

¿SIRVE LA MEDIACIÓN COMO PRÁCTICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA CONSTRUIR CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR?*

Fecha de recepción: 4 de mayo de 2018

Fecha de aceptación: 6 de julio de 2018

Páginas: 142-149

Elena Ponce Martínez**

Resumen

En el presente texto se desarrollarán tres conceptos: valores, cultura organizacional y manejo de conflictos, con el objeto de identificar cómo cada uno influye en el otro para realizar un acercamiento a la mediación como práctica de resolución de conflictos y, a la vez, cómo esta influye en la cultura organizacional de una institución de educación superior.

Palabras clave: Resolución de conflictos, comportamiento organizacional, cultura organizacional.

* Artículo de reflexión.

** Nova Southeastern University.

Correo electrónico: elena.ponce@uniminuto.edu

IS MEDIATION AS A CONFLICT RESOLUTION PRACTICE USEFUL TO BUILD ORGANIZATIONAL CULTURE IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION?

Abstract

The authors of this paper developed three concepts: values, organizational culture, and conflict management, in order to identify how they impact to each other, to approach mediation as a conflict resolution practice. They also tried to determine its impact on the organizational culture in a higher education institution.

Key words: Conflict resolution, organizational behavior, organizational culture.

SERVE A MEDIAÇÃO COMO PRÁTICA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS PARA CONSTRUIR CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR?

Resumo

No presente texto se desenvolverão três conceitos: valores, cultura organizacional e manipulação de conflitos, com o objeto de identificar como a cada um influi no outro para realizar uma aproximação à mediação como prática de resolução de conflitos e, ao mesmo tempo, como esta influi na cultura organizacional de uma instituição de educação superior.

Palavras-chave: Resolução de conflitos, comportamento organizacional, cultura organizacional.

Para comprender el complejo mundo del comportamiento organizacional es indispensable conocer qué es la cultura y cómo influye en las organizaciones. Una definición clara de cultura la presenta Chiavenato (2017) cuando explica que “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 301), ejerciendo a su vez influencia en el comportamiento de las personas y en las organizaciones. Por esta razón, entender la dinámica cultural dentro de una organización es conocer su comportamiento organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2017), es necesario conocer cómo está compuesta la cultura organizacional desde las raíces hasta la copa, usando la analogía de un árbol, para comprender el comportamiento de los individuos y grupos que la componen. En ese sentido, el intento de cambiar algún comportamiento en una organización será una tarea ardua sino se tiene el conocimiento de su funcionamiento interno y externo.

Dentro de la cultura organizacional, existe una relación directa entre comportamiento organizacional y resolución de conflictos, debido a que cada uno está inmerso en el otro ejerciendo algún tipo de influencia. Cuando se presenta un conflicto, se modifica el comportamiento dentro de la organización y automáticamente influye en la cultura de la misma. Todo esto sin tener en cuenta si el conflicto existente es resuelto o no de la mejor manera.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional es un concepto complejo y de amplia discusión. Para Schein (2010), la esencia de una cultura de una organización es su patrón de cultura revelado en valores, normas y reglas que se ven reflejados en su comportamiento. En el ejercicio de

observar la cultura dentro de una organización asegura Schein, no se debe deducir desde los supuestos cómo sería su cultura, porque esas interpretaciones realizadas son proyecciones de sentimientos y emociones.

De la misma forma, para Cújar Vertel, Ramos, Hernández y López (2013):

La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. (p. 350).

Partiendo de lo anterior, afirmar si una cultura es buena o mala es incorrecto, porque la cultura es la esencia de un grupo y es lo que le permite a una organización avanzar. Cabe aclarar que existe literatura en la que se les denomina valores a todos los elementos que componen la cultura organizacional, las cuales Schein (2010) designa en los tres niveles de cultura: artefactos, valores y supuestos básicos.

En ese orden de ideas, los primeros elementos (artefactos) son los productos visibles del grupo, ejemplo de ello son la arquitectura, tecnología, mitos e historias contadas de la organización, comportamientos observables, entre otros. En el segundo nivel se encuentran los valores y las creencias, constituidos por ideales, metas e ideologías; y en el tercer nivel los supuestos básicos, que son aquellas creencias y valores inconscientes, los cuales establecen el comportamiento de la organización.

Para efectos de esta discusión y dilucidar la influencia que ejerce la mediación en la construcción de cultura organizacional, se identifican los valores que intervienen en una institución de educación superior en Colombia, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Artefactos y valores en una institución de educación superior en Colombia

VALORES INSTITUCIONALIZADOS	PERCEPCIÓN DE LOS VALORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Humanismo cristiano	Se percibe a través de símbolos asociados al cristianismo, así como también en la configuración de la institución y de quienes ejercen la autoridad rectora.
Actitud ética	Es percibida como un valor en el que deben coincidir la práctica con el discurso.
Espíritu de servicio	Es el sello distintivo de la institución. De aquí parte una especie de filosofía de trabajo.
Excelencia	Es percibida como un objetivo a alcanzar por todos.
Inclusión y equidad educativa	Es otro valor que constituye la filosofía del trabajar en esta organización. Está inmerso en las dinámicas de grupos.
Sostenibilidad	Es percibido como un valor en el que los costos y los gastos deben ser bajos.
Praxeología	Es uno de los valores reconocidos desde el exterior de la institución.
Comunidad educativa	Está en construcción. Por ser una institución relativamente joven, los actores de esta comunidad están aprendiendo a verse como tal.
Comunidad participativa	Está en constante crecimiento.
Identidad cultural	Se construye día a día. El grupo sí percibe este valor constantemente y trabaja en ello.

Fuente: elaboración propia.

En la columna izquierda de la Tabla 1 se señalaron los diez artefactos y valores registrados en la institución de educación superior en Colombia y en la columna derecha se realizó una breve descripción de cómo se percibe cada uno dentro de la cultura organizacional de la misma institución.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Fuentes (como se citó en Rodríguez, M. P., & Remus, L. G, 2006) entiende el conflicto como:

Un producto social, consecuencia natural de la interacción humana. Es el resultado de un proceso interactivo particular que se da en un contexto determinado. Es un sistema dinámico en el cual los eventos y las comprensiones constantes reestructuran y reinterpretan el pasado, presente y futuro. (p. 26).

De acuerdo con Filley (como se cita en Rodríguez, M. P., & Remus, L. G, 2006) existen nueve condiciones que posibilitan la aparición de un conflicto dentro de cualquier organización: jurisdicciones ambiguas, conflicto de interés, barreras de la comunicación, dependencia, diferenciación de la organización, asociación de las partes, necesidad de consenso, regulaciones comportamentales y conflictos previos no resueltos, la existencia de un conflicto anterior que no haya sido resuelto, puede resultar un conflicto latente que se arrastra, y conducir a la aparición de nuevos. Si bien estas condiciones no generan obligatoriamente una situación de conflicto, pueden derivarla.

Por su parte, Chiavenato (2017) explica que:

El conflicto ocurre en una organización que está funcionando y dentro de un conjunto de relaciones continuas entre personas, grupos y unidades de trabajo. En general, implica a otras personas, porque los actores principales del conflicto están relacionados con otros individuos y éstos con otros más. (p. 251).

Los dos autores coinciden en aclarar que un conflicto es el resultado natural de la interacción humana y que se presenta continuamente en una organización, porque hace parte de su dinámica y funcionamiento. Ahora bien, ¿qué relación guardan los valores de una institución de educación superior y el manejo de conflictos?

Chiavenato (2017) explica que “no siempre los valores están explícitamente definidos y establecidos. Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones” (p. 313). En esta misma línea, el autor aclara que los valores implican una elección en

donde se encuentran elementos subjetivos. En la Tabla 1 se describieron los diez valores que contempla una institución de educación superior en Colombia como principios rectores, no obstante, es preciso aclarar que no existe una forma de medir su impacto en la cultura organizacional, pero sí se perciben maneras particulares que suscitan conductas atípicas:

Los conflictos en las empresas consumen una parte importante de los recursos, tanto humanos como financieros y una pérdida de oportunidades, que dañan la imagen corporativa con la consiguiente pérdida de posición en el mercado y de obtención de beneficios. (De dueñas, 2017, p. 101).

De lo anterior, entonces, se puede inferir que, la presencia de conflictos surge en la comunidad académica, uno de los valores institucionales, por ser el escenario en el que interactúan variedad de actores; y por consiguiente, la naturaleza en las dinámicas de trabajo producen desacuerdos. En este sentido, Lussier y Achua (2016) manifiestan que:

El conflicto es parte de la vida diaria de las organizaciones; afecta a todos los participantes y la forma en la que lo manejamos influye sobre el desempeño. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para resolver conflictos son cada vez más importantes. (p. 200).

Así de esta manera, los conflictos dentro de una organización influyen directamente en su comportamiento organizacional, generando espacios que pueden mejorar habilidades propias del grupo o en caso contrario, convertirse en un obstáculo para lograr objetivos comunes. Por lo tanto, un conflicto es una situación que se deriva de la dinámica natural de las organizaciones y de las interacciones humanas; convirtiéndose así, en una fuente de aprendizaje constante en el que las partes involucradas y la organización tienen una oportunidad de crecimiento en su cultura y de madurez para su comportamiento.

EL ACOSO LABORAL COMO CONFLICTO

Bajo el marco de la normatividad colombiana, la ley 1010 de 2006 considera que el acoso laboral es:

Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado por parte de un empleador. Un jefe o superior jerárquico, inmediato o mediato, un compañero de trabajo o subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo. (Congreso de Colombia, 2006).

Así mismo el Congreso de la República expidió la Resolución 652 de 2012 para reglamentar la Ley 1010 de 2006, mediante la cual se conforman los Comités de Convivencia Laboral en organizaciones privadas y públicas en Colombia (Congreso de Colombia, 2012) y así dotarlas de herramientas que les permitan resolver este tipo de conflictos.

Por su parte la institución de educación superior en Colombia mencionada anteriormente, a través de la resolución rectoral N° 1407 del 16 de enero de 2017 creó el Comité de Convivencia Laboral, con el objeto de “liderar la puesta en marcha de los mecanismos de prevención y solución de las conductas de acoso laboral” (UNIMINUTO, 2017), definiendo lineamientos de actuación, funciones y demás especificaciones para su correcto funcionamiento. Así también determinó que las funciones del Comité son:

1. Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas que la soportan.
2. Examinar de manera confidencial los casos específicos o puntuales en los que se formule queja o reclamo, que pudieran tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral, al interior de la Institución.

3. Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieran lugar a la queja.
4. Adelantar reuniones con el fin de crear espacios de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva de las controversias
5. Formular un plan de mejora concertado entre las partes, para construir, renovar y promover la convivencia laboral, garantizando en todos los casos el principio de la confidencialidad.
6. Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas en la queja, verificando su cumplimiento de acuerdo con lo pactado.
7. En aquellos casos en que no se llegue a un acuerdo entre las partes, no se cumplan las recomendaciones formuladas o la conducta persista, el Comité de Convivencia informará a la Gerencia de Gestión Humana de la Institución, cerrará el caso y el trabajador puede presentar la queja ante el inspector de trabajo o demandar ante juez competente.
8. Presentar a la Gerencia de Gestión Humana o a quienes hagan sus veces en las sedes de la Institución las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, así como el informe anual de resultados de la gestión del Comité de Convivencia Laboral y los informes requeridos por los organismos de control.
9. Hacer seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Convivencia a las dependencias de Gerencia de Gestión Humana de la Institución.
10. Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones, los cuales serán presentados a la Gerencia de Gestión Humana de la Institución.
11. Las demás que determinen las leyes y decretos reglamentarios.

Uno de los conflictos que se puede presentar en la institución de educación superior en Colombia, es el acoso laboral como forma de hostigamiento en las relaciones de trabajo. Las situaciones asociadas con el acoso laboral en la institución de educación superior como la que se señala en este texto, puede tener como causas posibles la poca delimitación existente entre las funciones y los puestos de trabajo, así como la diversidad en los niveles de autoridad; sin embargo, el rol que juega el Comité de Convivencia Laboral es relevante para superar estos desacuerdos, pero no es determinante para dar solución a temas gerenciales u organizacionales.

LA MEDIACIÓN COMO PRÁCTICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Existe una importante variedad de enfoques para llevar a buen término un conflicto y manejarlo adecuadamente entre los miembros del equipo, pues “si se conducen en forma apropiada, pueden ser benéficos. Hacen que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista” (Ramos, 2015, p. 93); sin embargo, no se encuentran muchos estudios sobre cómo cuantificar los costos de los conflictos, porque las investigaciones al respecto tienden a estudiar los métodos alternativos para darle solución (Herrero, Á., & Puente, J. M., 2008). Uno de esos métodos es la mediación, la cual se constituye como:

Proceso donde se logra un resultado por consenso y las soluciones son confeccionadas por las partes mediante la negociación. En este proceso interviene un tercero, neutral e imparcial, para facilitar a las personas la resolución de sus diferencias. La mediación tiene un carácter flexible que permite atender las necesidades de personas y situaciones particulares. El marco institucional en el cual se inserta es muy importante. (Rodríguez, M. P., & Remus, L. G, 2006, p. 29).

Un estudio realizado por Debates IESA en el 2008, recogió información en encuestas a 675 empresarios de nueve países de la región, el cual dio cuenta que en reconocidas empresas como Motorola y en organismos del gobierno de Estados Unidos, “en las últimas décadas, el uso de métodos alternativos de solución de controversias ha crecido (...), lograron reducciones sustanciales de los costos asociados con los conflictos gracias al uso de la mediación y el arbitraje (Herrero, Á., & Puente, J. M., 2008, p.70).

Sin lugar a dudas, dar solución a un conflicto en los tiempos requeridos dentro de cualquier organización, le representa ahorro de dinero y mayor efectividad para darle continuidad a los procesos y en el caso contrario, puede desprender consecuencias nefastas para la productividad y el clima laboral como lo explican Camacho-Ramírez, A. & Mayorga-Valderrama, D. R. (2017):

En la medida que se tenga un ambiente favorable a la cooperación, que genere confianza y optimismo entre los trabajadores, quedarán a un lado el egoísmo, los chismes y las malas percepciones que crean conflictos graves entre los trabajadores. Estos hechos afectan su salud y les impide desarrollar adecuadamente sus funciones y trabajar en equipo. Así se potencia el crecimiento tanto individual como corporativo. (p. 147).

Sara Cobb (como se cita en Ramos, 2015), enfatiza que dentro de la mediación debe predominar lo actitudinal y la comprensión psicológica, a través de un modelo “circular”. En su propuesta explica que: “Donde si bien importa el logro de acuerdos, también importa el protagonismo de las partes, y el logro de un aprendizaje más profundo que es el que las partes obtengan recursos para aprender a resolver conflictos (p. 98). Así, de esta manera, la mediación que ejerce el Comité de Convivencia Laboral en el manejo del acoso laboral visto como un conflicto, facilita avanzar en la construcción de la cultura organizacional; no obstante, como lo afirma Cobb, el predominio

de lo actitudinal y la comprensión psicológica serán las bases sólidas para resolver estas conductas de manera provechosa para ambas partes.

De acuerdo con lo anterior, se sugiere que, quienes conformen el Comité tengan o desarrollen las siguientes habilidades, como lo propone Ramos (2015):

La capacidad de escucha activamente.

La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.

La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y si, opiniones escritas se requieren, por escrito.

La sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.

Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con honestidad, el respeto de las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.

La capacidad para identificar y para separar los valores personales del individuo.

La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aun teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes. (p. 99-100).

Finalmente, la efectividad de la mediación como herramienta para solucionar conflictos dependerá directamente de aquellos quienes conforman el Comité y directamente su desempeño influirá en la construcción de la

cultura organizacional, porque el hecho de solucionar un conflicto permitirá avanzar en la consecución de los objetivos de una organización. Así de esta manera, la mediación aportará al entendimiento del comportamiento organizacional y se vinculará en la consolidación de sus valores culturales.

REFERENCIAS

- Camacho-Ramírez, A., & Mayorga-Valderrama, D. R. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales: perspectiva jurídica. *Equidad & Desarrollo*, (29), 143-160. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Congreso de Colombia. (2012). *Resolución 652 de 2012: por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <http://secretaria-general.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/resoluci%C3%B3n-652-2012-1>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cújar Vertel, A. C., et al. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- De Dueñas, D. (2017). Medios alternativos de resolución de conflictos en el ámbito de la empresa. *Anuario De Justicia Alternativa*, (14), 99-108.
- Herrero, Á., & Puente, J. M. (2008). Los costos de los conflictos empresariales en América Latina. *Debates IESA*, 13(2), 68-72.
- Lussier, R., & Achua, Ch. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Ramos, P. (2015) *Liderazgo y resolución de conflictos*. España: ICB Editores.
- Rodríguez, M. P., & Remus, L. G. (2006). Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 26(1), 25-29.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- UNIMINUTO. (2017). *Resolución rectoral N 1407*. Recuperado de [resolucion_rectoral_1407_reglamentaria_comite_convivencia_laboral](http://secretaria-general.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/resoluci%C3%B3n-652-2012-1).