Línea Temática
Liderazgo y Gestión del Capital Humano
Innovación y Gestión de la Innovación.

TITULO

Transformar los conflictos en oportunidades de desarrollo: Metodologías Innovadoras en la Universidad

RESUMEN

Desde la perspectiva teórica del conflicto como oportunidad para gestionar un cambio positivo, y la Mediación como recurso eficaz para la mejora organizacional, en el contexto de la Universidad de Guayaquil, se realizó un estudio de percepciones y opiniones de los miembros de la comunidad universitaria, para definir el perfil de los conflictos en las relaciones entre los miembros de la Escuela de Sociología. Se aplicó una encuesta a un número representativo de estudiantes, docentes, y personal administrativo; y cinco entrevistas grupales a profundidad, aplicando la técnica de grupos focales. La información obtenida fue analizada y organizada. Los resultados fueron insumo base para la siguiente fase: aplicación de técnica de consensos en grandes grupos "Open Space". Con convocatoria abierta, y técnicas mediadoras que facilitaron los diálogos, y debate de diferencias entre personas y grupos. Participación, activa deliberación, y conclusiones consensuadas en asamblea, fueron resultantes de este proceso y expresaron un salto cualitativo en la capacidad de gestionar diferencias y diseñar metas comunes relativas a la convivencia, con la participación de los involucrados. Se identificó entre otros la carencia de un afrontamiento colaborativo a los conflictos, y se creó una dinámica participativa que se sintetizó en la definición de líneas estratégicas para contribuir al desarrollo de la Escuela y la puesta en marcha de un Plan de formación en habilidades mediadoras dirigida a los estudiantes y a los docentes con el fin de desarrollar una masa crítica que consolide nuevas formas de participación colaborativa, y de resolución constructiva de diferencias y conflictos.

Palabras claves: conflictos, mediación, cambio organizacional, universidad, participación.

INTRODUCCION.

El objetivo de este trabajo fue diagnosticar en profundidad el perfil de conflictos en las relaciones de los miembros de la Escuela de Sociología de la Universidad, para definir las estrategias más apropiadas para la prevención y gestión de conflictos.

Se definió el conflicto como la confrontación entre dos o más personas, que se mantiene un determinado tiempo sin resolver y que perjudica las relaciones y el rendimiento en el entorno estudiantil y laboral. Diversos autores han definido al conflicto como un componente inherente a las relaciones humanas, así como a las organizaciones sociales. Johann Galtung (1998) define el perfil o la identidad del conflicto:

> "El conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano., que pone de manifiesto una situación de objetivos incompatibles y que representa al mismo tiempo una crisis y una oportunidad. Los conflictos no se solucionan, se transforman. El conflicto implica una experiencia vital holística, que involucra la dimensión estructural y el poder en la relación"

Siguiendo a Galtung (1998), una teoría de los conflictos debe ir más allá de reconocer a los conflictos como buenos y malos, debe ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios científicos para analizarlos y metodologías para transformarlos. El conflicto es: Actitudes + comportamiento (Behaviour) + contradicción. "Las actitudes (aspecto motivacional) se refieren a cómo sienten y piensan las partes de un conflicto, cómo perciben al otro (por ejemplo con respeto y amor o con desprecio y odio), y cómo ven sus propias metas y al conflicto en sí mismo. El comportamiento (aspecto objetivo) alude a cómo actúan las partes durante el conflicto: si buscan intereses comunes y acción creativa y constructiva o si tratan de perjudicar y causar dolor al otro. La contradicción (aspecto subjetivo) tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto y con como este se manifiesta"

Para Dora F. Schnitman (2000), el *conflicto* se refiere a diferencias entre personas, que pueden resolverse de maneras productivas, estancadas, polarizadas, o parciales. Las *crisis* son cambios de diversa intensidad, bruscos o crónicos, que producen un desajuste en el funcionamiento de una organización, y entre ésta y el contexto; la crisis puede transformarse, cronificarse o intensificarse. Con frecuencia las personas confrontan entre sí, y al hacerlo, se oponen a un manejo y resolución efectiva que es posible a través del afrontamiento. Éste, remite a la aceptación de la palabra crisis como oportunidad, elección de un camino, transformación, y construcción de un futuro, poniendo cara a cara los recursos, problemas y las posibilidades, haciendo frente al desafío, en busca de alternativas viables. (Fried Schnitman, 2005, 2008b).

Las situaciones de conflicto y crisis se caracterizan por una disminución del consenso y las habilidades de las personas para actuar coordinadamente. Los conflictos y las crisis afectan la calidad de la vida en las organizaciones, ponen a prueba su capacidad de afrontar los desafíos y *requieren habilidades* de estas y de las personas *para avanzar* más allá de los recursos con los que contaron hasta ese momento. Cuando la dinámica de estos procesos escala puede conducir a las personas y organizaciones a crisis a veces terminales; pero también pueden transformarse y encontrar nuevas formas de adecuarse al problema y al contexto.

A través de sus experiencias e interacciones, cada persona elabora un *sistema explicativo* que organiza sus ideas y juicios. Cuando esos sistemas son compartidos, proveen de principios que ligan las acciones conjuntas. Las organizaciones han sido consideradas en las últimas décadas como redes de conversaciones que coordinan acciones con distinto grado de eficacia según el momento y el contexto. Estas redes se constituyen a través de co-construcciones y acciones conjuntas que tienen lugar en los procesos de gestión. Los supuestos, los sistemas explicativos y las conversaciones articulan el funcionamiento de las organizaciones. Las situaciones de conflicto y crisis quiebran dicha articulación. Para establecer conversaciones productivas que restituyan el funcionamiento o lo modifiquen, los miembros de una organización necesitan flexibilizar o transformar los sistemas explicativos y los supuestos con los que operan, admitir otras perspectivas, adecuar las

acciones e interacciones a las situaciones a resolver y considerar un rango más amplio de alternativas. El dialogo es el vehículo natural del desarrollo de procesos que flexibilicen los sistemas explicativos y conduzca a opciones inéditas de resolución positiva. (Schnitman, 2011) Estos afrontamientos son construcciones que emergen como respuestas activas en situaciones de crisis, están ligados a los propios esfuerzos de la organización y sus miembros para restaurar su integridad, y pueden promover núcleos activos para el cambio.

Las instituciones de educación superior en general, y la Universidad de Guayaquil, en particular, son organizaciones complejas donde conviven múltiples culturas y subculturas, que reflejan en su interior las contradicciones y conflictos de la sociedad, y también los métodos y técnicas que en ésta se utilizan para el afrontamiento y la resolución de dichos conflictos.

La diversidad de subculturas que cohabitan el espacio universitario ha sido estudiada por diversos investigadores de la educación superior, que han caracterizado a las IES, como "anarquías organizadas" (Warters W.2008), terreno fértil para el desarrollo de conflictos, En el cotidiano de la vida estudiantil y laboral universitaria, el fenómeno de la conflictividad, se manifiesta desde las relaciones interpersonales básicas, (intra e intergrupales), hasta los componentes estructurales (entorno jerárquico, organizativo, funcional, liderazgo).
Características relativas al medio interno universitario como una elevada interdependencia en el trabajo, la excesiva burocratización, la coexistencia de subculturas, y un alto grado de polarización de grupos que en ocasiones no corresponden a los objetivos académicos, sino a intereses propios o de sus tendencias políticas. Una demanda social muy alta en número y diversidad cultural, hacen de esta universidad la mayor del país, alrededor de 64.000 estudiantes en carreras de pregrado, plantea desafíos adicionales al desarrollo de su eficiencia y calidad, tanto en los ámbitos gerenciales, estructurales, de procesos, como en el de sus resultados y el impacto que éstos tienen en la sociedad.
Condiciones del ambiente externo inciden en la vida de la universidad pública.En el gobierno del Presidente Correa, con base en la nueva Constitución (2008) y Ley de Educación Superior (2010), se establecen cambios sustanciales en las políticas de educación superior, que incluyen importantes principios, como la gratuidad de la educación superior pública, el incremento del financiamiento destinado a la Educación Superior, y la vigencia de mecanismos de evaluación y control de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, entre otros. Todo ello orientado a la transformación de su rol, de transmisión pasiva de conocimientos, al desarrollo de competencias para generar nuevos conocimientos, tecnología e innovación, un rol activo que responda a las demandas que los cambios en el entorno, las condiciones de globalización y creciente competitividad imponen a los procesos productivos y a los de bienestar de la sociedad en su conjunto.

Para Sergei Farré (2004), las organizaciones que implementan un enfoque proactivo y sistémico que incluye la participación de sus miembros, el autoexamen constante de la relación interpersonal y del espacio de convivencia (familia, organización, comunidad), pueden alcanzar el objetivo de gestionar sus conflictos con un balance positivo hacia el crecimiento organizacional.
La organización proactiva se anticipa al conflicto, evalúa continuamente su estructura y cultura organizacional a fin de prevenirlo; frente al conflicto incorpora una visión creativa

en su tratamiento y transformación positiva. La cultura de la prevención es un elemento básico a integrar de modo particular, en la planificación organizacional (Novel, 2012), consistentemente, con la afirmación: "Establecer una estrategia de afrontamiento institucional para la prevención y gestión de conflictos es una decisión de organizaciones inteligentes que valoran el aporte de cada uno de sus miembros y velan por crear y cultivar entornos óptimos para su continuo desarrollo "(Novel, 2010).

Desde hace unas pocas décadas asistimos al nacimiento de una profesión emergente, especializada en la prevención y gestión de conflictos: la Mediación se expande en diversos ámbitos, fomentando una transformación cultural e institucional. El diseño de programas y sistemas integrales de mediación para diferentes contextos y organizaciones, ha mostrado su eficacia en la construcción de diálogos y en la gestión positiva de conflictos interpersonales, grupales y sociales.

Novel G. (2010), propone el cambio a "organizaciones de éxito compartido", aplicando un conjunto de acciones mediadoras en los diversos subsistemas y el sistema organizacional en conjunto. Conforme las describe William Ury, las "organizaciones del tercer lado" unen el cuidado y atención a las personas que se relacionan y trabajan allí, con los beneficios de la empresa a través de procesos innovadores de co-responsabilización que incluye el desarrollo de habilidades mediadoras, la gestión del consenso, la construcción de diálogos positivos y efectivos.

Con este marco teórico y contextual se definió el problema: "Desconocimiento acerca del estado de las relaciones, del nivel de implicación en los procesos de mejora y del estado de los conflictos, así como escasas competencias para su resolución precoz y pacífica, que da como resultado falta de motivación, satisfacción, determinado nivel de ineficiencia y baja utilidad de las potencialidades existentes en la Escuela de Sociología de la Universidad de Guayaquil"
Se realizó un proceso de investigación participativo, inclusivo, que propició espacios de diálogo, con la premisa de que: un proceso de implicación, valorización e integración del aporte de los miembros del colectivo universitario, con el apoyo de intervenciones mediadoras, potencializa la gestión y afrontamiento positivo de conflictos, hace posible el logro de consensos y contribuye a fortalecer la gestión integral de la unidad académica

METODOLOGIA

El diseño de la investigación se definió con enfoque cualitativo, desde el paradigma socio crítico. El método aplicado fue de investigación-acción. La población involucrada fue el conjunto de miembros de la escuela de sociología, total de 322 personas, e incluyo a estudiantes, docentes, autoridades, empleados administrativos y de servicio. Aplicando la formula estadística se obtuvo la muestra representativa según segmentos. Se aplicó un cuestionario elaborado por el equipo investigador, que constó de 3 partes: Datos generales, Percepción sobre el Manejo de Conflictos y Percepción de la satisfacción en el lugar de trabajo. Se realizó prueba y ajuste de encuesta en su población meta. Se recogieron los documentos de respuesta, que ingresaron a una base de datos en Excel para su tabulación y posterior análisis. Se aplicó la técnica de Grupos focales (*Focal groups")*, con entrevistas grupales a profundidad, a través de cinco grupos focales, representativos de los diferentes grupos o estamentos que conforman la Carrera de Sociología. Las entrevistas contaron con una base de preguntas clave y dirigidas a

profundizar en los temas relevantes obtenidos en las encuestas. La tercera técnica aplicada fue la de *Open Space,* la misma que fue adaptada a las condiciones de la Escuela, sin perder sus características fundamentales, de inclusión, participación, búsqueda de consenso. El "espacio abierto". (*Open Space)*, que cumplió los objetivos de socializar los resultados obtenidos en las etapas anteriores de recolección de datos, crear un espacio de diálogo participativo para propiciar el logro de consenso de todos los actores de la Escuela; crear conjuntamente un escenario de futuro deseado para la mejora de la Escuela de Sociología y que sirva de modelo/espejo para la UG. -Marcar tendencia en construir espacios de diálogo colaborativo y de consenso para la excelencia en la UG.

RESULTADOS: ENCUESTA

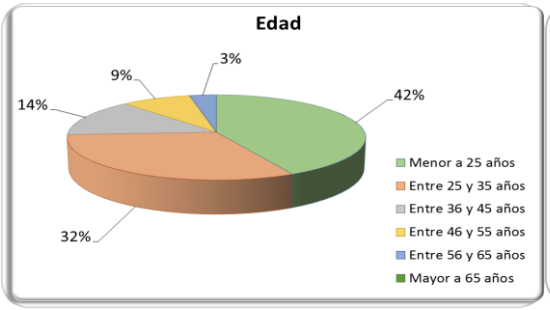


Figura 1A. Edad estudiantes

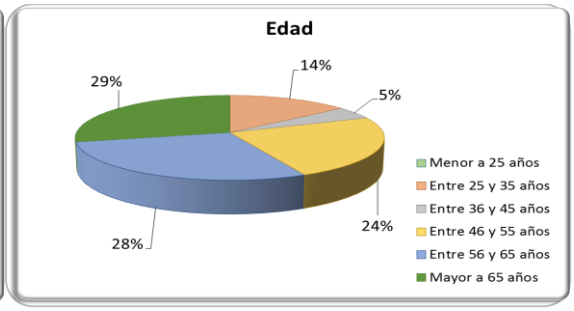


Figura 1B Edad de docentes

Del total de estudiantes encuestados, el 42,45% tiene menos de 25 años de edad y el 57,55% tiene más de 25 años, lo cual indica que la edad de la población de estudiantes es más alto que el promedio de edades en las universidades. La mayoría de los docentes (57%) están en una edad de 56 y más de 65 años de edad y un 24% tienen una edad entre 46 y 55 años

Figura 2A. Estudiantes

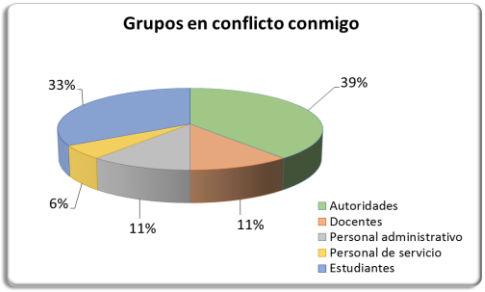
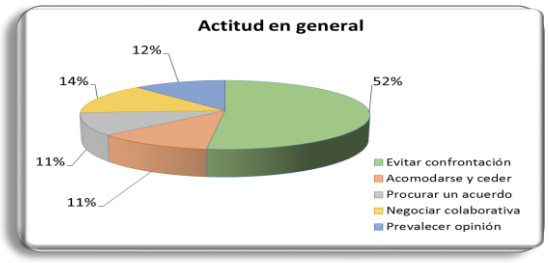


Figura 2B. Docentes

Percepción de grupos en conflicto

El 16% de los estudiantes ha tenido el conflicto que más le ha afectado en su entorno académico con las autoridades; el 43% con los docentes; el 18% con el personal administrativo; mientras tanto el 23% con los estudiantes y el 0% con el personal de servicio. El 38 % de los docentes manifestaron que han tenido conflicto con las autoridades, el 33% con los estudiantes. 11% con otros docentes, el mismo porcentaje de respuestas obtuvo el personal administrativo.



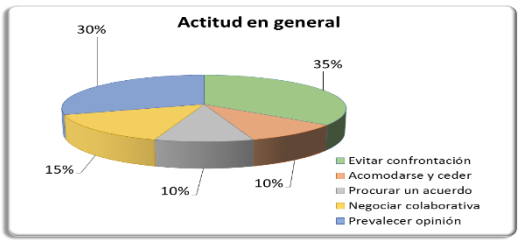


FIGURA 3A ACTITUD DE LOS ESTUDIANTES ***FIGURA 3B ACTITUD DE LOS DOCENTES***

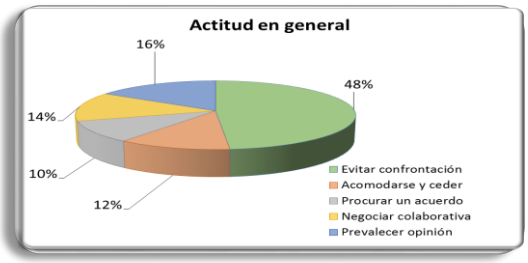
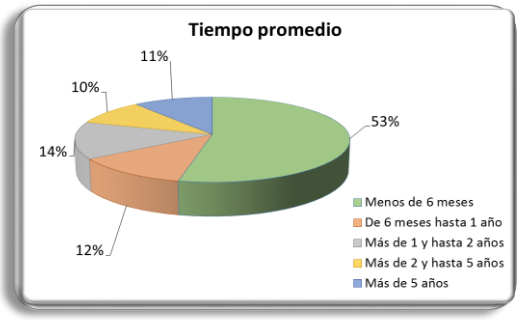


Figura 3C Actitud Global frente al conflicto

El 52% de los estudiantes encuestados manifestó que cuando ha estado involucrado en un conflicto en su entorno académico, su actitud es evitar la confrontación, el 11% acomodarse y ceder; el mismo porcentaje procuran un acuerdo aunque sea mínimo; el 14% negocia colaborativamente y el 12% hace prevalecer su opinión.

El 35% de los docentes encuestados indicaron que evitan la confrontación a toda costa, el 30% hace prevalecer su opinión, mientras el 15% opta por negociar colaborativamente, un 10% prefiere acomodarse y ceder, otro 10% procura llegar a un acuerdo aunque sea mínimo.



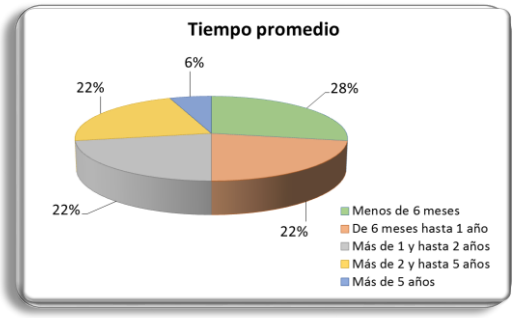


Figura 4A Percepcion de los Estudiantes ***Figura 4B: Percepción de los docentes***
Figura 3 Tiempo promedio duración de los conflictos sin resolver.

El 48% de la población total encuestada, manifestó que su actitud frente a un conflicto es evitar la confrontación; el 16% indicó que hace prevalecer su opinión; el 14%

negocia colaborativamente; el 12% prefiere acomodarse y ceder para preservar la relación, mientras que el 10% intentan negociar aunque sea mínimos.

El tiempo promedio de duración del conflicto según las personas encuestadas es de 6 meses en un 53%. El resto afirma que el conflicto se vuelve crónico, con los siguientes datos de duración: el 14 % afirma que su duración es de 1 a 2 años; el 12% entre 6 meses y 1 año; el 11% más de 5 años de duración y el 10% entre 2 y cinco años

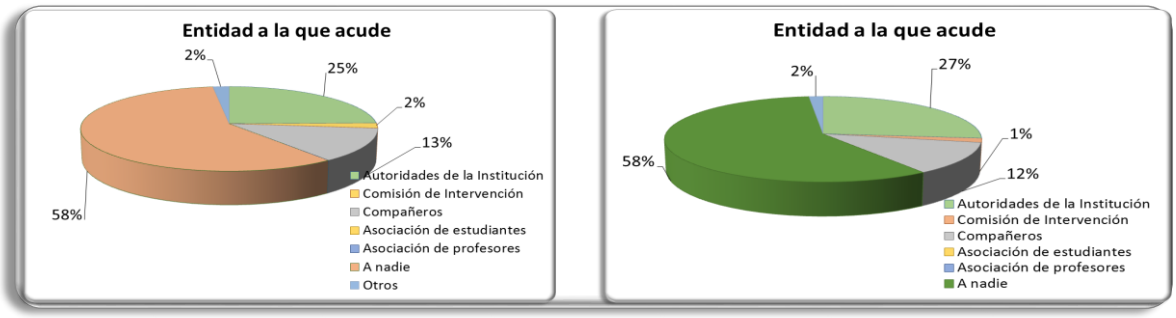


Figura 5A Estudiantes ***Figura 5B Datos acumulados***

Del total de estudiantes encuestados, cuando tienen un conflicto, el 58% no pide ayuda a nadie, el 25% acuden a las autoridades de la institución, el 13% pide ayuda a sus compañeros, el 2% expresó que acuden a la comisión de intervención, mientras que el 2% acuden a otras entidades o personas. El 47%de los docentes encuestados acuden a las autoridades cuando se han visto involucrados en algún conflicto, el 41% manifestó que no acuden a nadie y el 12% busca ayuda entre sus pares.
El 100% del personal administrativo y de servicio declaró que en situación de conflicto optan por no acudir a nadie.
Del total de personas encuestadas, el 58% afirman no acudir a nadie a pedir ayuda para resolver los conflictos que se presentan; el 27% acuden a las autoridades de la institución. El 12% a compañeros, el 2% a la Asociación gremial y el 1% a la Comisión interventora.

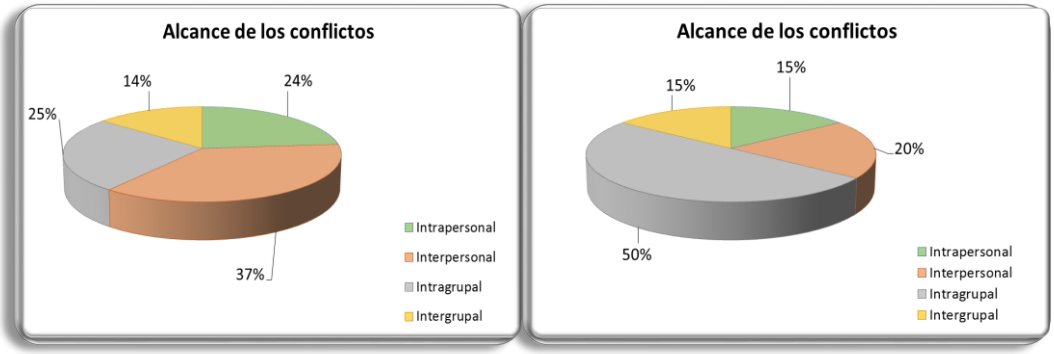
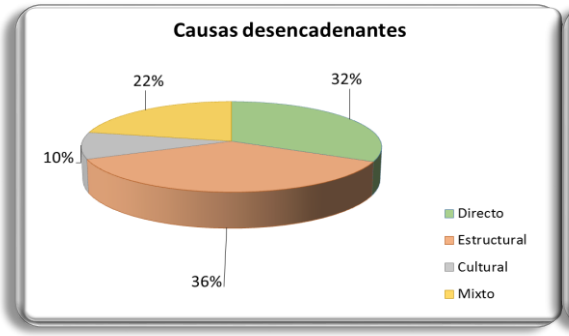


Figura 6 A: Estudiantes. *Figura 6B Docentes*

Alcance de los conflictos,

El 37% de los estudiantes expresó que el alcance de los conflictos en su entorno académico, es de tipo interpersonal; el 25% es intragrupal; el 24% es de tipo intrapersonal y por último el 14% sostuvo que es intergrupal; 50% de los profesores concuerdan en que el alcance de los conflictos que se dan en la Escuela de Sociología son intragrupales, el 20% de los encuestados percibe que son mayoritariamente

interpersonales es decir entre dos a más personas; el 15% refiere que el alcance es intergrupal y otro 15% señala un alcance intrapersonal.



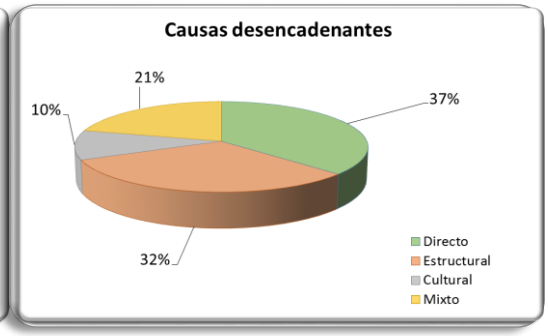
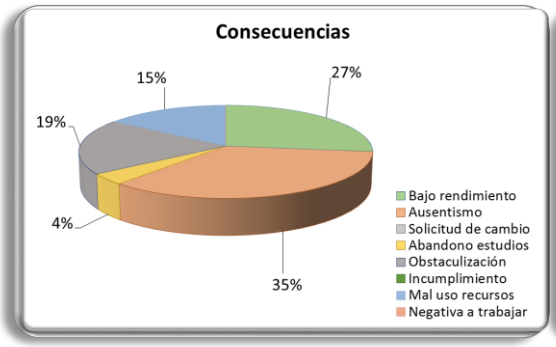


Figura 7A Estudiantes **Figura 7B Docentes**

Causas desencadenantes

Las causas desencadenantes de los conflictos que ocurren en el entorno académico de los estudiantes son mayormente de tipo estructural (36%), de tipo directo (32%) y de tipo mixto (22%), siendo el 10% de tipo cultural.

Entre los docentes, del total de encuestados el 37% respondió que las causas que desencadenan los conflictos en el lugar de trabajo de los docentes son de tipo directo, mientras que el 32% expresó que las causas son por aspectos estructurales, el 21% se direccionaron mixto y el 10% por causas de tipo cultural.



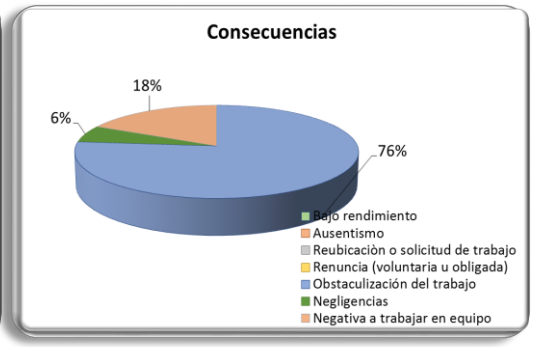


Figura 8 A Percepción de los Estudiantes Figura 8B Percepcion de Docentes

Consecuencias del conflicto sin resolver

El 35% de los estudiantes encuestados consideraron que los conflictos sin resolver en su entorno académico producen ausentismos en primer lugar (35%), bajo rendimiento (27%), obstaculización del trabajo (19%), mal uso de los recursos (15%) y abandono de los estudios (4%).

El 76% de los/las docentes determinaron que las consecuencias más prominente que tienen los conflictos en su área laboral son la obstaculización del trabajo (76%), negativa a trabajar en equipo (18%) y las negligencias (6%).

RESULTADOS: GRUPOS FOCALES

En las entrevistas a profundidad realizadas con la metodología de grupos focales, se obtuvieron algunos resultados que marcan tendencias dominantes en opiniones y percepciones de los diversos grupos entrevistados, a saber:

Ambiente, estructura y relaciones mal tratantes. Un elemento común a todos los grupos entrevistados es la percepción de diversas formas de maltrato ya sea desde el

ambiente institucional físico (aulas inadecuadas, escasas, falta de materiales y equipos de apoyo, incluido un entorno virtual) pasando por lo organizativo (burocratización de la UG, intereses académicos a la cola de intereses personales o políticos, implementación de cambios sin espacios de participación) y relacionales (comunicación autoritaria desde la jerarquía, autoridad que se impone; pérdida de límites del respeto mutuo, percepción de discriminación, exclusión, etc.) En voz de los actores, la percepción es la existencia de una *"cultura maltratante","el ambiente donde se labora genera conflictos, imposibilita el buen comportamiento de estudiantes y docentes".*

Desvalorizacion. Estudiantes y empleados administrativos coincidieron en señalar que desde la estructura organizacional de la Facultad de Jurisprudencia, se instituye una fuerte prevalencia en asignación de recursos y nivel de importancia en general a la escuela de Derecho, en relación a la de Sociología que fue descrita por los participantes como "*el patio trasero*" de Jurisprudencia.

Necesidad de escucha. De que se les pida su criterio previo a la toma de decisiones que atañen a la Escuela y por tanto afectan su vida, y ante lo cual experimentan impotencia frente a lo que observan como imposición de poder: *"se limita el potencial de desarrollo docente"* fue una de las afirmaciones.

Resistencia a los cambios. Evidenciada en respuesta negativa frente a las convocatorias. Posturas diversas pero extremas en uno u otro polo.

Ausencia de espacios de integración. Se planteó la necesidad de espacios de integración : "no solo en el ámbito académico sino también social , o "espacios para conocerse, para escucharse, un espacio humano para debatir, disentir o coincidir, discutir o reír, pero en fin, integrarse"

Comunicación y poder. La comunicación entre personas y grupos evidencia toma de posiciones antagónicas en torno al poder, evidenciándose que éste se detenta ligado a las antiguas prácticas clientelares y no al debate académico y a la argumentación. "Existen contradicciones que están ocultas, o sea, nunca se afrontan o se dan a conocer"

RESULTADOS: *OPEN SPACE:*

Orientación diagnóstica: *C*on la ayuda de Mediadores-facilitadores, se debatieron todos y cada uno de los aspectos a consensuar acerca de las dos grandes cuestiones propuestas, se consensuó un diagnóstico de situación basado en la visión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, quedando como sigue:

TABLA 1 FODA

FORTALEZAS
Carrera con formación humanista, abierta al cambio social y con tendencia progresista, lo cual permite ampliar la visión y mejorar la perspectiva de cambios posibles.
Alto sentido de pertenencia a la UG y especialmente a la Escuela de Sociología por parte de la comunidad educativa y administrativa de la Escuela.
Alta fidelización y notable nivel de resiliencia de docentes y personal administrativo que a pesar de las dificultades percibidas, expresan sentirse felices de trabajar en la UG .
Carácter pionero de la Escuela en el desarrollo de un Programa de I+D+I en "Mediación y Cultura de Paz", con carácter inclusivo, marcando un fuerte liderazgo en ese campo.
Necesidad sentida e interés claro, por todos los diversos estamentos de la Escuela, de recuperar espacios del mayor prestigio institucional y profesional.
Decisión política de las autoridades de la Escuela de insertar la mediación para impulsar el cambio y como un recurso para la mejora organizacional, creando consensos.
Involucramiento de docentes y estudiantes de la Escuela en proyectos de innovación, desarrollo e investigación, que mejoran la posición de la Escuela y de la profesión.
Interés de la comunidad educativa de crear espacios de integración lúdicos y académicos para intercambiar experiencias, vivencias y mejorar las relaciones interpersonales.
Interés por parte de los estudiantes en nuevas formas de participación, más constructivas, democráticas e inclusivas, para avanzar juntos en la mejora de la Escuela.

Conocimiento de la mediación por parte de los integrantes de la Escuela, manifestando de manera mayoritaria la necesidad de disponer de estos servicios.
Generosidad y esfuerzos proactivos por parte de los docentes y administrativos (aportes económicos, tiempo, recursos personales) a fin de sacar adelante a la Escuela.
Capacidad de adaptación de las personas que integran la Escuela, a un contexto cambiante, demandante, con condiciones de trabajo difíciles, supliendo roles y tareas y responsabilizándose motivadamente del resultado final.

OPORTUNIDADES
Cambios sustanciales en las políticas públicas de Ecuador, que impulsan la excelencia en la educación superior y proporcionan un marco de seguridad y certeza para el cambio.
Proceso de intervención ESTATAL que asigna recursos extras para la dotación de bienes materiales y desarrollo de procesos para obtener resultados de mejora a corto plazo.
Inmersión de la UG en procesos de cambio, para dinamizar la institución, agilizando los procesos e impulsando planes de innovación, desarrollo e investigación.
Plan de excelencia de la UG en marcha, con objetivos claros y prácticas dirigidas a aplicar las nuevas políticas y a construir liderazgos inteligentes.
Aporte del Programa Prometeo, con la integración de una Investigadora especializada en mediación, que ha permitido hacer de la Escuela, un referente pionero internacional.
Inminente remodelación de los espacios físicos de Sociología, lo cual neutralizará las fallas de espacios, posibilitando los cambios estructurales de orden académico y relacional.
Reconocimiento social que aporta trabajar en la Universidad, además de la oportunidad de actualización continua, de convivir en espacios de conocimiento y crear proyectos de impacto, lo que puede compensar las dificultades que se viven en la UG.
Cambio generacional, en un futuro inmediato, del plantel docente lo que se convierte en oportunidad de renovación, de suma, de cambio y renovación de prácticas de excelencia.

DEBILIDADES

Elementos estructurales que limitan o impiden el trabajo interdisciplinar y en equipo, con infraestructuras deficientes déficits graves en el entorno físico/pedagógico recursos académicos insuficientes con fallas en la organización académica.
Inexistencia de espacios de integración y socialización que impide el intercambio de conocimientos culturales y científicos y la creación de lazos relacionales que vinculen a las personas entre sí y con la Escuela.
Horarios de estudios únicamente nocturnos que generan formas de aislamiento, limitan la participación en eventos académicos, culturales, interdisciplinares e inter-facultades.
Falta de claridad en discernir entre lo que es un cargo directivo o un cargo de responsabilidad, en reconocerlo y asumir el propio rol con respecto a estos conceptos.
Falta de reconocimiento del principio de autoridad y del respeto a la posición del otro/a con pérdida de límites en las relaciones tanto en sentido horizontal como vertical.
Casos de inequidad en la distribución de trabajo entre empleados con distinto tipo de relación laboral y/o antigüedad, con costos el clima laboral y en bajo rendimiento de los recursos invertidos.
Falta de fluidez en la comunicación y de respuesta institucional a las preocupaciones o problemas expresados por los estudiantes.
Dificultades en conseguir una participación dinámica de todos los colectivos e involucramiento para la mejora de la Escuela.
Debilitamiento de los liderazgos estudiantiles y docentes y como resultado, escasa confianza en sus representantes.
Persistencia de conflictos no resueltos (cronificados) que genera costos no deseados, con afectación en el rendimiento académico/laboral, desmotivación para el trabajo en equipo y solicitudes repetidas de intervención a las autoridades.
Escasos recursos (fuerza, conocimiento, voluntad) para el abordaje pacifico de las diferencias y la prevención, gestión y/o transformación de los conflictos en la Escuela.
Cultura organizacional deficitaria en buenas practicas docentes que limitan o impiden el trabajo de calidad, interdisciplinar y en equipos (ausentismos, facilismos, bajo rigor).
Existencia de una "cultura de la queja", con comportamientos de apatía, desmotivación, rumorología, etc., con ausencia de un enfoque proactivo para la resolución de los problemas que se presentan en lo cotidiano de la Escuela.

Minoría de mujeres en la docencia y ausencia en cargos directivos, lo cual manifiesta la debilidad en la equidad de género, la falta de representatividad de la realidad social y la pérdida en el aprovechamiento de oportunidades que ofrece la diversidad.
AMENAZAS
Calificación de Universidad con bajo nivel de acreditación, que limita las oportunidades de crecer institucional y profesionalmente, realizar programas de maestría, doctorado, etc.
Percepción de inseguridad ante la posibilidad de cierre de la universidad o fusiones de carreras, creando incertidumbre ante el futuro, comportamientos de paralización, desmotivación, creación de rumorologías así como respuestas poco funcionales.
Alto grado de burocratización en la organización central de la UG, que obstaculiza el cambio en los procesos administrativos financieros, ponen en entredicho los proyectos de investigación y produce pérdida de credibilidad en el proceso de intervención.
Percepción de fallos de la Comisión de Intervención, en los procesos de cambio y mejora esperados, que comprometen la confianza en las personas y en el proceso.
Percepción de pugna por el control entre autoridades de la Facultad y de la UG, creando posiciones antagonistas, fracturas de grupos y equipos, lo cual invita a la polarización y a escaladas de conflicto en lugar de enfocar la energía en producir en el trabajo.
Desinformación y comunicación deficiente, a veces errónea y contradictoria, por parte del equipo de intervención y de las autoridades de la UG, que genera inseguridad y desmotiva a sumarse a apostar por el cambio real.
Actos de violencia que comprometen la buena convivencia, el trabajo en paz y la sensación de seguridad en la universidad, para trabajar en paz.
Falta de reconocimiento hacia la Escuela, de manera sistemática, por parte de las autoridades de la Facultad de Jurisprudencia, lo que produce comportamientos defensivos, limitando la energía para crear, construir y enfocarse en procesos de mejora.

Open Space, orientación propositiva: co-diseñando el futuro de la escuela. A partir de esta realidad consensuada se procedió a trabajar conjuntamente pidiendo que expresaran su sueño de futuro y cómo se podía hacer realidad desde posturas co-responsables y proactivas. En primer lugar manifestaron la necesidad de reforzar valores: "Ser solidarios unos con otros". "Preocuparnos de nuestros compañeros y ayudarnos", "Unidad", "Trabajar en paz", "Compromiso social","Que sean respetados los derechos de todos","Equidad de género en todos los niveles y procesos".

A continuación, enfocaron las afirmaciones a aspectos que se agruparon según los siguientes ejes: Infraestructura, Docencia, Investigación y vinculación, y estrategias institucionales. Los resultados se muestran en las siguientes figuras.

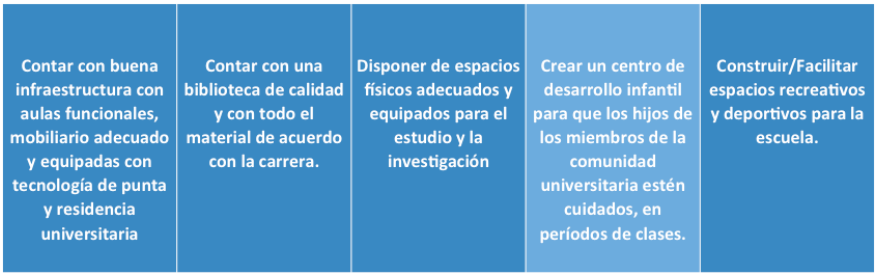


FIGURA 8 EJE: INFRAESTRUCTURA

FIGURA 9 EJE: DOCENCIA

FIGURA 10 EJE: INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN

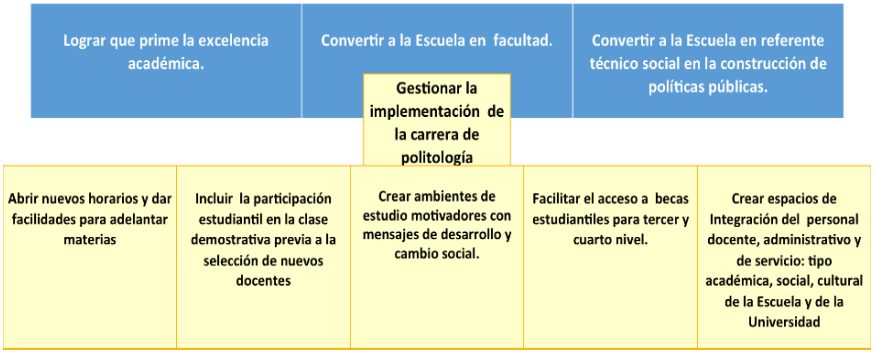


FIGURA 11 EJE: ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

En el siguiente Círculo, los participantes se cuestionaban su rol a través de la pregunta generadora; *¿Qué puedo hacer yo*? Frente a este cuestionamiento de co-responsabilización con el cambio, surgieron afirmaciones que también fueron consensuadas por todos los participantes:

Para Potenciar las fortalezas:	*Para superar/transformar las debilidades*
Auto gestionar mi capacitación. Trabajar responsablemente. Aprovechar que somos pioneros en el desarrollo de Proyectos Innova y Mediación. Asistir a las capacitaciones para poder transferir el conocimiento adquirido a los estudiantes y a la sociedad, Fortalecer los valores de convivencia, solidaridad, respeto, entre todos los miembros de la comunidad universitaria, Potenciar la auto exigencia personal	*Dar información del proceso enseñanza aprendizaje a tiempo a los estudiantes,* *Propiciar el dialogo entre todos los integrantes de la Carrera,* *Auto educarnos, auto aprender,* *Socializar o informar a nivel administrativo* *Autoevaluarme* *Buscar proactivamente los mecanismos para acceder a una práctica virtual global* *Mejoramiento de la autoestima* *Ser más disciplinados,*
Para aprovechar las oportunidades:	*Para afrontar y neutralizar las amenazas:*

Utilizar la tecnología en mi práctica profesional *Capacidad de escuchar, generar y participar en diálogos y debates.* *Difundir y socializar información de la carrera para la Sociedad.* *Ser proactivo* *Informarse constantemente y gestionar las ofertas de apoyo técnico y financiero que existen.*	*Auto gestionar mi capacitación* *Aprovechar que somos pioneros en el desarrollo del proyecto innova y mediación.* *Participar de capacitaciones para poder transmitir los conocimientos adquiridos a los estudiantes y público en general.* *Fortalecer los valores de convivencia, solidaridad, respeto, entre todos los miembros de la comunidad*

¿QUÉ PODEMOS HACER TODOS JUNTOS?	
PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS	*PARA TRANSFORMAR LAS DEBILIDADES*
DAR VALOR AGREGADO A NUESTRO SENTIDO DE PERTENENCIA A LA UNIVERSIDAD *FORTALECER LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD: OFRECER TALLERES DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE SU INTERÉS.* *POTENCIAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES MEDIADORAS CON PRÁCTICAS Y SEGUIMIENTO A CONFLICTOS EN LA COMUNIDAD.* *SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS CON RELACIÓN A MEDIACIÓN: CASOS MODELOS*	*TRABAJO DE COLECTIVOS POR MATERIAS* *JORNADAS DE INTEGRACIÓN: ALUMNOS Y MAESTROS, RESCATANDO LA CONFIANZA, COMUNICACIÓN, UNIDAD.* *DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DOCENTE.* *APRENDIENDO A CUIDARNOS MUTUAMENTE: FORMACIÓN Y MATERIAL PARA PRIMEROS AUXILIOS* *CREAR EL SERVICIO DE MEDIACIÓN DE LA ESCUELA* *REALIZACIÓN DE ENCUENTROS TEMÁTICOS, QUE INCENTIVEN EL DIÁLOGO CONSTRUCTIVO*
PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES:	*PARA NEUTRALIZAR LAS AMENAZAS*
Desarrollar vínculos y convenios con OG, ONG´s, para apoyo técnico y financiero a los proyectos de la Escuela. *Gestionar con las autoridades universitarias el reconocimiento y apoyo al desarrollo académico y profesional* *Creación de equipos multidisciplinarios involucrando a otras facultades* *Crear premios para estimular el trabajo en equipos* *Crear programas y proyectos de investigación*	*Incentivar el acceso a Maestrías y Doctorados aprovechando la apertura de becas para docentes.* *Activar la Coordinación de Catedra como espacio de convocatoria, planificación y participación docente.* *Fortalecer el Trabajo en equipos* *Participar en actividades formativas para el desarrollo de habilidades mediadoras.*

El resultado de este trabajo reflexivo, colaborativo y constructivo, fue presentado en sesión plenaria y aprobado por el 100% de los participantes en el proceso.

DISCUSION

En el análisis conjunto de los resultados obtenidos a través de los métodos cualitativos y cuantitativos observamos lo siguiente:

1. El protagonismo en los conflictos es atribuido en mayor medida a los estudiantes, por parte de los docentes y administrativos, y a los docentes, por los estudiantes. Se evidencia la centralidad entre los dos actores clases del proceso enseñanza – aprendizaje. De otro lado una tendencia a la externalización que es propia de los grupos en conflicto y los comportamientos defensivos. Los estudiantes expresaron tener más conflictos con los docentes (44%), lo que nos remite al "efecto convivencia" que señala que existen más posibilidades de entrar en conflicto con las personas con las que se convive por mayor número de unidades de tiempo y espacio. (Novel,2010)

2 .El 52% de los estudiantes y el 30 % de los docentes declararon que evitan la confrontación en un conflicto. En la encuesta global suman un acumulado alto para la conducta de evitación, que si bien responde a una actitud de "yo pierdo, tu ganas" y no resuelven los conflictos, si expresan intentos adaptativos de neutralizar o contener el conflicto para que no siga creciendo. (Novel,2012). Robbins y Coulter (2000), se refieren a la evasión (retirarse o evitar enfrentar el conflicto) como una solución. Según estos autores, es más apropiada cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están alteradas y se necesita tiempo para que las partes en conflicto se calmen o cuando el problema potencial por una posición más asertiva puede ser mayor que los beneficios de la resolución.

4. En lo relativo al tiempo de permanencia de conflictos sin resolver, el personal docente es el que refiere mayor cronicidad puesto que no llega a la tercera parte (28%) los que se gestionan en menos de 6 meses. Los estudiantes presentan un 53% de respuestas en este sentido de resolución en menos de 6 meses. Esto nos lleva a pensar que el grupo de docentes es el más vulnerable. Los estudiantes también deben considerarse como grupo vulnerable puesto que es alto el nivel de 47% de cronificación de los conflictos, lo cual produce efectos negativos de magnitud creciente y torna complicada su resolución positiva.

5. El 47% de docentes y 25% de estudiantes declararon que frente a un conflicto que no pueden resolver, recurren a las autoridades. Es llamativo que mientras un 2% de los estudiantes recurren a la Comisión de Intervención, ninguno de ellos (0%) recurre a la Asociación de Estudiantes. Este dato podía suponer un nivel muy bajo de liderazgo estudiantil en lo que a gestión de las diferencias se refiere. Lo mismo sería válido también con relación a los docentes, quienes no incluyeron a la Asociación de Profesores en su respuesta.

6. Con relación a las causas desencadenantes del conflicto, utilizamos el enfoque de: "directo, estructural y cultural", descrito por Sergi Farré (2003). Los conflictos, por causas estructurales, referidas al entorno organizativo fueron las que más incidieron para los estudiantes (36%) y también para los docentes (32%). Estos aspectos estructurales, tienen que ver con estresores en el espacio físico del lugar de trabajo, aspectos de la estructura jerárquica relacionados con estilos de liderazgo, deficiente feedback de apoyo de los líderes del equipo o por el impacto de políticas institucionales que afecten de alguna manera su identidad y seguridad (Novel 2010). Según Gibson, Ivancevich y Donelly (2001), la resolución de conflictos en ocasiones puede requerir cambiar la estructura formal de la organización e incluir el diseño de trabajos y departamentos.

Los conflictos por causas "directas", fueron reconocidos por el 32% de estudiantes y de docentes y hacen referencia a desavenencias personales de todos los tipos, se expresan por desacuerdos, discusiones de baja, media o alta intensidad, en donde las relaciones interpersonales están comprometidas. Este tipo de causas junto con las estructurales son la más citadas. El conflicto por causas "culturales" fue reconocido por el 50% de los empleados administrativos, el 10 y 11% respectivamente de los estudiantes y docentes. Y nace de diferencias en las convicciones ético morales y de identidad, practicas personales o institucionales contradictorias con la misión y valores de la institución, rumores, críticas, actitudes machistas y de exclusión. Resulta interesante que este tipo de causas afecte más al colectivo de personal no docente, que a otros.

7. Cuando se examinaron las consecuencias de los conflictos, la negativa a trabajar en equipo estuvo presente en los dos grupos de las personas que trabajan en la ES: Los docentes con un 18% y los no docentes con un 80%. Otro dato significativo es que cuando

hay un conflicto sin resolver se ve obstaculizado el trabajo según el 76% de los docentes y el 19% de los estudiantes. Estos también ven afectado su rendimiento, según afirman el 27% de los encuestados, afirmando también que se producen negligencias en el cuidado de las instalaciones, espacios o recursos, según un 15% de los estudiantes encuestados. Parece que el ausentismo, como consecuencia de conflicto afecta más a los estudiantes (35%) aunque también al personal no docente (20%).

Aun cuando estos datos no nos ofrecen cifras del coste del conflicto, resulta evidente que los conflictos han generado durante muchos años, ingentes pérdidas directas e indirectas a las instituciones, en esta caso a la Universidad de Guayaquil y a la vida de las personas involucradas. Éste es un aspecto que debería ser estudiado en profundidad en investigaciones posteriores.

El análisis de datos a partir de los grupos focales, permitió identificar condicionantes de conflictividad en los ámbitos de las entradas y estructura del sistema, de sus procesos de trabajo /estudio, y de sus resultados, sintetizándose el cuadro general de disfunción sistémica, resaltando, el déficit de liderazgo positivo en los diversos grupos, y una cultura organizacional con poca cohesión interna. Es interesante que en este panorama esbozado y expresando tantas debilidades, desde lo interno y amenazas, como factores externos, la colaboración fue máxima y el interés en participar – de aquellos que asistieron a las distintas actividades planteadas- fuera absolutamente generoso y entregado. Las voces de docentes que expresaron la necesidad de contar con espacios de integración en la Escuela, no solo en el ámbito académico sino también social. Espacios para conocerse, para escucharse, para debatir, disentir o coincidir, para integrarse. Revela el interés por debatir, por concordar o disentir, por compartir y colaborar, lo que es un rasgo sumamente positivo en situaciones de dificultades estructurales tan importantes como las que han sido mencionadas.

.RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

La combinación entre una investigación que incluye un diagnostico participativo y una o varias formas de intervención mediadora ha demostrado ser altamente eficaz, para motivar, convocar, integrar y crear espacios de participación en los que las diferencias y conflictos institucionales pueden ser gestionados logrando acuerdos por consenso. El estudio ha sido una experiencia inicial que permitió definir las características de los conflictos existentes e identificar las necesidades e intereses de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad académica de la escuela: estudiantes, profesores/as, personal de administración y servicios.

La información ha permitido contar con un perfil de conflictos sin embargo nos descubre la necesidad de valorar el impacto del conflicto, profundizando el análisis con base en el análisis multivariable, lo que no ha sido agotado en este trabajo. Consideramos fundamental realizar estudios dirigidos a establecer el impacto de los conflictos y sus consecuencias en diversos ámbitos: personal, social, institucional, como paso previo a la identificación de los costos en que incurrimos por las debilidades en el afrontamiento positivo y precoz del conflicto y la prevención del mismo en las instancias de la organización universitaria.

Se requiere unir esfuerzos interdisciplinares para coadyuvar a una transformación sostenible en la cultura organizacional, como parte de la Universidad que soñamos, en el desarrollo de este trabajo ha sido demostrado, solo se puede lograr a través de abrir espacios de dialogo y participación de los directamente involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cabello, P.(2012). La mediación como política social aplicada, Universidad de Murcia.
2. Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449, de 20 de octubre de 2008
3. **C**ovey. S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós; 1996, 7ª ed.
4. Dilts. R. (1998). *Liderazgo creativo. PNL. Para forjar un mundo al que las personas desean pertenecer*. Barcelona: Urano.
5. Dolan S L, Martín I, Soto E. (2004). *Los diez mandamientos para la dirección de personas.* Barcelona: Gestión.
6. Farré,S. (2004).*Gestión de Conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socio afectivo*. Barcelona: Ariel.
7. Femenia, N.(2015) Enmarque Sistémico. Conflicto Organizacional: intervenciones posibles y necesarias. Florida International University. Transformación de conflictos en el mundo hispano. [Internet] (acceso 10 de Junio de 2015). Disponible en: www.norafemenia.com/mediacion_forum/export.php
8. Femenia, N. (2006) Costos y Consecuencias de los conflictos. Florida: Ganaropciones.com; [acceso 25 de agosto de 2012].
9. Galtung, J. Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontándolos efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia, Bilbao, Guernica Gogoratuz. 1998
10. Hubert Touzard, La mediación y la solución de los conflictos, Herder, Barcelona, 1981
11. Abraham H. Maslow, *El Hombre auto realizado: Hacia una psicología del ser.* Barcelona: Kairós, 15 ed.2003.
12. Gloria Novel,. *Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Reus; 2010.
13. Novel,G. 2011, La mediación las organizaciones: un valor agregado y necesario. Solomediación 2.0 [Internet] [acceso 31 de agosto de 2013]. Disponible en: http://www.solomediacion20.com/author/gnovel/**.**
14. Novel,G. 2012 *Mediación en organizaciones de Salud: Un Nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan*. Madrid: Reus;
15. PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, Secretaría General de Planificación y Desarrollo,, República del Ecuador: Consejo Nacional de Planificación, 2013.
16. Calderon Concha, Percy. 2009. Teoría de conflictos de Johan Galtung, Revista Paz y Conflictos, número 2, 2009
17. Fried Schnitman,D, (Comp.) (2000), Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos. Perspectivas y Prácticas. Buenos Aires-Barcelona-México-SantiagoMontevideo: Granica, 133-158.
18. Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (comps.) (2000), Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos. Buenos Aires-Barcelona-MéxicoSantiago-Montevideo: Granica. 368 páginas. ISBN 950-641-307
19. Fried Schnitman, D., Prigogine, I., Morin, E., von Foerster, H., von Glasersfeld, E., Fox Keller, E.,. . . Fuks, S. I. (2005). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós, Buenos Aires.
20. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78608/forum_2006_14.pdf.txt;jsessionid=209F34B2964338DDEC125686337ABE06?sequence=3 citado por: Yolanda Ruiz, (Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial)