

LA CULTURA DE LA MEDIACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA PARA EL CAMBIO SOCIAL - ORGANIZACIONAL

Héctor Eduardo Rodríguez Piñero¹
hectorgeog@gmail.com

Argenis de Jesús Montilla Pacheco²
argenismontilla@hotmail.com

Jessica Vicenta Sáenz Gavilanes³
jessica.saenz@uleam.edu.ec

¹ Dr. en gerencia educativa, docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.

² Dr. en ecología tropical, docente de la Facultad de Hotelería y Turismo, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

³ Magister en docencia e investigación educativa, docente de la Facultad de Hotelería y Turismo, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

Resumen

El presente ensayo pretende resaltar los aspectos relacionantes de la cultura de la mediación y la cultura organizacional, tomando en cuenta el papel que juega el proceso de mediación como medio alternativo de resolución de conflictos dentro de la sociedad y las organizaciones sobre la base de las siguientes premisas: El clima organizacional, el liderazgo y el cambio organizacional como postura de adaptación de los nuevos enfoques gerenciales frente a dicha sociedad.

Palabras clave: mediación- cambio social- cultura organizacional.

Abstract

This article seeks to highlight the relational aspects of the culture of mediation and organizational culture, taking into account the role on the basis of the following the mediation process as an alternative means of resolving conflicts within society and organizations premises: the organizational climate, leadership and organizational change as posture adaptation of new management approaches to that company.

Keywords: mediation-social change-organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

La convivencia humana es, en todo momento, una de las razones por las cuales el hombre como ser racional que es, debería tener presente y ser promotor y procurador de un mejoramiento mutuo, común para el resto de los integrantes de un colectivo social. Por ello, el quehacer diario se convierte en algo natural propio de los seres humanos. Al respecto Pérez y González (s/f) hablan de una “convivencia o coexistencia humana, con ausencia de violencia estructural y cultural” (s/p). Tal situación la conciben como una paz positiva, en la que se resalta lo significativo de cada individuo sin caer en el papel que éste desempeña y por el bienestar de las relaciones interpersonales.

De esta manera, partimos del hecho fundamental de entender la mediación como un medio alternativo de suma importancia para la resolución de conflictos en las diversas áreas en las que nos desempeñamos, laboramos y vivimos, como esos seres humanos y racionales que somos, pero en la que a su vez, manifestamos múltiples discrepancias y diferencias que se reflejan en conflictos muchas veces cotidianos, propios de la vida humana en sociedad.

Suárez Basto, (2008), al referirse a la mediación indica que:

Es claro que el conflicto es inherente al ser humano, pero la convivencia también, y éste forma parte de la convivencia; por tanto, es fundamental e ineludible

promover una comprensión del conflicto como fuente de aprendizaje, desarrollo y maduración personal, que en una sociedad democrática que se rige por el diálogo y la tolerancia, encuentra su espacio y ámbito de expresión (p 187).

Es evidente que el proceso de mediación permite fomentar el diálogo entre los involucrados en el conflicto a fin de construir un consenso que satisfaga las necesidades, en la cual no exista un vencedor y un vencido, sino por el contrario, buscar un verdadero punto medio entre las partes y así, pueda existir una armonía con resultados favorecedores para los involucrados. Es decir, un ganar – ganar (Pérez y González, ob. cit.).

No se puede ignorar que el papel del mediador inicia con el perfil de un líder, que conduce el proceso, al adaptarse a todas las circunstancias existentes y a las características de los integrantes del problema (Munduate y Barón, 2001; Barba, 2005). Un líder mediador, según Yukl, (2008), citado por Omar (2011), es aquel que promueve la transformación y las relaciones a altos niveles de confianza, pues esta es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas.

Indudablemente, el mediador es una figura en la que las partes van a depositar su confianza y en la que las expectativas del rol que él va a desempeñar estarán a flor de piel, siempre y cuando ese mediador o conductor del conflicto pueda adaptarse a dichas situaciones acogiendo un estilo de mediación acorde a ella para garantizar el éxito requerido por las partes y en la que en la negociación no hayan ganadores y perdedores, sino ganadores por el bienestar laboral, organizacional y social.

En síntesis, un buen mediador es aquella persona capaz de mantener imparcialidad y respeto a las partes involucradas en el conflicto. De lo contrario, la mediación que intente llevar adelante no dará resultados positivos (de Armas Hernández, 2003; López, 2014).

Ahora bien, para entender mejor el rol de mediador, necesitamos comprender que cómo es considerado el proceso de mediación dentro de una organización empresarial. Por ejemplo, según Dennerly (s/f) es una tercera parte que “ayuda a los trabajadores a la administración a lograr acuerdos suficientemente cercanos como para firmar un contrato laboral” (p.862). Por lo tanto, es considerado el trabajo ejercido por una persona en condiciones de neutralidad que colabora con las partes a que lleguen a convenios, acuerdos, puntos medios que les permitan convivir en armonía.

Por consiguiente, todo ello es para la “construcción, progreso y mantenimiento de una sociedad más justa” (Pérez y González, ibídem, s/p). Pues es necesario el desarrollo de una cultura de la mediación la cual esté guiada por los principios y valores fundamentales de la convivencia social. Es decir, según Viñas (2008, citado por Pérez y González, ibídem), se constituye en lo siguiente:

(...) conjunto de actitudes, conductas, valores y normas que determinan una manera de pensar, de hacer y de actuar en las relaciones que se establecen en las bases de las instituciones sociales que priorizan el diálogo, la concordancia, la inteligencia emocional, la cooperación y la empatía entre las partes con el objeto de encontrar respuestas armónicas para todos los involucrados en un conflicto (s/f).

2. DESARROLLO

La cultura de la mediación conlleva a generar una conciencia pacífica, aunque no pasiva, en la que exista armonía sin conformismo y comprometidas con los Derechos Humanos, abierta a cambios transformacionales, sensibles, pero no débiles e independientes pero no indiferentes (Boqué, s/f). En concordancia con ello, conformamos una cultura que va a construir los cimientos de una transformación social, desde el individuo hacia la misma sociedad y desde la mediación efectiva y eficaz hacia una convivencia plena.

Por eso, cuando hablamos de mediación como medio alternativo de resolución de conflictos, las partes, según Gómez (2013) “trabajan de modo colaborativo en el análisis del conflicto y en la mejor manera de resolverlo... Es un proceso... dirigido por el mediador pero son las partes quienes dirigen su propio modo de gestionar sus diferencias y consensuar acuerdos” (p.27). Así pues, gracias a este procedimiento, los consensos y resultados de la negociación de conflictos, son de mutuo acuerdo, donde predomina el diálogo y el entendimiento.

Un buen mediador debe tener habilidades para la resolución de conflictos, pero a su vez, debe poseer conocimiento en relaciones internas y organizacionales, estructurales, así como de las necesidades e intereses de los involucrados. En un amplio sentido, le permite entender la relación de la gerencia social u organizacional con el recurso humano existente (Lozano, 2009).

Todo esto conlleva a lo que es la cultura organizacional y lo que ella engloba, partiendo del hecho que la estructura y características de la organización en conjunto con las personas que la integran son quienes conforman o hacen del ambiente de trabajo y de convivencia un espacio armónico. Desde estas perspectivas, constituimos un clima organizacional en concordancia con las motivaciones del personal, su comportamiento e influyente según Lozano (ob. cit), en los niveles de “productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.” (p.46). En consecuencia, el contexto es primordial para denotar que en un ambiente armonioso donde el principal elemento es la comunicación, se propicia la prevención de conflictos laborales, sociales, etc.; pero que podrían requerirse en ocasiones coyunturales del apoyo neutral de un tercero para solucionar diferencias incluso cotidianas. En el marco de lo discutido, Chiavenato (2009) señala que:

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional... Cuando la motivación es escasa... el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegan estados de agresividad, agitación, inconformidad (p.8).

Desde esta perspectiva, toda organización debe garantizar un clima en positivo, que favorezca la productividad y que a su vez permita enfrentar los retos que surjan, pero también se adapte a los cambios y haga cambiar sus estructuras, etc., para que sea operativo eficazmente como organización, institución o grupo social.

Por tal motivo, la gerencia debería buscar soluciones a conflictos a modo de evitar climas negativos, para generar espacios productivos en los cuales, los propios rasgos de la personalidad, la cultura y la educación de los individuos y colectividades que conforman una organización social estén presentes.

Es indudable que desde la postura del ambiente de trabajo y desde la transformación social los agentes de la mediación están influenciados por los aspectos culturales al permitir relacionarse con el entorno, los valores y principios fundamentales en la conformación de las organizaciones sociales y que afectan directa e indirectamente las relaciones interpersonales.

En todo caso, cuando hablamos de la cultura organizacional nos estamos refiriendo a esos valores, principios y creencias dominantes en la mayoría reflejada en nuestro comportamiento (Gómez, ob. cit.). De manera que el modo de sentir, pensar y actuar es consecuencia de esa cultura organizacional que busca alcanzar un bien común, conseguir las metas al estar relacionada con la forma en la que nos comunicamos y socializamos.

En ese sentido, la cultura es un fenómeno que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional, de allí que las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en distintas organizaciones provienen, en primer término, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional, de forma tal que las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios (García Álvarez, 2006).

En concordancia con ello, si la cultura organizacional está bien implantada, al compartirla con la gran mayoría de los miembros que integran una organización, ésta proporcionará solución a los problemas que cotidianamente se generen. Es decir, se podrán superar con éxito, pero si por el contrario no es así, podrá arrastrar más profundo a las partes que integran tal situación conflictiva. Por esa razón, toda cultura organizacional debe ser adaptada a las condiciones del medio y es el proceso de mediación la que le permitirá enfrentarse a diversas situaciones y desafíos que se presenten.

De tal manera que, la organización estará sometida a diversos momentos de incertidumbre y a la que solamente responderán si están adaptándose continuamente a los cambios que la sociedad impone. Si no se adapta culturalmente a esos cambios, transformando sus estructuras y modos de resolver sus problemas, posiblemente fracasará.

Por consiguiente, asumir la mediación como proceso de resolución de conflictos, permite que las partes implicadas se puedan comunicar entre sí, y de las cuales se hace relevante mantener dentro de esa cultura relaciones interpersonales asertivas (Pineda, 2015). En virtud de ello, en la cultura organizacional, la comunicación es de suma importancia e influye directamente en el proceso de mediación, así como lo afirma Suárez (1996, citado por Pineda, ob. cit.), cuando señala que:

(...) a lo largo de todo el proceso, las partes hablan de reproches, posturas, opiniones, deseos, necesidades, sentimientos, y los mediadores deben ayudarle a que se expresen de forma constructiva y a que se escuchen; de tal manera que la comunicación que establezcan pueda ayudarles a resolver el conflicto (s/p).

3. CONCLUSIONES

Queda claro que todo lo que la cultura organizacional enmarca como parte de un conjunto de valores, principios y creencias, están influenciando a diario el desarrollo del ambiente de trabajo y en el que vivimos, por ello, se hace necesario que el mediador haga uso correcto del lenguaje para que en armonía se puedan solucionar las desavenencias que pudiesen existir, por un bien común, como se indicó al comienzo del presente ensayo.

los modelos de cambio planificado en las organizaciones tienen como finalidad el logro de las metas planteadas, incorporando dentro de la planificación todos aquellos procesos y estrategias que minimicen la incertidumbre, siempre guiada por el accionar de los líderes, pues son estos, tal como indican Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013), piezas claves para alcanzar el éxito en toda organización.

En conclusión, al hablar de cultura organizacional y cultura de la mediación y su relación, es menester resaltar la importancia de una convivencia armónica, donde la calidad de las relaciones interpersonales supere las diferencias existentes por el bien común y en la que la visión de ganar – perder sean superadas por el ganar – ganar entre las partes involucradas desde una perspectiva de cambio social - organizacional.

4. REFERENCIAS

Barba, B. (2005). Educación y valores: una búsqueda para reconstruir la convivencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(24), 9-14. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v10n24/1405-6666-rmie-10-24-9.pdf>.

Boqué, M. (s/f). Mediación, arbitraje y demás vías de gestión de conflictos en contextos educativos. *Revista: Avances en supervisión educativa*. Asociación de Inspectores de educación de España. Disponible en: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/192/159>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición - Editorial Mc Graw Hill. Disponible en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES->

APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/revistaucn/article/view/433>

de Armas Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educación*, (32), 125-136. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20783/20623>

Dennerly, L. (s/f). *La mediación: Modelo para administrar y solucionar conflictos obreros – empresariales*. Revista Realidad. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador. Disponible en: <http://www.uca.edu.sv/revistarealidad/archivo/4e176cbc95e2badministracion.pdf>

Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía, Málaga. Disponible en: HTTP://WWW.CAMARABAQ.ORG.CO/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/09/0477_GOMEZFUNES.PDF

López, C. J. V. (2014). *Mediación laboral*. Editorial Dykinson.

Lozano, M. (2009). *Importancia de la mediación en la resolución de conflictos en la organización*. Instituto de Postgrado. Universidad de la Sabana. Chía – Colombia. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2581/121952.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Munduate, L. y Barón, M. (2001). *La Mediación como Estrategia de Resolución de Conflictos*. Documentación para los participantes. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Facultad de Psicología. Dpto. de Psicología Social. Universidad de Sevilla. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/7_1_0.pdf

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext

Pérez, H. (s/f). *Sociología de las organizaciones. La cultura organizacional. Capítulo 8*. Disponible en: <http://www.hugoperezidiart.com.ar/contactos-pdf/Krieger-cap8.pdf>

Pérez, J. y González, J. (s/f). *Cultura de Mediación: Resolución de Conflictos para una Cultura de Paz*. ADR-Resources. Arbitraje y Mediación. Disponible en: <http://adrresources.com/docs/adr/2-4-156/Cultura%20de%20Mediacion%20y%20Resolucion%20de%20Conflicto.pdf>

Pineda, C. (2015). *La mediación del director ante conflictos institucionales: Proceso necesario en toda cultura organizacional. Comportamiento y desarrollo Organizacional*. Disponible en: <http://cartecha.blogspot.com/2015/10/la-mediacion-del-director-ante.html>

Suárez Basto, O. E. (2008). La mediación y la visión positiva del conflicto en el aula: marco para una pedagogía de la convivencia. *Diversitas*, 4(1), 187-199. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1794-99982008000100016&script=sci_abstract&tlng=en

Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.