



MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA EL POSCONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

ALEXANDRA CATALINA FAJARDO COLMENARES
alexafa@misena.edu.co

FECHA DE RECEPCIÓN: 06-07-2017 FECHA DE ACEPTACIÓN: 25-08-2017

RESUMEN

La resolución de conflictos es un mecanismo cotidiano y desde hace más de dos décadas está tomando relevancia dentro de las organizaciones en el mundo. En Colombia, la academia inició la inclusión de temáticas como resiliencia, clima organizacional y comunicación asertiva, en los diseños curriculares desde hace más de diez años.

El propósito de este estudio consistió en identificar cómo los métodos de resolución de conflictos son preponderantes para lograr un armónico clima organizacional desde el posconflicto, por las competencias que adquieren los aprendices del área de Gestión de Talento Humano y en su ejercicio profesional. Por lo tanto, este estudio plantea de manera metodológica un estudio de tipo exploratorio-descriptivo.

Para tal fin, se elaboró y aplicó una encuesta online a 120 aprendices en formación, en práctica o egresados que están ejerciendo su labor en el área de talento humano.

Palabras claves: *Mecanismos alternativos de solución de conflictos, resiliencia, clima organizacional, posconflicto, organización.*

ABSTRACT

Conflict resolution is a daily mechanism and for more than two decades has been gaining relevance within organizations in the world, in Colombia just a decade ago, since the academy began to include such topics resilience, Organizational climate and assertive communication, within the curricular designs.

The purpose of this study is to identify how conflict resolution methods are preponderant for a harmonious organizational climate from post conflict, from the competences acquired by

*Abogada especialista en Derecho Administrativo,
coordinación de Gestión de Talento Humano*

apprentices in the area of Human Talent Management and their professional practice. The methodology proposes an exploratory - descriptive study with a correlational scope since it hopes to understand the role of human talent managers in the resolution of conflicts in the organization in the current post - conflict.

To this purpose, an poll was drafted and implemented for 120 apprentices in and graduates who are working in the area of human talent.

Key words: *Conflict Resolution Mechanism, Resilience, Organizational Climate, Post – Conflict, Organization.*

INTRODUCCIÓN

Cada día la comunidad académica se enfrenta en las aulas y ambientes de formación con aprendices que no tienen control de sus emociones, por ello la institución educativa superior formula didácticas activas para que el estudiante desarrolle habilidades comportamentales de resolución de conflictos para contribuir con un clima y cultura organizacional armónico que genere alto grado de productividad y satisfacción. Ahora bien, en la actualidad con los avances tecnológicos y los modelos económicos globalizados, especialmente, el colaborador de las empresas colombianas debe ser constructor de paz; ya que no solo es la paz que inició con el fin del conflicto armado en Colombia; sino su necesidad en el posconflicto; es decir, cómo el sector productivo va a contribuir a la reinserción de los guerrilleros.

Las fuentes primarias y secundarias consultados consisten en artículos científicos, libros y bases de datos nacionales e internacionales. La revista *Suma de Negocios* publicó en el 2014 un artículo de reflexión titulado “Desarrollo

del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.” de Claudia Esmeralda Pardo Enciso, Olga Lucía Díaz Villamizar. Además Edilberto J. Rodríguez Rivero, Aurora E. Rabazo, Martín David Naranjo Gil publican su investigación “Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas”, asimismo la revista *Elservier* publicó “Competencias emocionales desde la Universidad para la mejora de la empleabilidad” del estudiante de Jorge Cáceres Muñoz, todos estos estudios sirven de sustento teórico en el presente trabajo.

Este estudio se apropió de la investigación cualitativa y exploratoria. La información se obtuvo de la elaboración y aplicación de una encuesta online a 120 personas entre aprendices en formación, en práctica o egresados que están ejerciendo su labor en el área de talento humano. El presente artículo tiene como objetivo primordial describir acciones de solución de conflictos e impacto en la organización desde el posconflicto;

¿cómo los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (en adelante MASC) inciden en la vida laboral de los aprendices del programa de Tecnólogo en Gestión del Talento Humano para el posconflicto?

En el capítulo I se tratarán los diferentes mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia que estableció la Constitución Política, y que el Ministerio de Justicia, Trabajo y de Educación los han fortalecido como políticas de Estado para contribuir en el clima y cultura organizacional en el posconflicto.

Asimismo en el capítulo II se abordará el concepto y las características de resiliencia y su utilidad dentro de la empresa.

Por otro lado, en el capítulo III se analizará cuáles son las competencias que deben desarrollar los jefes y colaboradores del área de Talento Humano para que los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) sirvan como herramienta para la reinserción de guerrilleros en la organización desde el posconflicto.

METODOLOGÍA

El enfoque es la investigación cualitativa que hace referencia al procedimiento numérico que despeja variables y formula hipótesis desde la práctica, un análisis de los antecedentes de la situación, por medio de la recolección de datos, desde la perspectiva de Hernández Sampien.

Por consiguiente, el método utilizado es la encuesta online consistió en el envío de una invitación a una base de datos de e-mails, que contiene un link a través del cual se ingresa a una encuesta diseñada online. Las personas contestan este instrumento y se almacenan en una base de datos que luego se descarga para su procesamiento y análisis.

Se tomó una muestra de 120 aprendices en formación, práctica o egresados del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro de Gestión Administrativa de la Coordinación de Gestión de Talento Humano que están ejerciendo su labor en el área de talento humano para evaluar cómo se resuelven los conflictos por parte de los tecnólogos de Gestión de Talento Humano para fortalecer la competencia comportamental desde la resiliencia, autocontrol y la comunicación asertiva.

Además, el cuestionario es de construcción simple con preguntas abiertas, el cual consta de tres preguntas que evalúan el manejo de emociones, las habilidades desarrolladas en la formación profesional de los MASC y cómo impactan en la organización desde el posconflicto.

Se determinó la cantidad de encuestados y se agruparon según el tipo de población a la que pertenecen por aprendices, egresados y aprendices en etapa práctica, al igual se categorizó por niveles de resiliencia, tolerancia y aplicación de los MASC.

DESARROLLO

Los resultados de la investigación cuantitativa justifican las hipótesis planteadas, ya que se asevera que en las empresas los gestores de talento humano deben desarrollar la competencia de resolverse conflictos desde el diálogo y para ello las instituciones educativas se han preocupado por incluir teorías y conceptos legales y psicológicos en los diseños curriculares que se ajustaron a lo establecido por la Constitución Política de 1991, frente a los MASC estos mecanismos fueron regulados en las leyes 23 de 1991 y 446 de 1998 según el marco legal de las empresas el Estado expidió la Ley 1010 de 2006 en la cual se trata acerca el acoso laboral; es así que las áreas de gestión de talento humano trazan políticas, principios, valores y objetivos orientados a fortalecer la cultura del buen trato desde el direccionamiento estratégico.

Ahora se puede decir que la cultura organizacional en los colaboradores se forja en el sentido de pertenencia, estudios recientes han definido que de esta forma la productividad individual mejora y el posicionamiento del producto o servicio en el mercado, porque logra altos niveles de calidad permitiendo que todo fluya por el manejo de las emociones y las herramientas adquiridas para la resolución efectiva de situaciones problemáticas.

"Sobre los MASC, diversos autores han realizado su estudio desde las siguientes perspectivas: los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos como:

- a) Un Instrumento para la convivencia;
- b) Desde el punto de vista procesal se han analizado sus alcances y límites;
- c) Se han estudiado como los mecanismos de acceso a la justicia;
- d) Existen algunas posturas sobre los MASC como política pública y, finalmente, se han realizado análisis desde una perspectiva cultural".

Para Patricia Rodríguez Santana (2001), de acuerdo con el informe final a Colciencias sobre las decisiones administrativas y la conciliación como mecanismo alternativo para la solución de conflictos, se concluye que el conflicto es parte fundamental del cambio social; no obstante, es deber de la sociedad y del Estado convertir los conflictos destructivos, entendidos estos como aquellos en los cuales las partes en litigio resuelven sus diferencias mediante el uso de la violencia, por constructivos, como aquellos en los cuales las partes optan por la solución pacífica del conflicto a través del consenso. Para lograr esto y por la gran congestión que aqueja a la justicia estatal, se hace necesario el recurrir a los MASC. En el caso de la conciliación se debería tomar como parte de la solución, si se realizan los respectivos estudios de conflictividad en las zonas en las cuales operan los centros encargados de dicha tarea, para atender de la manera más conveniente las necesidades de la sociedad.

Para Mauricio Solórzano y Andrés Felipe Stapper (2004), según su monografía de grado, "Mediación comunitaria", la resolución de conflictos consiste en examinar las dificultades y diferencias de los miembros de la comunidad en

disputa, con el propósito de llegar a una solución satisfactoria para las partes y fomentar la integración de la comunidad. En la resolución es importante que todas las partes se sientan involucradas en el proceso y en un plano satisfactorio para cada una de ellas por separado.

En este sentido, la cartilla *Mecanismos alternativos de solución de conflictos*, elaborada por el Ministerio de Justicia (1998), está basada en la descripción de los diversos medios generadores de justicia, los cuales les permiten a los particulares resolver los conflictos con más persistencia en la sociedad, facilitando a la comunidad, el acceso a procedimientos cortos, sencillos y de bajo costo, promoviendo además un acercamiento de las personas a la autosolución de sus conflictos y a la ley, fuente y principal origen de los MASC". Asimismo, se expone en el artículo científico publicado en la revista *Iusta* (volumen 1 número 26 año 2007) Estado del arte de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia publicado por Rosembert Ariza Santamaría.

Los MASC son la mediación, negociación, el arbitraje, amigable componedor la conciliación en derecho y equidad, la justicia de paz, entre otros. Es así que las empresas deben conocerlos, acudir a ellos según el caso y aplicarlos para que estar conforme a la ley y una forma diferente de dar respuesta a los conflictos laborales de forma ágil, eficaz, en donde la balanza no se incline hacia ninguna de los sujetos inmersos en el problema, sino a generar equidad.

EMPRESA Y RESILIENCIA

Los psicólogos en los últimos años han permeado las organizaciones con la necesidad de contar con un personal que, además de calificado desde lo técnico y científico, sea un ser humano que cuente con un pensamiento resiliente en el momento que se le presenten situaciones de tensión significativas, adversidades o episodios de estrés, ya sean generados en el cumplimiento sus tareas o por la cotidianidad. Debe ser una persona capaz de realizar planes realistas y no desfallezca al primer obstáculo, un positivo autoconcepto con pensamiento estratégico para el manejo de sus emociones en momentos de dificultad. Así el desarrollo normal de la actividad económica del negocio donde trabaja no tendrá afectación y podrá conseguir una red de apoyo para solucionar en el menor tiempo posible su conflicto y no menoscabar su salud ni sus relaciones interpersonales.

Esta hipótesis se correlaciona con la investigación *Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas* de Edilberto J. Rodríguez Rivero. En este estudio afirma "La competencia de resolución de problemas se encuadra dentro de la categoría de competencias genéricas, la cual se identifica con los elementos compartidos que pueden ser comunes a cualquier titulación" y se clasifican en instrumentales, interpersonales y sistémicas. La resolución de problemas se incluye dentro de las instrumentales, ya que es la que recopila las habilidades cognoscitivas, las capacidades metodo-

lógicas para manejar el entorno y las destrezas tecnológicas y lingüísticas (González y Wagenaar, 2003: 34)".

El desafío del Tecnólogo del Gestor de Talento Humano es apropiarse conscientemente de la teoría y conceptos orientados por sus docentes dentro de su formación profesional integral, debe ser resiliente y en su entorno laboral cultivar en sus compañeros su sentido de

pertenencia y pertinencia con la empresa en la cual trabajan y para esto pueden diseñar programas de bienestar laboral, plan de beneficios, plan de carrera, programa de salud ocupacional. Estos contribuyen sustancialmente a disminuir reclamos y demandas laborales que acarrearán un desgaste económico por las indemnizaciones que deben las empresas pagar a un empleado insatisfecho o pensionado por invalidez profesional.

Figura 1. Los agentes generadores de cambio para impactar las organizaciones en el posconflicto. Autoría propia.



EMPRESA COLOMBIANA Y REINSERCIÓN A LA VIDA LABORAL DE LOS GUERRILLEROS (POSCONFLICTO)

La investigación *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz* de la Cámara de Comercio de Bogotá planteado por Rafael Grasa (ICIP) se afirma que "Luego de realizar este ejercicio, se identificaron cuatro líneas de acción

para desarrollar procesos de construcción de paz; una política, una económica, una sociocultural y otra en gobernanza. La línea política se caracteriza por emprender acciones que priorizan el diálogo y la participación de múltiples actores, fomentan iniciativas en reconciliación e incluyen sectores de la población históricamente excluidos. La línea económica se caracteriza por desarrollar acciones

encaminadas a la generación de ingresos para poblaciones vulnerables y la reintegración socioeconómica de excombatientes. La línea sociocultural impulsa iniciativas en educación, valores comunitarios y sentidos de pertenencia. Por último, la línea en gobernanza se enfoca en el fortalecimiento institucional, la articulación entre el ámbito nacional y local en las estrategias de construcción de paz”.

Mediante este instrumento, la Cámara de Comercio de Bogotá tiene como objetivo conocer la percepción de los empresarios frente a los diálogos que se adelantan entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno de Colombia. La encuesta tiene preguntas relacionadas con el apoyo que los empresarios dan a los diálogos, las perspectivas del sector privado en la construcción de la paz y, por supuesto, el conocimiento de los programas y políticas del Gobierno nacional con respecto a los procesos de reintegración en el país.

¿Su empresa participaría en su proceso de reintegración? El 84% estaría dispuesto, siempre y cuando existieran beneficios directamente relacionados con el fortalecimiento de su negocio, por ejemplo, oportunidades de visibilidad, comerciales y de garantizar el acceso a la tecnología con menores costos. Los incentivos como proveer ayuda económica por parte de terceros en los salarios de excombatientes tienen menor incidencia en la decisión de apoyar un proceso de reintegración de excombatientes. Base: 1.328 empresas encuestadas (Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

Como lo define la Fundación Ideas para la Paz: “Una empresa, una asociación gremial, una fundación empresarial o cualquier otro actor del sector privado, pueden impactar positivamente en la sostenibilidad de la paz cuando crea condiciones socioeconómicas, socioambientales y sociopolíticas pacíficas, justas e inclusivas. Su gestión y acciones deben ser atentas a la acción sin daño y fomentar relaciones de confianza y solución pacífica de diferencias”.

Por otra parte, Jonas Borglín insistió en que la construcción de paz tiene que ser parte del día a día de la operación de las empresas colombianas, de “su saber hacer negocios”, a pesar de lo difícil de los entornos. También María Victoria Llorente, Directora Ejecutiva de la Fundación Ideas para la Paz, destacó que “aunque el sector privado sea una parte de la sociedad colombiana tiene un papel especial en el posconflicto, y limitar ese papel a lo económico resulta equivocado.

“Hay muchas experiencias a nivel internacional que confirman la importancia del sector privado en la construcción de la paz. La invitación de la FIP es empezar a pensar en la importancia de la presencia empresarial en los territorios”, algo que para Llorente no solo depende de las empresas.

RESULTADOS

Es importante señalar que el resultado del ejercicio descriptivo, en relación con los MASC y su impacto en las organi-

zaciones desde el posconflicto, se muestra en la Tabla 1. Allí se refleja cómo los diseños curriculares apuntan a la resolución de conflictos desde el desarrollo de las competencias de tolerancia y resiliencia para el aminorar el impacto en las organizaciones después del posconflicto.

La tabla permite inferir que la mayoría de aprendices que ingresan no cuentan con herramientas adecuadas para el manejo de las emociones, pero en el estudio de las competencias o materias del tecnólogo en Gestión de Talento Humano y las carreras universitarias administrativas a fines a esta área generan hábitos que integran a su ámbito laboral los MASC.

En cuanto a reclutar en sus procesos de selección y posiblemente con el fin de contratar guerrilleros desmovilizados, reconocen que es una obligación constitucional y legal, pero que hay un gran desconocimiento de cómo realizar esa reinserción a la vida laboral y afirman que el escenario perfecto para que se realice una sensibilización y capacitación acerca de la actualidad del posconflicto es la institución académica que puede dirigir un debate objetivo y honesto.

Por otro lado, la puesta en marcha de políticas públicas en educación en la primera infancia, compromiso del Estado para la formación en valores y principios desde el hogar y metodologías pedagógicas vivenciales que identifiquen y formen ciudadanos del mundo que posean una cosmovisión desde el diálogo la paz y la convivencia sin discriminar por tendencias ideológicas ya que

Colombia se encuentra en un escenario histórico denominado el posconflicto.

Tabla 1. Tendencia de resiliencia, tolerancia y aplicación de métodos de resolución de conflictos 2014-2017
Tecnólogos de Gestión de Talento Humano. Autoría propia.

Población	Resiliencia	Tolerancia	Aplicación métodos alternativos de solución conflictos pacíficos
Aprendices (40)	35	38	40
Aprendices (etapa práctica) (30)	28	25	29
Egresados (50)	49	47	50

CONCLUSIONES

El objeto de esta investigación es analizar la necesidad de generar procesos de selección incluyentes para la contratación de desmovilizados del proceso de paz, y en la aplicación de la encuesta se evidenció que se acepta y se reconoce como una obligación constitucional y legal, pero que hay un gran desconocimiento de cómo realizar esa reinserción a la vida laboral ya que se afirma que el escenario perfecto para sensibilizar y capacitar acerca de la actualidad del posconflicto es la institución académica porque puede dirigir un debate sin ningún sesgo.

El artículo respondió al interrogante planteado, pero también se demuestra lo importante que es fomentar investigaciones de la implementación

y repercusiones de los procesos de gestión humana en el posconflicto y su impacto en el sector empresarial con diversas variables que complementen los esfuerzos de lograr un proceso sostenible en el tiempo, y más aún dar herramientas al gobierno para que establezca una política pública en la cual se alinee el tema tributario al favorecer con disminución de retención

de impuestos fiscales a los empresarios que promuevan esta buena práctica en sus organizaciones.

Actualmente, existe literatura e interés desde la academia, el sector productivo y el Estado de profundizar en el tema central del artículo, el planteamiento de como los MASC serán herramientas útiles en el posconflicto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Santamaría Rosembert Ariza (2007). Estado del arte de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia. *Revista Iusta* vol. 1 (26).

Cáceres Muñoz Jorge (s. f.). Competencias emocionales desde la Universidad para la mejora de la empleabilidad de los estudiantes. *Revista Elservier*.

Grasa, Rafael (ICIP) *La investigación perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Cámara de Comercio de Bogotá.

Pardo Enciso, Claudia Esmeralda, Díaz Villamizar, Olga Lucía (s. f.) *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C.*

Rodríguez Rivero, Edilberto, J. Rabazo Martín Aurora E., Naranjo Gil, David (s. f.). *Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas*. Proyecto de investigación.