen perquè li ha dit "carinyo" "nena"... Ja no ho aguanta més i ha anat a RRHH a expressar que o el Joan canvia d'actitud o ella plega.
- En Joan porta 15 anys a l'empresa i quan el criden al despatx es sent qüestionat i considera que ell no ha fet res dolent i que si no valoren la seva feina marxarà.
- L'empresa no vol perdre el talent de cap dels dos i considera que es pot realitzar una intervenció mediatòria per a gestionar-ho.
- QUÈ FARIEU????



El cas Policial: Conflicte multipart

- ORGANIGRAMA I FUNCIONS
- CONTEXTUALITZACIÓ

FASE 1:

- Intervenció mediatadora
- Metodologia
- Mapeig del conflicte
- Conclusions diagnòstic

FASE 2:

- Intervenció mediatadora
- Metodologia
- Conclusions

- ASPECTES A DESTACAR

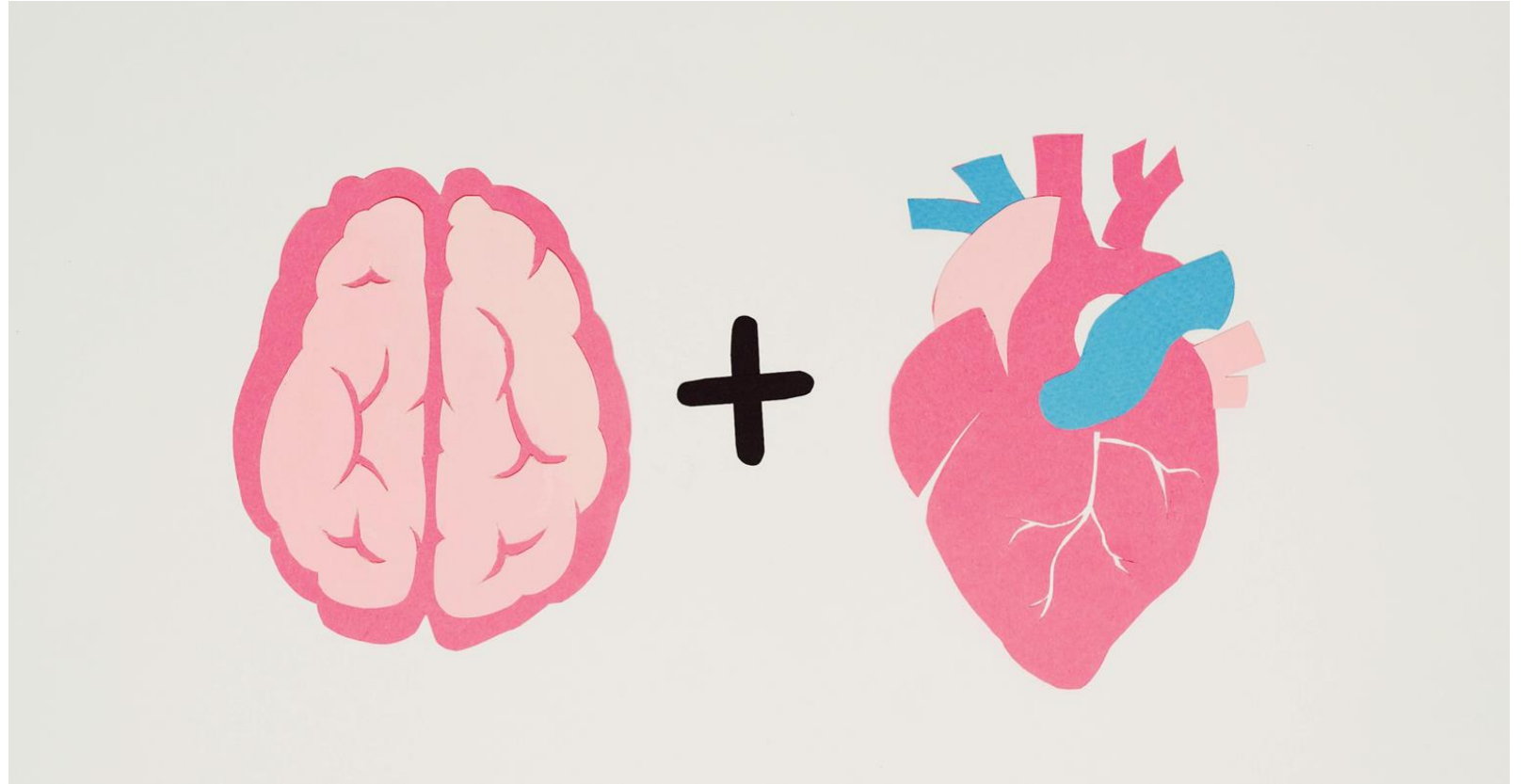
Què pot aportar la mediació laboral?

- Resolució de conflictes sense judicialització
- Restauració del diàleg i reconstrucció de vincles laborals
- Millora del benestar emocional i del clima organitzacional
- Finalitzar relació laboral amb el menor dany emocional.
- Gestió de la rumorologia.
- Genera espais d'escolta i reconeixement relacional.



El valor afegit del psicòleg-mediador

- Empatia, escolta activa i gestió emocional
- Coneixement del funcionament sistèmic de les organitzacions
- Capacitat per detectar riscos psicosocials i intervenir preventivament
- Formació en dinàmiques grupals
- Formació relacional



CONCLUSIONS

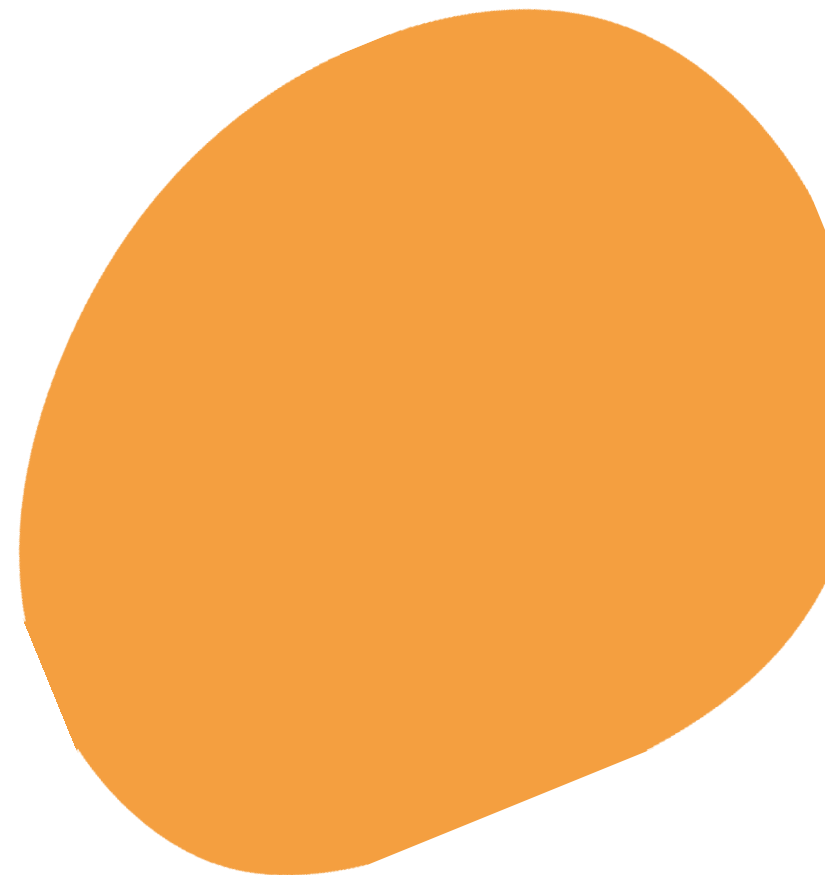
- Els professionals de la psicologia tenim coneixement en dinàmiques de grup que es un valor afegit en la mediació laboral.
- Hem de tenir en compte el paper dels sindicats en els conflictes laborals i la seva implicació en la mediació laboral.
- PRL vs. Intervenció mediatadora, visió relacional des de la base conflictual.
- La intervenció mediatadora facilita la qualitat laboral.
- El treball en col·laboració amb professionals del dret pot ajudar en conflictes laborals multiparts.
- Importància de clarificar els principis mediadors, sobretot per validar la nostra tasca



“

*Molts de nosaltres no escoltem
amb la intenció d'escoltar,
escoltem amb la intenció de
respondre*

(Stephen Covey)



Moltes gràcies!!!

Iván López ivan.lopez@pensing.onmicrosoft.com
cmartinezvidal@copc.cat

Cristina Martínez

www.linkedin.com/in/cristina-martinez-vidal
<https://www.linkedin.com/in/iv%C3%A1n-l%C3%B3pez-0ba06b1a1/>

