

Mitigar conflictos: Un desafío en las organizaciones

Mitigar Conflitos: Um Desafio nas Organizações

Mitigating Conflict: A Challenge for Organizations

Bao Pavón, Liuska; Rodríguez Carballosa, Beatriz; Velázquez Rodríguez., Elizabeth Beatriz

Liuska Bao Pavón

lbao1973@gmail.com

Universidad de Holguín., Cuba

Beatriz Rodríguez Carballosa

brcarballosa@gmail.com

Universidad de Holguín., Cuba

Elizabeth Beatriz Velázquez Rodríguez.

eliza14beth@gmail.com

Universidad de Holguín., Cuba

Mediaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

ISSN: 1692-5688

ISSN-e: 2590-8057

Periodicidad: Bianaual

vol. 18, núm. 28, 2022

mediaciones@uniminuto.edu

Recepción: 30 Junio 2021

Aprobación: 06 Diciembre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/670/6703652009/>

DOI: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.18.28.2022.59-84>

@Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Cómo citar: Boa Pavón, L., Rodríguez Casballosa, B. & Velázquez Rodríguez, B. (2022). Mitigar Conflictos: Un Desafío en las Organizaciones. *Mediaciones*, 28(18) Pp. 59-84: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.18.28.2022.59-84>

Resumen: El presente artículo propone un proyecto de mediación comunicativa para mitigar conflictos organizacionales. Se trata de una investigación desarrollada en una institución educativa, situada en el oriente cubano. Fueron empleados como métodos de investigación científica: el análisis y crítica de fuentes, las entrevistas y las encuestas. El proyecto parte del diagnóstico de los conflictos y propone un plan coherente de acciones comunicativas, las cuales pueden contextualizarse a las condiciones y características de cada entidad; es participativo e inclusivo, al permitir que el equipo mediador realice las transformaciones que considere, de acuerdo con las evaluaciones sistemáticas que realiza.

Palabras clave: Comunicación, conflictos organizacionales, mediación comunicativa.

Resumo: O presente artigo propõe um projeto de mediação comunicativa para mitigar conflitos organizacionais. Trata-se de uma investigação desenvolvida em uma instituição educativa, situada no oriente cubano. Foram empregados como métodos de investigação científica: a análise e crítica de fontes, as entrevistas e as pesquisas. O projeto parte do diagnóstico dos conflitos e propõe um plano coerente de ações comunicativas, as quais podem contextualizarse às condições e características de cada entidade; é participativo e inclusivo, ao permitir que a equipe mediador realize as transformações que considere, de acordo com as avaliações sistemáticas que realiza.

Palavras-chave: Comunicação, conflitos organizacionais, mediação comunicativa, Comunicação.

Abstract: This article proposes a communicative mediation project to mitigate organizational conflicts. It is an investigation developed in an educational institution, located in eastern Cuba. The following were used as scientific research methods: the analysis and criticism of sources, interviews and surveys. The project starts from the diagnosis of conflicts and proposes a coherent plan of communicative actions, which can be contextualized to the conditions and characteristics of each entity; it is participatory and inclusive, by allowing the mediator team to carry out the transformations it considers, in accordance with the systematic evaluations it carries out.

Keywords: Communication, organizational conflicts, communicative mediation.

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de bienes y servicios por parte de organizaciones especializadas en diversos encargos. Para tales fines se emplean los recursos humanos; es decir, individuos y grupos, cuyas actividades se complementan y hacen aportaciones para servir a la organización en el cumplimiento de sus propósitos. Es por ello que esos recursos son los entes innovadores y los únicos capaces de generar ventajas competitivas para hacer posible la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, en beneficio de sus clientes y de sus propios integrantes.

Precisamente, para captar mejor la importancia de los recursos humanos como activos intangibles, en este artículo se recurren, en primer lugar, a algunos conceptos de “organización” que enfatizan en su visión humanista, sin dejar de reconocer que el término ha sido estudiado desde las más diversas ciencias. Tal es el caso de Chiavenato (2009), para quien “las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos, objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes”. (p. 157)

Otro estudioso del tema expone que:

Las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos, de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influya sobre ellos. (Schein 1994, p. 78).

Como se aprecia, para lograr objetivos y metas comunes, dentro de esos grupos humanos se establecen constantes interacciones comunicativas, a través de las cuales tienen lugar flujos y reflujos de mensajes, como parte de las relaciones interpersonales que facilitan la distribución de las tareas y el desempeño de los diferentes roles.

Las interacciones comunicativas, por tanto, desempeñan un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicocognitivo de las conductas de los individuos en el sistema de la organización material de la producción de bienes y servicios... (Piñuel, 2010).

Pero dentro de esa concepción holística de los intercambios entre individuos para el logro de propósitos similares es necesario reconocer que las personas tienen capacidades, necesidades y aspiraciones diferentes, y pueden reaccionar de disímiles maneras en las diversas situaciones cotidianas dentro de la organización, por lo que resulta muy complejo alcanzar la comunión de intereses. Por eso, los conflictos, lejos de ser la excepción, se convierten en regla.

En este sentido las autoras consideran como *idea científica* que los conflictos en las organizaciones son manejados por parte de los decisores, a través de un proyecto de mediación comunicativa, basado en el diagnóstico de los conflictos y su clasificación, liderado por un sujeto mediador con claridad de sus funciones o rol y, además, que involucre conscientemente a individuos y grupos con un plan coherente de acciones comunicativas, y su evaluación en la solución o atenuación de los conflictos organizacionales.

Las autoras se enfocaron en un *objetivo general* que implicó la elaboración de un proyecto de mediación comunicativa para mitigar conflictos organizacionales. En tal sentido, fueron empleados como *métodos de investigación científica*: el análisis y crítica de fuentes, con predominio del procedimiento metodológico de la triangulación y la sistematización. Se trata de una investigación desarrollada en una institución

educativa cubana, situada en el oriente del país y donde fue avalada la propuesta del Proyecto de Mediación Comunicativa, durante un año de trabajo.

Como parte de las tareas de investigación, se realizó un diagnóstico para identificar el estado de las relaciones interpersonales y las características predominantes dentro del clima interno de la institución, que permitieran determinar la manera en que los individuos y grupos mostraban estar o no interesados en el logro de los objetivos de trabajo, su identificación hacia los resultados de los estudiantes, las conversaciones, sus temas y otros aspectos. Para ello se aplicaron instrumentos de investigación como las entrevistas a informantes claves y encuestas a un número representativo de profesores y demás trabajadores del centro.

Durante la revisión y análisis de las fuentes bibliográficas, se logró conocer varios modelos de mediación comunicativa, utilizados en otros contextos; entre ellos, el Modelo de Harvard (tradicional lineal), el Modelo Transformativo (de Bush & Foger) y el Modelo Circular Narrativo (de Cobb). Además de estos tres modelos se estudió el Modelo Integrado (de Torrego & Moreno). Todos ellos, sirvieron de base para la concepción del Proyecto de Mediación Comunicativa que más adelante se detallará.

ACERCAMIENTOS TEÓRICOS A LA MEDIACIÓN COMUNICATIVA

Sobre las problemáticas de los conflictos organizacionales se desarrollan varias líneas y proyectos de investigación en universidades y centros de estudios del mundo. Por ejemplo, en la Universidad de Barcelona, España, existe un proyecto de Mediación de Conflictos. Una de sus investigadoras, Pardines (2018) apunta que:

Un conflicto producido entre dos o más partes, y analizado desde diferentes posiciones como son la perspectiva sistémica, la ecológica y la transformativa, es entendido como un proceso social que va más allá de la persona y sus propios intereses o posiciones. Un proceso que, para su correcta gestión, requiere de una adecuación y modulación que aborde la rigidez homeostática (teoría sistémica), un nivel de comprensión que integre el conjunto global de elementos que configuran la circunstancia (teoría ecológica) y el entendimiento de esta situación conflictiva como una oportunidad de cambio y crecimiento personal (teoría transformativa) (2018. p. 4).

Se infiere entonces que, para el análisis y comprensión de los conflictos es necesario concebirlos como componente de un todo que establece nexos con su entorno y que presenta la posibilidad de generar cambios y, por tanto, evolución y desarrollo.

En el caso del conflicto organizacional, Olivar (2008) alerta sobre sus consecuencias en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede, no sólo volverse tensa, sino hasta irreconciliable y bastante incómoda.

En la bibliografía es posible encontrar varias definiciones de conflicto. Desde la psicología social, el término “conflicto” se considera como un proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder (Infante, 1998. p.485). Por consiguiente, el conflicto existe cuando hay diferencias en la percepción y definición de determinadas situaciones, cuando las necesidades e intereses de las partes no coinciden, cuando difieren valores y creencias que legitiman la propia posición y pueden estar en contraposición con respecto a las otras partes.

El conflicto debe entenderse como una invitación al cambio personal y organizacional, por ello hay que ser consciente de que generará un desajuste, lo cual presupone preocuparse y ocuparse. Como reconoce Peiró (2004), los desajustes y cambios, adaptados a las condiciones y a la velocidad adecuada, son necesarios para el desarrollo de las organizaciones y evitar el estancamiento. En tal sentido, el reto de toda organización es lograr un ajuste dinámico entre las personas que la integran y su sistema de trabajo.

De modo que un conflicto puede crear no solo cambios negativos sino, sobre todo, positivos. Desde el punto de vista económico puede acarrear consecuencias perjudiciales, pero también, se puede estimular la

idea de que su solución es solo una cuestión de fuerza. En un escenario conflictivo, la comunicación se reduce, y se fomenta una actitud hostil donde cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante, lo que aumenta la tensión y perjudica al clima laboral. Se producen juicios erróneos y se reduce la cooperación entre las personas. Entre sus aspectos positivos, pueden señalarse los que reconoce Ramos (2016):

Bien gestionado, [el conflicto] es motor de cambio personal y social, ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones. Cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria, fomenta la identidad tanto personal como grupal, ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar y fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias. (p. 133).

Precisamente, en la constante interacción social es que tienen lugar los conflictos y, como ya se ha planteado, no son situaciones excepcionales, sino más bien, habituales y cotidianas, lo que no significa la necesidad de no prestarle atención. La solución o atenuación de estas contradicciones entre los individuos, que interactúan en pos del logro de objetivos comunes, se ha buscado también desde diversos campos del saber y, dentro de ellos, desde la comunicación, como disciplina estrechamente vinculada al estudio de las interacciones sociales como vehículo excepcional para la construcción e interpretación de la realidad social.

La comunicación es un proceso constituido por diversas acciones desarrolladas por los individuos que constantemente producen interacciones y tienden a provocar modificaciones en esos intercambios de mensajes. En este proceso se busca promover el entendimiento por medio de la empatía, es decir, entender el punto de vista del otro; todo lo cual debe conducir a reducir los conflictos. La comunicación, el lenguaje y los conflictos son construidos socialmente, son resultados de interacciones sociales.

La comunicación, como ciencia que se ha alimentado de otras como la psicología social y la sociología fenomenológica, permite estudiar el comportamiento de las fuentes emisoras, sus mensajes, la comprensión de los mismos por los destinatarios, y las reacciones de estos como muestras de retroalimentación. “La idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones.” (Casares, 1993 citado por Orozco, 1997. p.116).

Pero no se trata de la comunicación “per se”, sino de la mediación comunicativa, por lo que, llegado este momento, es necesario exponer qué es la mediación, la cual, como vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, constituye un instrumento o herramienta que permite trabajar con el otro y no contra el otro, para encontrar juntos un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo. Sin dejar de desconocer sus limitaciones y tener presente que no todos los problemas pueden ser resueltos a través de ella, la mediación ha demostrado ser una opción viable para la solución de conflictos en diversos contextos.

La actividad mediadora de la comunicación se produce por la intervención de procesos de comunicación, o de intercambio de información, entre Actores de la Comunicación. Se trata de un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, que promueve la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes. Según Vinyamata (2004), la mediación favorece la comunicación entre partes en conflicto, con la ayuda de un mediador imparcial que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar, por ellas mismas, a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigado, el conflicto y actuar, preventivamente, para mejorar las relaciones con los demás.

La actuación directa de los individuos en la búsqueda de las posibles salidas a las más diversas contradicciones, favorece la comunicación y la cooperación, ofrece alternativas para la convivencia pacífica, y facilita la solución de los conflictos. Por tanto, se confiere autoridad a las personas participantes, orientando interactivamente la solución del problema y el desarrollo de un plan futuro para evitar el resurgimiento de los conflictos. Es por ello que, si importante es el resultado final de la mediación, es decir, la solución o atenuación del conflicto, lo determinante es su concepción como un proceso, durante el cual se mezclan

dos responsabilidades: la de los participantes que deben tomar decisiones que influirán en sus vidas, y la del mediador, para conducir el proceso de manera neutral.

La mediación posibilita la reconciliación entre las partes, pero también interviene en la prevención y *provención* del conflicto. En su prevención los propios protagonistas analizan su realidad o experiencia vivida, decidiendo sobre su futuro. La *provención*, [1] en cambio, es posible por la intervención formal y estructurada ante el conflicto, a partir de la cual se generan opciones de cambio y se establecen las bases para que los participantes en el proceso incorporen nuevas estrategias en su manera de enfrentarse al conflicto. (Giralt y Miguel, 2004).

CLASIFICACIÓN Y MODELOS DE CONFLICTOS

En cuanto a la clasificación del conflicto, diversos autores tienen en cuenta las causas que lo originan. En tal sentido, estas autoras se ajustan a Moore (1986) cuya propuesta se ajusta, en buena medida, a los contextos organizacionales.

- *Conflictos de relaciones*: Por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.

- *Conflictos de valores*: Por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diversas percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores especiones.. to. (Giralt

- *Conflictos basados en intereses*: Pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma como se evalúa y las personas que la realizan.

- *Conflictos por discrepancia sobre información*: Por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y de las situaciones.

- *Conflictos relativos a la inequidad estructural*: Por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de recursos y factores ambientales que dificultan la cooperación.

- *Conflicto de recursos*: Ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entiéndase material o no.

Como anteriormente se relacionó, las autoras consultaron varios modelos de mediación y, entre los que se ajustan más al entorno organizacional, se encuentran los siguientes:

- 1) Tradicional - Lineal (Harvard): El mediador se ocupará de ayudar a que las partes se centren en los intereses y salir de las posiciones.

- 2) Transformativo de Busch y Folger: Busca la transformación de la relación social y los esfuerzos se orientan en cambiar los procesos de relación, aumentar el poder y el reconocimiento de las partes.

- 3) Circular - Narrativo de Sara Coob: Facilita que las personas manejen el conflicto a base de ayudar a las partes, para que puedan cambiar sus historias y puntos de vista acerca de su vivencia de la situación de conflicto. (Armadans, 2007).

Desde la perspectiva de negociación de Harvard se desarrollan estrategias para facilitar el logro de acuerdos mediante la comunicación, de modo que se aproximen los intereses de cada parte, discerniendo entre la persona y su posición respecto al tema en cuestión. Es necesario hacer referencia en este punto a la parte oculta de la comunicación. Toda comunicación presenta una parte explícita y una implícita, latente, oculta. Una parte oculta que acostumbra a estar relacionada con aspectos relativos al conflicto y otros relacionados con la persona (emociones, sentimientos, etc.). Para una correcta gestión es necesario explicitar la parte latente, para que se produzca una mayor comprensión de la otra parte, de forma que se genere empatía y reconocimiento. (Pardines, 2018).

El modelo de mediación transformativa busca transformar un estado de debilidad (en el que las partes se enfrentan a una situación de forma destructiva) a un estado de fortaleza y apertura que posibilite

una transformación constructiva. El mediador profesional debe lograr el entendimiento en la interacción producida entre las partes en conflicto. Con el modelo narrativo, la conversación directa entre las partes puede llegar a construir nuevas narrativas, una nueva construcción social del conflicto mediante el uso del lenguaje. Cobb (2013), con el modelo circular narrativo, apela al mundo de las narrativas y a la necesaria diferenciación entre las narrativas vividas (experiencia personal) y las narrativas explicadas (elaboradas conjuntamente con otras personas).

La revisión documental de los principales modelos de mediación pone de relieve la existencia de una amplia variedad de técnicas que los profesionales de la resolución de conflictos utilizan durante el proceso de mediación. Muchas de estas técnicas se podrían englobar considerándose estrategias comunicativas, ya que, incluso en el caso de la ausencia de lenguaje (la escucha activa o el silencio), este continúa teniendo un papel esencial y relevante para la práctica profesional.

Independientemente del modelo seleccionado para intervenir en el conflicto que se desea solucionar, es necesario que la acción mediadora permita identificar 1) las causas originarias del conflicto y su nivel de respuesta; 2) si los objetivos se dirigen a manejar mejor una situación de crisis; 3) si se desea transformar y/o cambiar una situación de crisis; 4) si se desea prevenir la emergencia de nuevo de una situación de crisis; y 5) si se desean cambiar las estructuras y/o las relaciones sociales. (Armadans, 2007).

Kruk (1997) establece una serie de principios claves sobre los que se sustenta la mediación que, a su vez, contribuyen a definirla:

- Proceso con etapas definidas.
- Utilizado en situaciones en las que exista un desacuerdo entre dos o más partes.
- El mediador es imparcial y sin interés personal en los resultados.
- Por medio de la cooperación, la solución alcanzada en mediación beneficia a todos.
- Faculta a las partes para tomar sus propias decisiones.

El rol del mediador es imprescindible en la efectividad y desarrollo de esta técnica, hecho por el cual explicitaremos brevemente sus principales funciones:

- a) No toma partido.
- b) No juzga que parte está en lo correcto o no.
- c) No tiene poder alguno de decisión.
- d) Debe tratar de comprender a cada parte de la disputa por igual y garantizar que comprendan la(s) perspectiva(s) de la(s) otra(s).
- e) Debe identificar tanto los intereses comunes como las incompatibilidades.
- f) Ayuda a las partes a que comprendan que ellos mismos son causantes del problema que enfrentan.

La comunicación ha sido el elemento determinante en el desarrollo y organización de los seres humanos, ya que esta transmisión de mensajes permite el intercambio de ideas, que influyen en la percepción de la realidad y expresan las relaciones con los miembros del grupo. El adecuado flujo de información plantea ciertos aspectos a resolver, como son las restricciones, el ruido del ambiente, la cantidad y calidad de información, el perfil del emisor y receptor, entre otros aspectos del proceso comunicativo.

La mayoría de los modelos de mediación de conflictos reconocen que las causas promotoras de los mismos están relacionadas con problemas de una inadecuada comunicación, como son el no empleo de las vías correctas para comunicar; la interpretación errónea del contenido de una comunicación; y las percepciones equivocadas y malentendidos. Pero no se trata solo de los mensajes, sino del entorno en el cual estos tienen lugar, como son las variables motivacionales y organizacionales que son determinantes en el comportamiento de los individuos. Por lo tanto, en la búsqueda o aplicación de cualquier modelo, método o técnica para la mediación de conflictos, siempre habrá que recurrir a la comunicación.

El teórico de la Comunicación, Jürgen Habermas, propone la acción comunicativa como corpus básico en el entendimiento entre los individuos a nivel de sociedad, para lograr la comunión entre la opinión pública y las voluntades políticas colectivas.

La actuación comunicativa presupone la utilización de la racionalidad recíproca, esto es, la actuación orientada hacia el entendimiento. El contacto que los individuos poseen con el mundo es mediado lingüísticamente, lo que se supone que el hablar y el actuar se entrelazan con la intersubjetividad del entendimiento sobre algo. (Habermas, 2002. p. 56).

También Habermas (1997), propone la ampliación y el desarrollo de espacios públicos comunicativos orientados para la formación democrática de la opinión y de la voluntad común, a través de la realización de procesos de entendimiento intersubjetivo mediados por el lenguaje, permitiendo que se produzcan deliberaciones en diversas áreas de la comunicación.

Como instrumento comunicativo, la mediación permite que los conflictantes participen de la construcción de la decisión tomada, comprometiéndose, responsabilizándose e incitando, posteriormente, una participación más amplia. Eso significa que la mediación de conflictos es una forma de estimular la participación individual y la autonomía privada. Es un instrumento restaurador de la comunicación entre conflictantes y surge como importante herramienta promotora de la participación individual. (Ghisleni y Spengler, 2013).

De modo que la mediación, concebida como proceso comunicativo con objetivos muy bien definidos, puede ejecutarse tanto a nivel de sociedad, organizacional o local-comunitario; y, con ella, es factible lograr el entendimiento entre los ciudadanos, la identificación de sus intereses y el comprometimiento para la ejecución de tareas y acciones diversas, dirigidas a propósitos comunes.

RESULTADOS

El Método de Proyecto fue aportado hace más de un siglo por John Dewey, vinculado con el proceso de formación. Así lo reconocen varios autores consultados, entre ellos: Méndez (2016), Tejeda y Sánchez (2012), todos relacionados con el contexto de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, también se emplean proyectos dirigidos al ámbito social, cultural, comunitario y científico. En sentido general, el proyecto, cualquiera que sea su escenario, debe partir del diagnóstico de una situación o problema para el cual no se dispone, a corto plazo, de una solución y se requiere integrar recursos y voluntades para llegar a una salida viable para todos. (Ander-Egg y Aguilar, 1997).

A modo de ejemplo de un proyecto de mediación comunicativa, se expone a continuación el estudio realizado en una institución educativa de nivel medio de una provincia ubicada hacia el interior de la República de Cuba, a finales de la primera década del siglo XXI. De acuerdo con la aplicación de instrumentos, como encuestas y entrevistas, fue posible elaborar un diagnóstico que determinó la existencia de algunas disputas, desavenencias, incomodidades, tensiones y malentendidos.

En relación con el estado actual de las relaciones interpersonales y, como consecuencia de eso, el comportamiento de los conflictos organizacionales, hacia el interior del centro, se pudo constatar lo siguiente:

- El 60% de los trabajadores consideran que las relaciones interpersonales son malas; el 30 % dice que son buenas; y el 10% que son mínimamente aceptables. En este sentido, ante una pregunta filtro realizada para comprobar estas respuestas, se aprecia coincidencia, pues la mitad de los entrevistados consideran que la relaciones entre compañeros y colegas es buena y el 45% lo califica de mala.

- El 70% de los entrevistados se sienten satisfechos con su trabajo; el 20% está insatisfecho y los restantes, no se pronunciaron, actitud que puede interpretarse como muestra de alguna inconformidad o temor a manifestarse.

- El 60% dice estar ansioso porque llegue el fin de semana; el 30%, solo en ocasiones; mientras que otro 10% dice que no les preocupa.

- El 60% expone que los funcionarios ofrecen información sobre el comportamiento del centro; mientras, 30% dice que nunca y el 10%, que lo hacen a veces.

· La inmensa mayoría de los trabajadores (90%) ven en sus jefes alguna cualidad positiva y los restantes no lo ven ninguna cualidad.

· En la hora de calificar los desentendimientos en el centro, las opiniones se dividen, pues el 50% dice que es preocupante, y el 45%, que son normales. Mientras, la mayoría reconoce que estos desentendimientos afectan el trabajo en equipo y los resultados de la institución escolar.

Tales resultados muestran al mediador o al equipo mediador la existencia de desmotivación, desinterés, falta de sentido de pertenencia, y hasta limitaciones en los flujos de comunicación de la institución. El conocimiento de esta realidad permitirá ofrecerle un adecuado tratamiento a cada una de estas irregularidades, tanto en lo que se refiere a los mensajes que se transmitirá a las partes involucradas en el conflicto, como en la ejecución de las diferentes acciones comunicativas que se contemplarán en cada etapa del proceso mediador. Con el objetivo de contribuir a mitigar los conflictos organizacionales en la institución estudiada, se propone un proyecto de mediación comunicativa, el cual está conformado por varias fases y pasos:

· *Fase 1. Diagnóstico:*

§ *1er paso:* Identificación de los tipos de los conflictos.

§ *2do paso:* Determinación de los individuos o grupos con mayor conducta conflictuosa.

§ *3er paso:* Selección de los canales y métodos de comunicación..

Canales: Los emails, conversaciones personales o telefónicas, medios impresos, vitrina, plegables, entre otros.

Métodos: Dinámicas de grupo, reuniones, conversaciones cara a cara, actividades colectivas, entrevistas, encuestas.

· *Fase 2. Informativa:*

Se dio a conocer que se trata de un proyecto de mediación comunicativa propuesto para intervenir en los conflictos organizacionales de la institución educativa, buscando mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Por tanto, es necesaria la participación de los trabajadores en las acciones comunicativas incluidas en el mismo.

§ *1er paso:* Se realizó un cronograma de acciones informativas empleando los canales y vías de comunicación con los cuales cuenta la institución.

§ *2do paso:* Se establecieron mecanismos de retroalimentación para evaluar el conocimiento que se va teniendo del Proyecto y, en dependencia de ello, redireccionar las acciones de información.

· *Fase 3. Constitución de equipo mediador:*

§ *1er- Paso:* Se realizó una convocatoria entre trabajadores y directivos para la propuesta de posibles miembros del equipo mediador. Las investigadoras identificaron un líder natural, informal, con cualidades para desempeñarse como coordinador, quien fue aprobado por funcionarios y trabajadores, para luego ser entrenado y asumir la conducción del equipo. Ello presenta la ventaja de ganar la confianza del grupo y facilitar el desarrollo de las acciones mediadoras, a la vez que permite ir evaluando su evolución en sesiones de trabajo con las investigadoras.

§ *2do paso:* El coordinador capacitó a los miembros del equipo mediador en relación con todas las fases y pasos del Proyecto de Mediación.

· *Fase 4. Plan de acción y ejecución de las acciones comunicativas:*

Se tuvieron en cuenta las causas y tipos de conflictos, la prioridad para la atención a los mismos, según los intereses de la organización y la caracterización de cada trabajador y funcionario.

Entre algunas de esas acciones comunicativas desarrolladas se encuentran: dinámicas de grupos para promover el buen relacionamiento a través de la identificación de rasgos de cada personalidad, intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores; aplicación de iniciativas como la Caja de Secretos, donde se intercambiaron estados de ánimo y preocupaciones de los individuos; además de conferencias de especialistas

en psicología; y la realización de actividades recreativas como la celebración de cumpleaños colectivos, entre otras.

§ 1er paso: Se analizó y quedó aprobado el plan de acciones comunicativas con el equipo mediador.

§ 2do paso: Se definió el cronograma de las acciones, sus responsables, así con los medios indispensables para su ejecución.

· *Fase 5. Evaluación:*

El equipo mediador evaluó los resultados de cada una de las acciones que se iban desarrollando y realizaba un resumen semanal y mensual sobre el comportamiento de los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Para esta fase se aplicaron métodos como la observación científica, entrevistas y encuestas; el informe final se presentó al grupo de dirección del centro.

Los indicadores a evaluar estuvieron en correspondencia con el diagnóstico realizado, donde se evidencian los problemas interpersonales que conducen a los conflictos existentes en el centro. Esos indicadores fueron:

- Sinceridad de los trabajadores y directivos.
- La convivencia entre colegas (chismes, comentarios).
- Relaciones de confianza entre trabajadores.
- Existencia de grupos.
- Desentendimientos.
- Interacción entre jefes y trabajadores
- Disciplina laboral.

El proyecto anteriormente expuesto no es lineal, puesto que se puede repetir en ciclos; es dinámico, ya que puede ser contextualizado a las condiciones y características de cada entidad. Además, es participativo e inclusivo, al permitir que el equipo mediador realice las transformaciones que considere, de acuerdo con las evaluaciones sistemáticas que realiza, siempre con la comprensión y el apoyo de los trabajadores y directivos. Finalmente, este proyecto tiene un carácter ecológico, pues no se altera el normal funcionamiento de la institución, ni establece nuevos reglamentos.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que una adecuada gestión de la comunicación en una institución, es directamente proporcional a un ambiente armónico entre los individuos y colectivos humanos y, en correspondencia con ello a una correcta gestión de los conflictos organizacionales.

Los conflictos organizacionales deben ser vistos como procesos para incidir favorablemente en su solución o mitigación, hay que reconocer las causas que los provocan, las cuales determinan los tipos de conflictos que predominan en esos contextos. Como procesos, los conflictos requieren de un análisis holístico e integrador y, generalmente, se precisan acciones desde dentro y desde afuera de la entidad organizacional para mediar en ellos.

Aunque lo ideal sería que las instituciones posean un sistema propio de gestión de conflictos, de modo que se actúe sobre ellos, de forma proactiva y no reactiva. Es decir, que sean los propios trabajadores quienes identifiquen las condiciones que pudieran favorecer diferencias y contradicciones entre los individuos y grupos. Para ello, las organizaciones deberían contar con una dirección de comunicación integrada por especialistas, que constantemente estén siguiendo los comportamientos humanos; estudien el clima organizacional en el cual debe prevalecer el respeto, la confianza y el compromiso; identifiquen las posibles reacciones ante las eventualidades que se puedan presentar en el entorno laboral; y cuenten con un conocimiento profundo de la comunicación interpersonal, así como de la comunicación interna y externa de la institución.

El liderazgo es fundamental en la gestión de los conflictos. Todo director o gerente debe tener la humildad para aprender con quien sepa hacer mejor, poseer espíritu de equipo, aportar con su conocimiento, y

equilibrar con buen sentido el desempeño de los miembros de ese equipo. Debe tener flexibilidad, serenidad, saber resolver los problemas sin generar ansiedades y desalientos, saber motivar a las personas sin crear expectativas, tener habilidades para comunicarse, y poseer una de las cualidades más difíciles: saber escuchar.

Para concluir, se debe respetar la diversidad, las ideas del otro, la tolerancia activa y la solidaridad que permiten fortalecer una cultura de la paz, pero en un contexto organizacional; todo ello debe aprovecharse para el aporte de todos hacia los objetivos comunes de la empresa.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E y Aguilar, M.J (1997) *Cómo elaborar un proyecto*. Editorial LUMEN/HUMANITAS. 13.^a edición, ampliada y revisada. Buenos Aires, Argentina
- Armadans T, I (2007). *La mediación como instrumento de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes*. Proyecto de Investigación y Desarrollo: “MEDIMAYOR”. Universidad de Barcelona, España.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGRAW-HILL/Interamericana editores, s.a. Ciudad de México.
- Ghisleni, A.C. e Spengler, F.M (2013). *A mediação como instrumento de resolução de conflitos baseada na teoria da ação comunicativa de Habermas*. Pensar, Fortaleza, v. 18, n. 1
- Giralt, P. y Miguel, S. (Coords.). (2004). *Mediació comunitària i transformació social. Conceptualizació i pràctiques Europees*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés.
- Habermas, J (2002). *Agir comunicativo e razão destranscendentalizada*. Tradução de Lúcia Aragão. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Kruk (1997). *Mediación en conflictos interpersonales y de grupos*. En Picard Centro Félix Varela. La Habana
- Méndez, G. (2016). *Formación del profesional del periodismo desde la práctica pedagógica de Adolfinia Cossío Esturo*. Tesis en opción al grado científico de Dra. en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente.
- Moore, Ch. (1986) *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. New York, Jossey-Bass Publishers.
- Olivar, R. y Romero, Y. (2008) .*Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de Educación Básica*. Revista Laurus, vol. 14, núm. 28, septiembre-noviembre, 2008, pp. 250-272
- Orozco, G (1997). *La investigación de la Comunicación dentro y fuera América Latina. Tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios*. Ediciones de Periodismo y Comunicación, Buenos Aires, Argentina.
- Pardines, S. (2018). *El papel del lenguaje verbal en la resolución de conflictos: estrategias comunicativas utilizadas por los mediadores*. Barcelona, España.
- Piñuel, J. (2010). *La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional*. Revista Icono 14 – a8/v2 – pp. 03/23 | 07/ | Revista de comunicación y nuevas tecnologías | ISSN: 1697–8293
- Ramos, M. E. (2016). *La gestión de conflictos en las Cooperativas*. Revista Vasca de Economía Social-Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria.
- Schein, E. (1994). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Plaza
- Tejeda, R. y Sánchez del Toro, P. (2012). *La formación basada en competencias profesionales en los contextos universitarios*. Editorial Mar Abierto, ULEAM, Manta, Ecuador.
- Vinyamata, E. (2004). *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Valencia: Tirant lo Blanc.

NOTAS

- [1] Manera de afrontar la aparición del conflicto sin gestionar su represión, sino mediante la solución de las causas que lo generan (Bulton, 1990, citado por Arellano, 2007). También se le considera como el desarrollo de habilidades y actitudes para resolver conflictos en sus primeros estadios.