

**FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA DE MECANISMOS PARA LA
RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS DEL SUB PROCESO DE
DESARROLLO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

LINA MARCELA RAMÍREZ ALEMÁN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2016

**FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA DE MECANISMOS PARA LA
RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS DEL SUB PROCESO DE
DESARROLLO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

LINA MARCELA RAMÍREZ ALEMÁN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Trabajadora Social**

Directora:

**SANDRA MILENA RINCÓN REMOLINA
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

A Dios,
A mis queridos padres, que han sido
incansables en este propósito
A mí amado hija Sharlotte Dayana, quien
es mi motor para seguir luchando cada día
A mi compañero Andrés que
fue
Fundamental en este proceso.
A mis hermanas quienes han estado
Siempre apoyándome.
A todos los que ha sido un apoyo
constante para que este
Triunfo se llevara a cabo.

Gracias

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi más profundo agradecimiento.

A mi madre Nereida Alemán, un ser luchador que veló por mi bienestar y estuvo a mi lado en este largo camino. A mi padre Jaime Ramírez quien siempre estuvo presente y creyendo en mi para que este triunfo se hiciera realidad.

A mi amor, a mi vida, a mi felicidad, a mi princesa, a mi gran y excelente hija Sharlotte Dayana Reyes, quien es y seguirá siendo mi soporte en todo lo que me proponga.

A mi compañero Andrés, por acompañarme y permanecer siempre a mi lado en este proceso de formación, a pesar de las dificultades su apoyo fue indispensable.

A mis queridas hermanas y mi hermano, quienes han sido un apoyo constante, siempre dispuestos a colaborar en todo mis propósitos.

A mis amigas Andrea Galvis y Leidy Luna quienes me dieron su apoyo desde el inicio de la carrera, la fuerza y las ganas para estar en este proceso, gracias por su compañía.

A mis compañeras de estudio Lina Méndez y Nazly Rodríguez por todo su apoyo al tener que enfrentarnos juntas a las dificultades que cada día surgieron en el transcurso de nuestra formación profesional.

A mi familia en general, por creer en mí, siempre dispuestos a continuar conmigo y lograr mi gran anhelo que hoy se hace realidad, no me cabe en el pecho la gran felicidad que invade mi alma, el poder darles este hermoso regalo que para mí un tesoro. Hoy comienzo un nuevo camino que todos ustedes me han ayudado a forjar.

En este triunfo, luchado y guerreado, quiero agradecer a todos los que hicieron parte de este proceso, mis esfuerzos son pocos, comparado con los que ustedes han hecho por mí todos estos años.

A mi querida profesora Sandra Milena Rincón Remolina, directora del proyecto, por su paciencia y comprensión en este arduo camino que recorrimos juntas para cumplir con éxito nuestro objetivo.

Al sub proceso de Desarrollo Humano Organizacional de la UIS, por abrirme sus puertas, para iniciar mi experiencia profesional

Finalmente y no menos importante a la escuela de Trabajo Social y todos los/las docentes que compartieron conmigo sus conocimientos al interior de las aulas académicas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. MARCO INSTITUCIONAL	16
2.1 MISIÓN	16
2.2 VISIÓN	17
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	17
2.3.1 Estructura organizacional de las unidades académicas administrativas	19
2.3.2 Gestión administrativa, estructura organizacional	21
3. MARCO TEÓRICO	32
3.1 TEORÍA DEL DESARROLLO HUMANO	32
3.2 TEORÍA DEL ACOSO LABORAL “MOBBING”	35
3.2.1 Tipos de MOBBING	38
3.2.2 Fases del MOBBING	40
3.3 ENFOQUE DE DERECHOS	42
3.4 ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	44
3.4.1 Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	45
4. MARCO CONCEPTUAL	47
5. MARCO NORMATIVO	50
6. METODOLOGÍA	58
6.1 EL DIAGNÓSTICO	58
6.1.1 Matriz DOFA	65

6.2 PROGRAMACIÓN.....	71
6.3 EJECUCIÓN	78
6.4 EVALUACIÓN	86
5. CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura organizacional de Universidad Industrial De Santander	18
Gráfica 2.Estructura Organizacional de la División de Recursos Humanos.....	22
Gráfica 3. Ubicación institucional de subproceso de desarrollo Humano	24
Gráfica 4. Necesidades Humana Según las Categorías Existenciales.	33
Gráfica 5. Necesidades Humanas Según categorías axiológicas.....	34
Gráfica 6. Tipos de impactos de la RSU.	45
Gráfica 7. Reporte de los casos de personas acosadas	61
Gráfica 8. Reporte de los casos de los acosadores(as)	62
Gráfica 9. Motivos de acoso laboral	63

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Integrantes de las Mesas de Mediación.....	27
Tabla 2. Miembros del Comité de Convivencia Laboral.	31
Tabla 3. Definiciones de Mobbing	36
Tabla 4. Conductas constitutivas de Mobbing	37
Tabla 5. Casos reportados al Mecanismo para la Resolución Pacífica de Conflictos.	59
Tabla 6. Matriz DOFA	66
Tabla 7. Análisis de DOFA.....	68
Tabla 8. Priorización de las estrategias de la DOFA	73
Tabla 9. Cronograma de actividades del objetivo estratégico 1	75
Tabla 10. Propuesta de implementación a los líderes de UUA	76
Tabla 11. Ficha de objetivos de la formación a los mediadores	80

RESUMEN

TÍTULO: Fortalecimiento al programa de mecanismos para la resolución pacífica de conflictos del Sub Proceso de Desarrollo Humano de la Universidad Industrial de Santander.

AUTORA: Lina Marcela Ramírez Alemán **

PALABRAS CLAVES: acoso laboral, responsabilidad social, enfoque de derechos, desarrollo humano.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento, sintetiza el proceso llevado a cabo durante la modalidad de práctica empresarial para optar por el título de Trabajadora Social. Se realizó en la Sub Proceso de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander. El objetivo de esta práctica fue fortalecer el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos, mediante estrategias que logren el mejoramiento del área de bienestar social de la comunidad universitaria. A través de la práctica, se tuvo presente las propuestas teóricas de los conceptos como mobbing, responsabilidad social, enfoque de derechos y el desarrollo humano. Metodológicamente, se empleó el enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social planteado por Nidia Aylwin y colaboradoras, quienes plantean cuatro fases desarrolladas en el documento: diagnóstico, programación, ejecución y la evaluación. Cada una articulada al proceso de práctica realizado de acuerdo con los objetivos planteados al inicio de la misma.

La práctica profesional se realizó durante el periodo que comprende del mes de septiembre del año 2015 y el mes de abril del año 2016.

La intervención de Trabajo Social contribuyó al programa mediante formaciones educativas dirigidas a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación a partir de integración de espacios lúdicos, recreativos, formativos y reflexivos y el fortalecimiento de sus relaciones sociales y comunicativas.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: T.S. Sandra Milena Rincón Remolina

ABSTRACT

TITLE: Strengthening of the *Mecanismos para la Resolución Pacífica de conflictos* Program in the Sub Proceso de Desarrollo Humano of the Universidad Industrial de Santander.

AUTHOR: Lina Marcela Ramirez Aleman **

KEY WORDS: mobbing, social responsibility, human rights approach, human development.

DESCRIPTION:

This document synthesizes the process that took place during a business practice to obtain a social worker degree. It was made in the Sub Proceso de Desarrollo Humano Organizacional of the Universidad Industrial de Santander. The aim of this practice was to strengthen the *Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos* program by means of strategies that achieve the improvement of the social welfare in the university community. Throughout the practice the mobbing, social responsibility, Human Rights-based Approach and Human Development theoretical proposals concepts were considered. As a methodology it was used the *enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social* by Nidia Aylwin et al. where four stages were established and applied: diagnosis, programming, implementation and evaluation, each one linked to the practice process elaborated according to the objectives devised at the beginning of the practice. The business practice was realized during the period of time between September 2015 and April 2016.

The intervention from Social Work contributed to the program through educative formations addressed to the *Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación* members based on the integration of ludic, recreational, educational and reflective areas and the straighten of their social and communicative relations.

* Degree work

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director: T. S. Sandra Milena Rincon Remolina

INTRODUCCIÓN

El proyecto ejecutado en este documento forma parte de la práctica empresarial como modalidad de grado para optar por el título de trabajadora social titulado: “Fortalecimiento al programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos del Subproceso de Desarrollo Humano de la Universidad Industrial de Santander”.

En cuanto a su desarrollo, se propuso fortalecer el programa: “Mecanismos de Resolución Pacífica de Conflictos” del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, mediante el diseño y aplicación de una propuesta educativa que propenda por la prevención del conflicto laboral y acoso laboral.

Como alternativa para abordar la propuesta se trabajaron cuatro etapas: la primera fue el diagnóstico donde se analizó la documentación de las oficina del Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional, que permitió analizar cómo se encontraba la oficina y los procedimientos propios que aporten a la lución de los conflictos laborales y el presunto acoso laboral.

En cuanto a su segunda etapa, la programación se basó en la construcción de un plan de trabajo a la luz del diagnóstico, donde se analizaron los casos encontrados en el análisis documental y en la DOFA.

La tercera etapa se llevó a cabo la ejecución y fue el momento donde se realizó lo planteado en las etapas anteriores que fue la construcción de la propuesta formativa de los líderes de las unidades académicas y administrativas de la UIS. La evaluación fue la cuarta etapa que se plantea en el documento, donde se

analiza los aciertos y falencias de la propuesta, así como su cumplimiento a lo largo de la práctica empresarial y de los objetivos planteados.

En la elaboración del proyecto de grado se tuvieron en cuenta las metodologías propias del Trabajo Social y un enfoque teórico constante sobre las temáticas trabajadas que aportaron al proyecto de manera significativa.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer el programa “Mecanismos de Resolución Pacífica de Conflictos” del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, mediante el diseño y aplicación de una propuesta educativa que propenda por la prevención del conflicto laboral.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar las situaciones relevantes en las mesas de mediación y comité de convivencia laboral, del año 2015 que permita hacer un análisis de los casos trabajados.
2. Diseñar estrategias formativas y preventivas, teniendo como insumos los resultados obtenidos en la revisión de casos, a fin de mitigar los futuros y actuales conflictos y acoso laboral.
3. Socializar ante el comité de convivencia Laboral las estrategias planteadas que busquen prevenir los futuros conflictos laborales y acoso laboral.
4. Aplicar las estrategias preventivas y formativas como prueba piloto a los miembros del Mecanismo de Mesas de Mediación y el Mecanismo del Comité de Convivencia Laboral en la Universidad Industrial de Santander, con el fin de cualificar la estrategia propuesta.

2. MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad Industrial de Santander es una entidad pública, creada el primero de marzo de 1948, oficialmente fueron inauguradas las labores de la Universidad en el patio de la Escuela Industrial Dámaso Zapata¹ (situada en el extremo norte de la meseta de Bucaramanga). La voluntad política de la industrialización del país, que ya se había expresado en Colombia desde la época de los años veinte, se tornó urgente durante la década siguiente: El recién creado Ministerio de Industrias anunció al país la prioridad que la industrialización nacional tenía en la agenda estatal² y la necesidad de crear centros académicos para la formación de profesionales en áreas que aportaran a dicho proceso.

2.1 MISIÓN

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa, liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

¹ Esta Escuela Industrial es el hoy Instituto Técnico Superior Dámaso Zapata, colegio Tecnológico, ubicado en la calle 10 # 28 – 77.

² UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Historia, Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/index.html> [Consulta: Viernes, 26 de Febrero de 2016]

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.³

2.2 VISIÓN

Como visión general, en el año 2018, la Universidad Industrial de Santander se habrá fortalecido en su carácter público, aportando al desarrollo político, cultural, social y económico del país, como resultado de un proceso de generación y adecuación de conocimiento en el cual la investigación constituye el eje articulador de sus funciones misionales.⁴

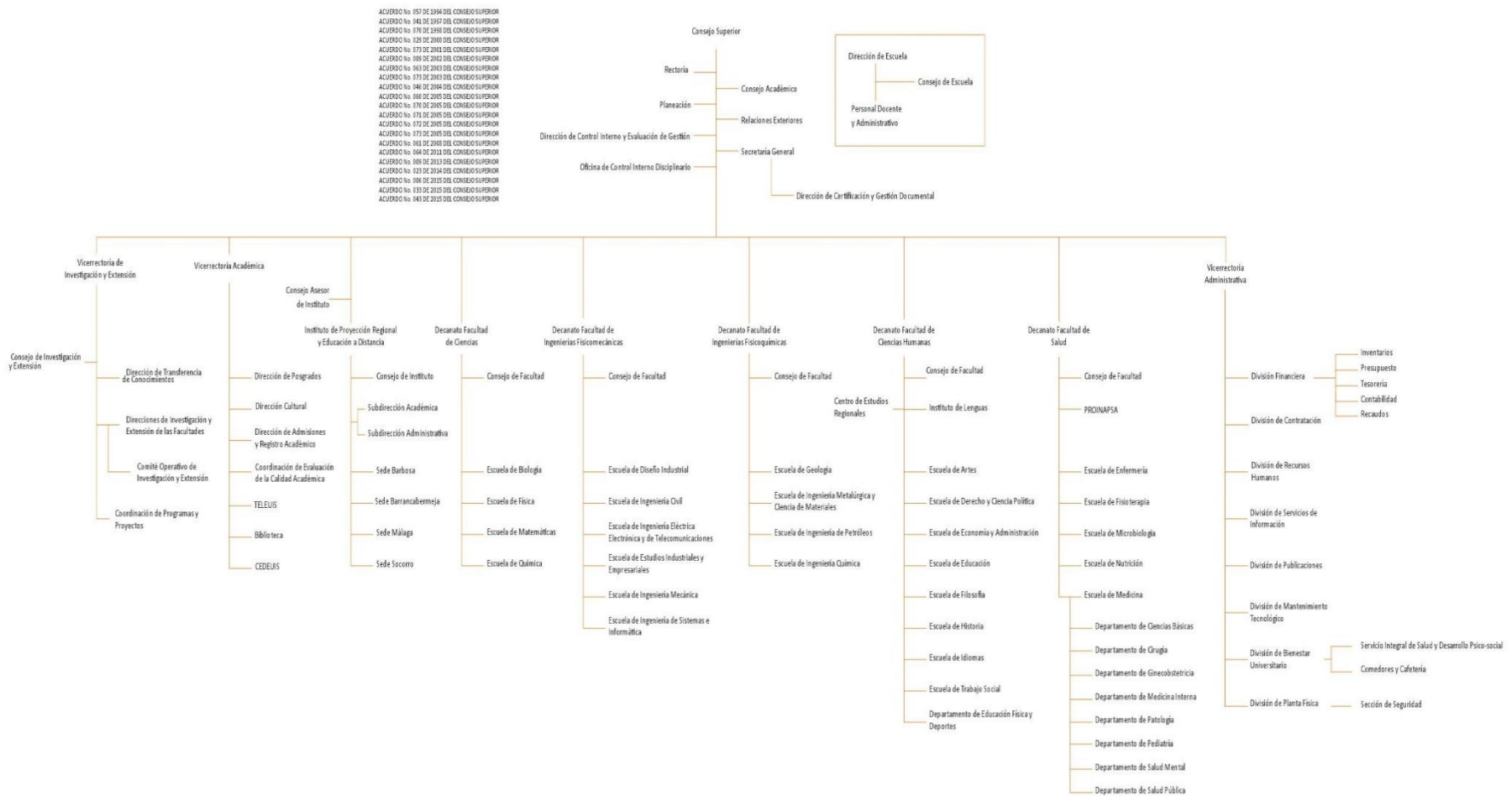
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

La universidad industrial de Santander se divide en unidades académico administrativas, cada una con sus respectivas funciones, metas y logros definidos en el siguiente organigrama:

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

Gráfica 1. Estructura organizacional de Universidad Industrial De Santander



Fuente: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Organigrama. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/organigrama.pdf>

2.3.1 Estructura organizacional de las unidades académicas administrativas.

La UIS, Institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación de hombres y mujeres, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior, la UIS enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades, cada facultad desarrolla programas académicos de pregrado y posgrado, así mismo también hace parte los departamentos. Todo anterior se le denomina unidades académicas y administrativas (UAA).

Las cinco facultades son:

- **Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas:** dependen las Escuelas de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Telecomunicaciones, Ingeniería Mecánica, Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas y Diseño Industrial.
- **Facultad de Ingenierías Físicoquímicas:** está conformada por las Escuelas de Ingeniería Química, Ingeniería Metalúrgica, Ingeniería de Petróleos y Geología.
- **Facultad de Ciencias:** conforman esta facultad las Escuelas de Física, Química, Matemáticas y Biología.
- **Facultad de Salud:** conforman esta facultad las Escuelas de Enfermería, Bacteriología y Laboratorio Clínico, Fisioterapia, Nutrición y Medicina. De la escuela de Medicina dependen los Departamentos de Ciencias Básicas, Cirugía, Ginecobstetricia, Medicina Interna, Patología, Pediatría, Salud Mental y Salud Pública.

- **Facultad de Ciencias Humanas:** esta facultad está conformada por las Escuelas de Trabajo Social, Idiomas, Educación, Artes, Música, Derecho y Ciencia Política, Historia, Filosofía y Economía y Administración.

Por otra parte, se encuentra el **Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia - IPRED**, unidad académico – administrativa adscrita a la Rectoría de la Universidad, en ejercicio de sus competencias, toma decisiones directamente relacionadas con las sedes regionales, y es la instancia encargada de administrar los programas que ofrece la UIS en las modalidades de educación a distancia y virtual.

Entre otras dependencias se encuentra el **Instituto de Programas Interdisciplinarios para la Atención Primaria – PROINAPSA**, una unidad académico – administrativa orientada a la promoción de la salud, la auto-gestión y el auto-cuidado; teniendo como eje el fortalecimiento y el desarrollo integral del ser humano.

De igual manera, como parte de los departamentos se encuentra **El Centro para el Desarrollo de la Docencia en la UIS- CEDEDUIS**, unidad académica y administrativa dependiente de la Vicerrectoría Académica, cuyas funciones principales son: “dirigir y evaluar el proceso permanente de análisis y renovación curricular” y “responder por el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos mediante el fomento, la promoción, el fortalecimiento y la ejecución de programas de capacitación docente.”⁵

⁵ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Principios, Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html> [Consulta: Viernes, 16 Febrero de 2016]

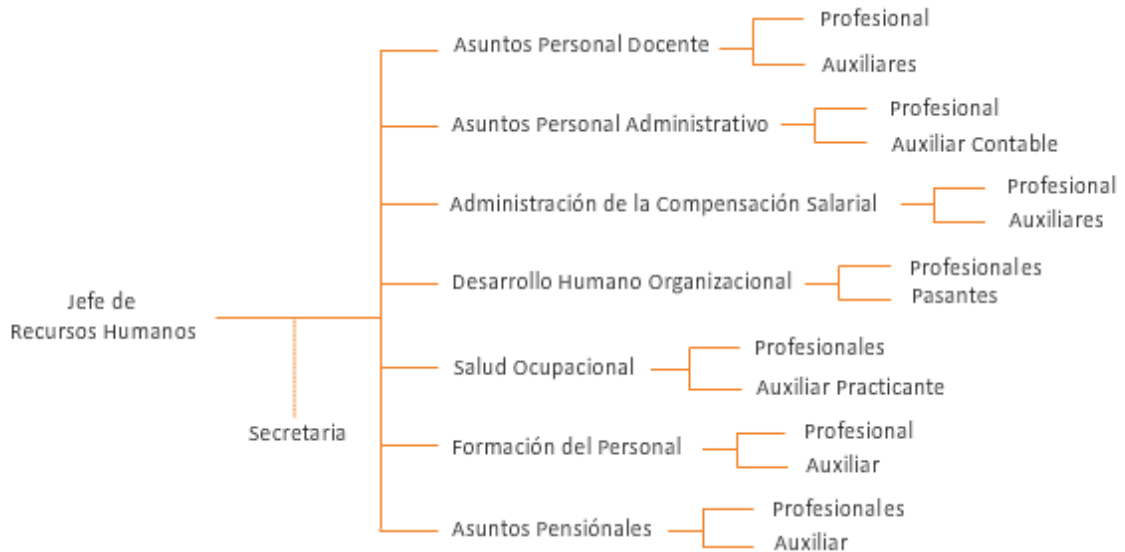
2.3.2 Gestión administrativa, estructura organizacional. Las unidades administrativas están adscritas a la Vicerrectoría Administrativa, estas unidades se dividen en: la División Financiera, División de Mantenimiento Tecnológico, División de planta física, División de servicio de información, División de Publicaciones, División de Bienestar universitario, coordinación de Guatiguará y Bucarica y la División de Recursos Humanos. En esta última se encuentra el Sub proceso de Desarrollo Humano Organizacional.

- **LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La División de Recursos Humanos es la encargada de coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional. De igual manera, fomenta en todos los niveles de la organización, el análisis permanente de los asuntos relacionados con la administración del recurso humano, a la luz de las teorías modernas de organización⁶. Esta división está conformada por siete subprocesos que se observará en el siguiente esquema:

⁶ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Recursos Humanos, Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/presentacion.jsp> [Consulta: Viernes, 16 Febrero de 2016]

Gráfica 2. Estructura Organizacional de la División de Recursos Humanos



Fuente: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Estructura Organizacional de la División de Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/estructuraOrganizacional.html>

La grafica anterior muestra como está organizada estructuralmente de la División de Recursos Humanos la cual, está conformado por siete subprocesos que son; Asuntos Personal Docentes, Asuntos Personal Administrativos, Administración de la Compensación Salarial, Salud Ocupacional, Formación del Personal, Asuntos Pensionales y Desarrollo Humano Organizacional.

Para el desarrollo de la práctica, solo nos enfocaremos en la descripción del sub-proceso de Desarrollo Humano Organizacional donde efectúa la práctica de Trabajo Social.

- **Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional.**

El Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional se encarga de “promover acciones de bienestar en el personal docente y administrativo con el fin de favorecer en ellos la calidad de vida, el mejoramiento del clima organizacional y la

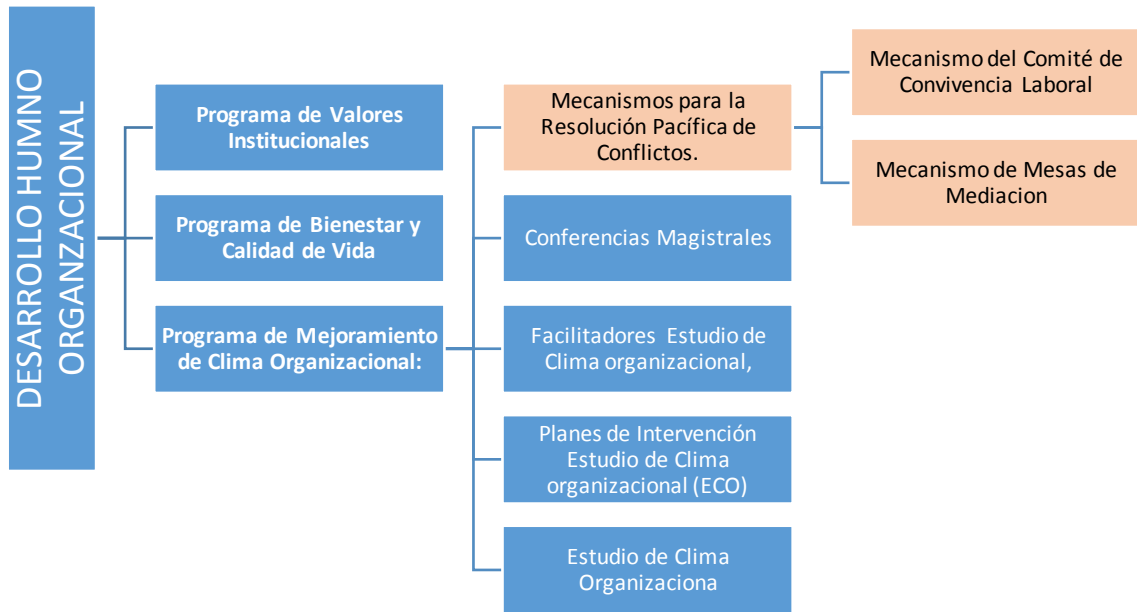
construcción de comunidad”⁷. El alcance de este subproceso está basado en hacer aportes al desarrollo de las actividades físicas, psico-afectivas, socioculturales y del clima organizacional, dirigidas al personal docente y administrativo. Para lo anterior el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional desarrolla tres programas, estos programas son:

- **Programa de Valores Institucionales:** Este programa tiene como objetivo fomentar la apropiación y vivencia de valores institucionales de los funcionarios UIS, mediante estrategias pedagógicas y comunicativas que inviten a mantener una actitud ética y una acción de compromiso permanente.
- **Programa de Bienestar y Calidad de Vida:** Este programa desarrollan las actividades como Muévete UIS, programa de acondicionamiento físico, día de la mujer, semana del Empleado Administrativo, Integración Profesores UIS, Día de los Niños en la UIS, Apoyo a Grupos Deportivos y Culturales, Acompañamiento a Funcionarios en Situaciones Especiales, Etapa Pensional a Plenitud y el Evento Gracias por sus Servicios.
- **Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional:** Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Este programa cuenta con diferentes proyectos: Estudio de Clima Organizacional, Planes de Intervención Estudio de Clima organizacional (ECO), Facilitadores Estudio de Clima organizacional, Conferencias Magistrales y Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos.

El proyecto Los Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos es se encuentran adscrito al programa anterior mente mencionado, se visualizará en la siguiente gráfica.

⁷ Ibíd.

Gráfica 3. Ubicación institucional de subproceso de desarrollo Humano



Fuente: Propia de la autora

En la gráfica anterior se visualiza donde es la ubicación institucional donde se va a desarrollar la práctica empresarial. Como primera medida está el subproceso de DHO, este subproceso cuenta con tres programas, de los cuales está el programa de mejoramiento de clima organizacional, a esto se desarrollan cinco proyectos, que para nuestra práctica es el proyecto de Mecanismo Para Resolución Pacífica de Conflictos, este mecanismo se divide en dos subgrupos. El mecanismo de Comité de convivencia laboral, este mecanismo nace en el año 2007 por medio de la Ley 1010 del 2006 que regula el acoso laboral, y obliga a las instituciones y empresas públicas y privadas a implementar el Comité de Convivencia Laboral. Y el otro Mecanismo De Mesas De Mediación que lo formula la universidad para realizar acciones entorno a conflictos leves en el ambiente laboral, este mecanismo no es de obligatorio cumplimiento.

Dicho lo anterior, describiremos en que consiste Mecanismo para la Resolución Pacífica de Conflictos.

Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos

Los Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos de la Universidad Industrial de Santander está implementada por medio de una ley nacional la Ley 1010 de 2006 en el que en el artículo 9 denota “las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral” que refiere las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo. Por lo anterior, la UIS opta por creación de Mecanismos para La Resolución Pacífica de Conflictos cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, a través de dos espacios para el diálogo: Mecanismos de Mesas de Mediación; este mecanismo se crea para resolver conflictos leves que no se catalogan presunto acoso laboral. El Mecanismo de Comité de Convivencia Laboral se crea por obligatoriedad de la ley para los casos que son considerados presunto acoso laboral. Su alcance se aplica a todo el personal docente y administrativo de la Universidad.

A. Mecanismo de Mesas de Mediación: Este mecanismo está reglamentado mediante la *Resolución de Rectoría N° 1186 de 2008*, “por lo cual se crea las mesas de medición de la Universidad Industrial de Santander”, con el objetivo atender oportunamente las situaciones de conflicto leve que afectan las relaciones interpersonales, a través de espacios de diálogo.⁸

Su funcionamiento esta dado orientado a la atención oportuna de situaciones de conflicto leve que afectan las relaciones interpersonales en la institución.

⁸ UINIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resolución de Rectoría 1186 de 2008. Creación de Mesas de Mediación. Pág. 1.

Su procedimiento es están dado por 12 pasos que son:

1. Recibe solicitud mediante comunicación escrita, correo electrónico, comunicación telefónica y/o personalmente. Líder del subproceso analiza si la situación presentada es de competencia para el mecanismo de mesas de mediación, si es competencia se sigue le procedimiento.
2. Invita a las partes involucradas a participar de manera voluntaria en el mecanismo
3. Asigna el caso a uno o dos miembros del mecanismo en el proceso de intervención.
4. Cita a las partes por separado para conocer su versión de los hechos, indicando fecha, lugar y hora de la sesión.
5. Desarrolla primera sesión de diálogo con cada una de las partes por separado, con el fin de conocer a profundidad las causas y efectos de la situación presentada, así como las posiciones e intereses de las partes implicadas en el conflicto.
6. Analiza la información recolectada en la sesión de diálogo con las partes para conocer causas, efectos y nudo del conflicto, con el propósito de caracterizar la situación presentada y preparar el encuentro.
7. Invita a las partes al encuentro, indicando fecha, lugar y hora.
8. Desarrolla el encuentro, utilizando como estrategia el mecanismo de mediación.
9. Realiza valoración del encuentro. Se analiza si se realizaron o no acuerdos.
10. Realiza seguimiento del cumplimiento de los acuerdos cada 2 meses durante los siguientes 6 meses, para el cierre del caso.
11. Realiza evaluación de los aspectos que influyeron en el desarrollo del procedimiento.
12. Remite a la instancia competente.se en envía una carta al Jefe División de Recursos Humanos y se cierra el caso.

Teniendo en cuenta que en el procedimiento las partes no manifiestan voluntad para establecer acuerdos a través del diálogo o no asisten a la sesión de diálogo sin justificación, se contemplará otras alternativas de solución, dentro de las cuales se tendrá en cuenta la intervención grupal desde el estudio de Clima Organizacional y se evalúa el cierre del procedimiento remitiendo a la instancia pertinente así:

- Si la conducta se genera o genera como consecuencias faltas disciplinarias se remitirá a la oficina de Control Interno Disciplinario.
- Si la conducta se genera o genera como consecuencias quejas o reclamos se remitirá a la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión

Actualmente los integrantes del Mecanismo De Mesas de Mediación son:

Tabla 1. Integrantes de las Mesas de Mediación

MESAS DE MEDIACIÓN	
NOMBRE	CARGO
• Agustín Cárdenas Jaimes	Técnico – TELEUIS
• Virginia Gavilán Díaz	Profesional
• Blanca Inés Arboleda Sánchez	Profesional
• Carlos Muñoz Triviño	Profesional
• Ana Cecilia Ojeda	Docente

Fuente: Archivo de la oficina de Desarrollo Humano Organizacional

B. Mecanismo de Comité de Convivencia Laboral: Este mecanismo está reglamentado, mediante la *“Resolución de Rectoría N° 1619 de 2013 por la cual se reglamentan nuevas disposiciones en materia del Comité de Convivencia Laboral, su conformación y funciones”*. Su objetivo es generar espacios de resolución pacífica de situaciones de conflicto agravado y catalogado como

presunto acoso laboral en cumplimiento con la Ley 1010 de 2006⁹. Este mecanismo actuará solo cuando se evidencie en las solicitudes presunto acoso laboral. Se presumirá que hay Acoso Laboral si se acredita la ocurrencia repetida y pública, en una relación laboral, de conductas como actos de agresión física, expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social, la imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales, las exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento de la labor encomendada y el brusco cambio del lugar de trabajo o de la labor contratada sin ningún fundamento objetivo referente a la necesidad técnica de la empresa, y las demás consideraciones descritas en la ley 1010 de 2006¹⁰

Este mecanismo también tiene sus propios procedimientos:

1. Recibe solicitud mediante comunicación escrita, correo electrónico (comitedeconvivencialaboral@uis.edu.co o mesasdemediacion@uis.edu.co), comunicación telefónica y/o personalmente. Aquí se analiza si la situación presentada es de competencia de los mecanismos de resolución pacífica de conflicto.
2. Delega el caso al mecanismo correspondiente: Mesas de Mediación o Comité de Convivencia Laboral, e informa a las partes el inicio del proceso de resolución pacífica del conflicto. Se expone a las partes la importancia de la resolución pacífica del conflicto, las implicaciones legales y se evalúa si se expresa voluntad para la continuidad del procedimiento.

⁹ DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL, Resolución N° 656 de 2009, Procedimiento de Mecanismo del Comité de Convivencia Laboral, Pág. 1

¹⁰ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1010 del 2006.

3. Asigna delegados, para ello presenta el caso al comité y se definen las personas que mediarán en el caso, mínimo 1 y máximo 3.
4. Preparación logística para la sesión de diálogo con cada una de las partes para conocer la situación presentada.
5. Invita a las partes por separado para conocer su versión de los hechos, indicando fecha, lugar y hora de la sesión.
6. Desarrolla sesión de diálogo con cada una de las partes por separado, con el fin de conocer a profundidad las causas y efectos de la situación presentada, así como las posiciones e intereses de las partes implicadas en el conflicto.
7. Analiza la información recolectada en la sesión de diálogo con las partes para conocer causas, efectos y nudo del conflicto, con el propósito de caracterizar la situación presentada y preparar el encuentro.
8. Preparación logística para la sesión de diálogo con las partes implicadas.
9. Invita a las partes al encuentro, indicando fecha, lugar y hora.
10. Desarrolla el encuentro, utilizando como estrategia la mediación.
11. Realiza valoración del encuentro: se analiza la información y se definen con las partes los acuerdos para dar continuidad al proceso de resolución pacífica, si es Si o No, si es No se expone a las partes la importancia de la resolución pacífica del conflicto, las implicaciones legales y se evalúa si se expresa voluntad para la continuidad del procedimiento, si es Si se sigue el procedimiento el siguiente punto.

12. Realiza seguimiento periódico del cumplimiento de los acuerdos. De acuerdo a los resultados del seguimiento se evalúa si se cumplieron los compromisos previamente pactados.
13. Se realiza una evaluación de los aspectos que influyeron en el incumplimiento de los acuerdos y la opinión de cada una de las partes si Si o No, si es Si se evalúa si hay disposición de las partes por realizar nuevos acuerdos por llegar a la resolución pacífica del conflicto, si es No se sigue el proceso.
14. Se realiza el acta como constancia del procedimiento y la no resolución del conflicto y se remite a la instancia pertinente: Control interno Disciplinario y/o Procuraduría Regional Santander.
15. Remite a la instancia pertinente: Oficina de Control interno Disciplinario para el trámite con la Procuraduría Regional Santander.
16. Realiza evaluación de los aspectos que influyeron en el desarrollo del procedimiento, se firma el acta donde se deja constancia de la resolución del caso y se da cierre al mismo por medio de una carta dirigida a la División de Recursos Humanos.

Para la mediación de los casos se realiza el número de encuentros y actividades que el equipo coordinador consideren pertinentes para cada caso.

Si como resultado del procedimiento las partes no manifiestan voluntad para establecer acuerdos a través del diálogo o no asisten a la sesión de diálogo o al encuentro sin justificación, se dará por terminado el procedimiento y será remitido así: si el mecanismo designado es el Comité de Convivencia Laboral el caso es remitido a la Oficina de Control Interno Disciplinario para la gestión pertinente con la Procuraduría Regional Santander.

El Mecanismo de Comité de Convivencia Laboral cuenta con un equipo coordinador que está conformado por el Jefe de la División de Recursos Humanos, el líder del Subproceso de Desarrollo Humano Organizacional, un profesional de apoyo y los miembros del Comité de Convivencia Laboral, quienes desarrollan actividades de difusión y promoción para promover la resolución pacífica de conflictos y evitar el acoso laboral en la comunidad universitaria. Los miembros que integran el Comité de Convivencia Laboral son: dos (2) representantes del empleador y dos (2) representantes de los trabajadores, cada uno de los anteriores con sus respectivos suplentes¹¹, estos integrantes son:

Tabla 2. Miembros del Comité de Convivencia Laboral.

MIEMBROS DEL COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL	
NOMBRE	CARGO
• Diego Hernando Hernández	Jefe de la División de Recursos Humanos
• Nidia Katherine Sepúlveda Castañeda	Líder del Subproceso de Desarrollo Humano
• Marcela Cuello	Psicóloga
• María Paula Hernández	Psicóloga
• Katherine Manosalva	Psicóloga
• Esperanza Revelo Jiménez	Docente
Carlos Muñoz Trivio	Profesional

Fuente: Archivo de la oficina de Desarrollo Humano organizacional.

¹¹ *Ibíd.*, Pág. 3

3. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la práctica empresarial se pretende fortalecer el Mecanismo para la Resolución Pacífica De Conflicto, este mecanismo se sud divide en dos; el Mecanismo de Mesas De Mediación que trabaja la mediación de conflictos leves y el Comité de Convivencia Laboral que trabaja casos alusivos al presunto acoso laboral. Por lo anterior, el desarrollo del marco teórico se centra en analizar las teorías pertenecientes al concepto de Mobbing o acoso laboral y el desarrollo humano que aportan a la comprensión del conflicto en el ámbito laboral.

3.1 TEORÍA DEL DESARROLLO HUMANO

Es necesario abordar la teoría del desarrollo humano, ya que los dos tienen como propósito, “promover el bienestar y la libertad sobre la base de la dignidad y la igualdad inalienables de todas las personas.”¹²

El aporte teórico del desarrollo humano, se aborda desde Manfred Max Neef que trabaja acerca de la teoría del Desarrollo a Escala Humana. Planteando en forma general, la necesidad de promover una mejora orientada a la satisfacción de las necesidades humanas, que permita visualizar al ser humano como el ente primordial y motorizado de su desarrollo el cual debe estar articulado en un plan global de cada nación.

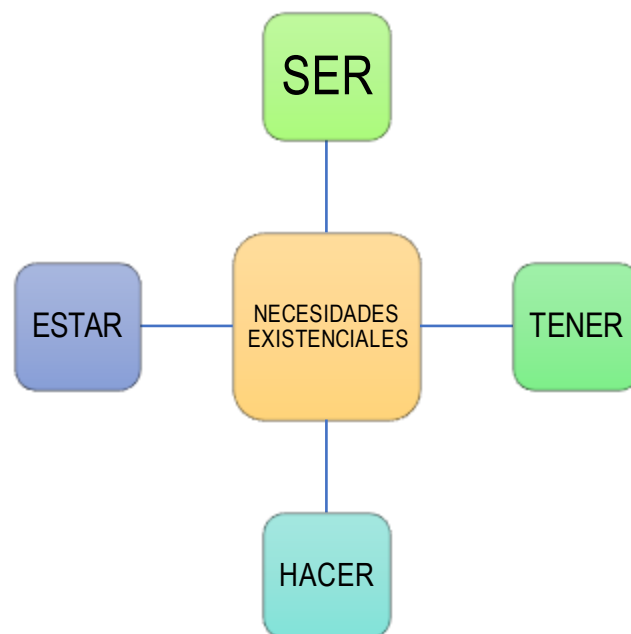
¹² OHCH Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>. Fecha de consulta: 17 de abril de 2016

Este enfoque, asigna un rol protagónico al ser humano como promotor del desarrollo local, regional y nacional, en la que el Estado actúa como un estimulador de las soluciones creativas, surgidas desde todos los espacios, emergiendo de abajo hacia arriba más no impuestas por leyes y decretos.

El desarrollo humano, tiene como objeto promover el disfrute de las personas sobre las libertades fundamentales, entre ellas la de atender las necesidades físicas o evitar las enfermedades prevenibles. De igual manera, incluye oportunidades que buscan mejorar la calidad de vida, como las que brindan la escolarización, las garantías de igualdad y un sistema de justicia funcional.

Según Max Neef, existen necesidades categorizadas en lo existencial y en lo axiológico, como lo indican las gráficas 5 y 6:

Gráfica 4: Necesidades Humana Según las Categorías Existenciales.



Fuente: Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Disponible en: http://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escala_humana.pdf.

En la gráfica anterior SER registra atributos, personales o colectivos, que se expresan como sustantivos. El TENER, registra instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, que pueden ser expresados en una o más palabras. El HACER registra acciones, personales o colectivos que pueden ser expresadas como verbos. Por último el ESTAR registra espacios y ambientes¹³.

Gráfica5. Necesidades Humanas Según categorías axiológicas.



Fuente: Desarrollo a escala humana. Disponible en: http://www.max-neef.cl/descargas/Max_NeefDesarrollo_a_escala_humana.pdf.

La base teórica se centra en las necesidades humanas básicas y sus respectivas formas de satisfacerlas a través de diferentes actividades lo que puede ser comparado a la hora de realizar un trabajo. En la realización de las actividades, siempre habrá la posibilidad de que colisionen factores tanto individuales o

¹³ MANFRED MAX – NEEF, Desarrollo a Escala Humana, Editorial Nordan-Comunidad, segunda edición, 1998

grupales que propicien conflictos que requieren un manejo integral dotado por elementos tanto teóricos como prácticos que propendan su resolución. Donde la teoría escogida proporciona los elementos teóricos utilizados para buscar una solución de los conflictos analizados desde el plan de trabajo.

3.2 TEORÍA DEL ACOSO LABORAL “MOBBING”

El concepto de acoso laboral es también conocido como: bullying, intimidación, acoso moral en el trabajo, terror psicológico y mobbing. Esta última forma en que se conoce el concepto de acoso laboral es la que se usara a lo largo del presente trabajo.

Unos de los pioneros que desarrolló el concepto sobre Moobing fue El científico Alemán *Heinz Leymann* en 1990, definiéndolo de la siguiente manera: “una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”^{*}.

^{*} Se incluye en: “Mobbing. Acoso laboral”. Región de Murcia. Documento de Política Social”. www.carm.es/ctra/cendoc/dossier/mobbing (Revisado: 14-6-2003). Citado por: María del Carmen Vidal Casero, El mobbing en el trabajo. Su problemática. Disponible en: http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL_MOBBING_EN_EL_TRABAJO.pdf

Tabla 3. Definiciones de Mobbing

<i>Definiciones de mobbing</i>		
Referencia	Término	Definición
Brodsky (1976)	Acoso	Intentos repetidos y persistentes de una persona para atormentar, frustrar, provocar, presionar, asustar, intimidar o causar cualquier tipo de malestar en otra persona
Adams (1992)	Bullying	Críticas persistentes y abuso personal en público y/o privado, el cual humilla y desprecia a la persona
Vartia (1993)	Acoso	Situaciones donde una persona es expuesta repetidamente y durante largo tiempo a acciones negativas por parte de una o más personas

Nota. Reproducción parcial y traducida del trabajo de Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 4, p. 382.

Fuente: Disponible en:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S025864442010000100001&script=sci_arttext.

El acoso laboral inicia con una serie de conductas que persiguen calumniar, ofender, ridiculizar y conducir a la víctima al aislamiento del grupo, teniendo efectos negativos en el ámbito social, individual y familiar.

Algunos autores como el caso de Leyman, consideran que existen alrededor de 45 conductas constitutivas de mobbing, divididas en cinco grupos:

Tabla 4. Conductas constitutivas de Mobbing

CONDUCTAS CONSTITUTIVAS DE MOBBING - LEYMAN ¹⁴	
1. Actitudes que intentan impedir que la víctima se exprese	<ul style="list-style-type: none"> • Lo compañeros del trabajo no le permiten expresarse. • Es interrumpida contaste mente. • Los compañeros la critican. • El superior no le permiten expresarse. • Critican su vida privada y de trabajo. • La aterrorizan con las llamadas telefónicas. • Amenazan verbal mente y por escrito. • Ignoran su presencia. • Evitan contacto visual con la víctima.
2. Aislamiento de la víctima	<ul style="list-style-type: none"> • No le permite expresarse. • No le dirigen la palabra. • Negar su presencia física. • Designarle un puesto de trabajo que la aisle de sus compañeros. • Prohibirle a sus compañeros que le dirijan la palabra.
3. Desacreditar el trabajo de la víctima	<ul style="list-style-type: none"> • No confiarle ninguna tarea. • Exigirle tareas totalmente absurdas o inútiles. • Se le priva de toda ocupación. • Darles tareas superiores e inferiores a sus competencias. • Darle insensatamente tareas nuevas. • Hacerle realizar tareas humillantes.
4. Desacredito de la víctima frente a sus compañeros:	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar rumores sobre ella. • Ridiculizarla o reírse de ella. • Murmurar sobre ella. • Inventar una enfermedad mental y que se someta a un examen psiquiátrico. • Burlase de sus dolencias o minusvalías. • Imitar sus gestos, voz, solo para ridiculizarla. • Burlase de su vida privada. • Criticar sus convicciones políticas o creencias religiosas. • Reírse de su nacionalidad.

¹⁴ Leymann H. Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg. Citado por Maria Grazia Cassitto, Emanuela Fattorin, Renato Gilioli, Chiara Rengo, Sensibilizando sobre el Acoso psicológico en el trabajo. 1993

CONDUCTAS CONSTITUTIVAS DE MOBBING - LEYMAN ¹⁴	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comentar su trabajo de manera malintencionada. • Desautorizar las decisiones de la víctima.
5. Comprometer la salud de la víctima:	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazándola, o agrediéndola físicamente. • Exigiéndole trabajos peligrosos que podrían perjudicar la salud. • Ocasionarle gastos innecesarios solo para perjudicarla. • Agredirla sexualmente.

Fuente: Leymann H, Citado por María Grazia

Las conductas hostiles son negativas cuando se genera una repetición, es decir, se incrementa su intencionalidad, y se denominan conductas mobbing o acoso laboral.

3.2.1 Tipos de MOBBING. La mayoría de los autores que trabajan este concepto, coinciden en que hay tres tipos o tipologías de la problemática, las cuales se clasifican en: ascendente, horizontal, descendente.

- **Mobbing Ascendente:** Este tipo de mobbing es el que ejercen uno o varios subordinados sobre aquella persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización¹⁵.

Normalmente, suele producirse cuando alguien exterior a la empresa se incorpora a ella con un rango laboral superior. Sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, suele suceder porque un trabajador aspiraba obtener ese puesto y no lo ha conseguido.

¹⁵ El Mobbing. Disponible en: http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/recursos/contenidopdf/Nivel_3.pdf. Pág. 83. Consultado el 1 de mayo del 2016

Otra modalidad que se presenta en este tipo de mobbing se da cuando un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad, en virtud del cual, se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros.

- **Mobbing Horizontal:** Este tipo de mobbing se produce cuando trabajadores/ras se ven acosados/as por un compañero con el mismo nivel jerárquico, es posible que, de manera no oficial tenga una posición "de facto" superior.

En el mobbing horizontal un grupo de trabajadores se constituye como un individuo y actúa como un bloque con el fin de conseguir un único objetivo.

El origen del ataque se puede dar por problemas personales o bien, porque algunos de los miembros del grupo sencillamente no aceptan las pautas de funcionamiento aceptadas por el resto.

Otra circunstancia que da lugar a este tipo de comportamiento, es la existencia de personas físicas o psíquicamente débiles o distintas, que son explotadas por los demás para mitigar el aburrimiento¹⁶.

- **Mobbing Descendente:** Este tipo de mobbing se da cuando una persona que ejerce el poder, lo hace a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso insultos, que pretenden minar el ámbito psicológico del trabajador acosado, como una forma de destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición en la jerarquía laboral o como estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse de una persona forzando el abandono "voluntario" sin proceder a su despido legal, ya que un despido sin motivo acarrearía un costo económico muy

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 84

elevado para la empresa¹⁷. Esta tipología de mobbing es la más habitual en las relaciones laborales con las empresas.

3.2.2 Fases del MOBBING. Determinar una secuencia precisa de los comportamientos que despliega el acoso laboral es complejo, ya que depende de las características especiales de los acosadores, las víctimas y el entorno del conflicto. De igual manera varía según el modelo organizacional que desarrolla la empresa.

Sin embargo, lo complejo en la situación del Mobbing es detectar su comienzo y la casusa desencadenante. Leymann desarrolló cuatro fases que permiten analizar la secuencia del Mobbing: conflicto, estigmatización, intervención de la empresa y Marginación o exclusión de la vida laboral.

Diferentes autores refieren que el mobbing se desarrolla en 5 fases o estadios, estos son:

- **Sedución:** El acosador establece contacto con su víctima y trata de seducirla a través de diferentes acciones, sin utilizar aún su potencial violento. En ocasiones trata de seducir a su víctima en el entorno social y familiar. El objetivo de esta fase es descubrir las debilidades de la víctima para después atacarla donde es más vulnerable, interponiéndose en una relación sentimental, buscando adquirir su puesto de trabajo, o entremeterse entre alguna amistad¹⁸.
- **Conflictos:** En las empresas es normal que surjan conflictos en la actividad diaria entre el personal; asociados a distintos intereses y objetivos contrapuestos, donde surgen roces, fricciones personales o diferencias de opinión, que pueden solventarse de manera positiva a través del diálogo, o por

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 85

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 46.

el contrario, en una inadecuada resolución de conflictos, este tiende a estigmatizarse, es aquí cuando surge el acoso laboral¹⁹.

- **Estigmatización:** El acosador adopta actitudes molestas con su víctima, derivando acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar; destinadas a atacar sus puntos débiles con el objetivo de castigarla por su insumisión. Del mismo modo, el agresor busca apoyo entre la plantilla laboral consiguiendo adjuntar a algunos de los miembros de su parte. Para ello, utiliza comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima para que esta sea punto de mira, o bien mediante la insinuación de posibles represalias a los "no seguidores". La víctima se siente culpable y puede llegar a preguntarse ¿qué ha hecho mal? Niega las evidencias ante la pasividad, rechazo o ignorancia del resto del grupo al que pertenece. Esta fase es duradera y acaba por minar la moral del acosado. Si la víctima no cuenta el problema a sus compañeros o no habla con el acosador para aclarar la situación, esta puede pasar a la siguiente fase²⁰.
- **Intervención desde la empresa o institución:** En esta fase el problema trasciende a la dirección de la empresa o institución, actúa a través de los distintos departamentos de Recursos Humanos o desde la dirección del personal dando como resultado la solución positiva del conflicto o una solución negativa del mismo que completaría las cinco fases del Mobbing.
 - **Solución Positiva del Conflicto:** Después de conocer el problema, la empresa, realiza una investigación exhaustiva, y decide que el trabajador/a o el acosador/a sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos para que no se vuelva a producir, sancionando en su caso al hostigador.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 46.

²⁰ Fases del Mobbing: Estigmatización. Disponible en: <http://www.universia.es/fases-mobbing-estigmatizacion/mobbing-acoso-psicologico/at/1121956>, Consultado mayo, 2, del 2016.

- **Solución Negativa del Conflicto:** Normalmente, sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte²¹.

3.3 ENFOQUE DE DERECHOS

Es indispensable realizar este trabajo desde el enfoque basado en Derechos, ya que esta teoría propone un reconocimiento de la ciudadanía a todas las personas.

Algunos autores, como el caso de Sonia Umaña, analizan que este enfoque está íntimamente relacionado con la búsqueda de reformas en la política social en el último decenio del siglo XX, orientadas a la superación del modelo burocrático. El Enfoque de Derechos, a diferencia de otras miradas, reivindica el papel del Estado como garante del desarrollo humano y establece la política social como un derecho, contemplando el impulso de políticas institucionales tendientes a que las personas se apropien de sus derechos y participen de manera activa en su desarrollo, permitiendo controlar las acciones públicas en dicha materia.²²

Las características fundamentales del enfoque de derechos son las siguientes:

- Reconocer la ciudadanía como un derecho de todas las personas, independientemente de su sexo, nacionalidad, edad, etnia, condición social y opción sexual; es deber del Estado proteger y garantizar el cumplimiento de este derecho. Dicha ciudadanía es de característica política y social, para

²¹ *Ibíd.*

²² SOLIS UMAÑA, Sonia. El Enfoque de Derechos: Aspectos Teóricos y Conceptuales, Disponible en Internet:<URL: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000133.pdf>> 2001, p. 4. (Citado 15 Mayo 2016)

desarrollarse plenamente debe ser visible y exigible. Por lo que deben crearse mecanismos de vigilancia, y seguimiento de los derechos que puedan ser aplicados por la sociedad civil.

- A partir de dicho principio se plantea como necesario revisar el marco jurídico actual sobre derechos de las personas y la construcción de un marco formal de regulación de las relaciones sociales, que asegure el reconocimiento y respeto de sí mismo y de los otros, estableciendo e institucionalizando los mecanismos de vigilancia, seguimiento y exigibilidad de los derechos.
- Existe una necesidad de reconocer que la estructura social está fundamentada en relaciones sociales basadas en el poder (en sus distintas manifestaciones: económico, generacional, de género, étnicas, ente otros). Por lo tanto, al redefinir el marco de las relaciones entre las personas, se han de considerar las diferencias sociales y económicas (que se han expresado en término de desigualdades) que tiendan a buscar relaciones de igualdad y respeto a las diferencias.
- Se hace indispensable enfatizar en la persona como sujeto integral (bio-psico-social), concreto y particular, cuyos derechos sean universales, indivisibles e integrales.
- Es una perspectiva que recupera la diversidad social y reconoce la especificidad.
- Plantear la democracia como un Derecho Humano, asociada intrínsecamente, a la transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio de gobernar, la participación ciudadana, la vigilancia y la exigibilidad de los derechos ciudadanos. Haciendo referencia a una democracia participativa, con contribución real y consciente de la ciudadanía en la propuesta y la toma de decisiones, sin sectores sociales excluidos y con mecanismos claros de exigibilidad y control ciudadano.

- Suponer una institucionalidad centrada en el sujeto, “más y mejores mecanismos de coordinación de los sistemas de acción social y de los sistemas político administrativos”.²³

3.4 ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El enfoque de responsabilidad social analizado desde Julio Domínguez, “puede definirse como el compromiso de una organización ante los impactos o cambios positivos o negativos que genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, mediante un comportamiento ético, acorde con los principios de correcta o buena conducta que contribuya al desarrollo sostenible, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”²⁴.

Como complemento a Julio Domínguez en cuanto al concepto de responsabilidad social, se encuentra en el debate el propuesto por Fernando Pérez, quien propone “una nueva manera de funcionamiento de las instituciones de educación superior, un nuevo modo de hacer y compararse, basado en una relación más fluida y directa de las universidad con su entorno social, donde se tomen en consideración los efectos, persecuciones, expectativas que la actividad de la universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes, investigadores, personal de administración y estudiantes) como en la sociedad”²⁵.

²³ *Ibíd.* Pág. 5.

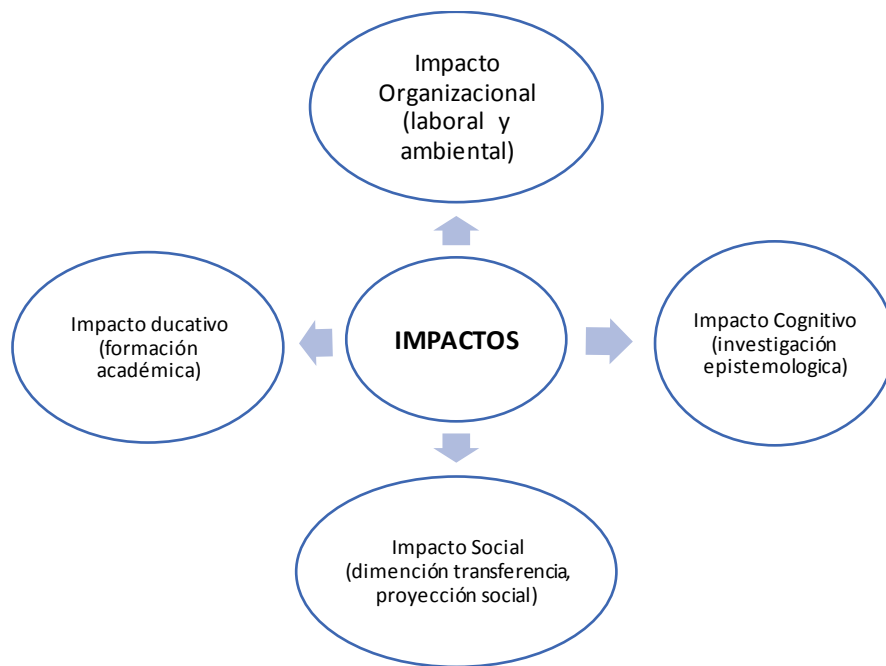
²⁴ JULIO DOMÍNGUEZ GRANDA - CLAUDIO RAMA, *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*, Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú, 2012.

²⁵ PÉREZ DOMÍNGUEZ, Fernando *La Responsabilidad Social Universitaria Huelva: Consejo Social de la Universidad de Huelva* 2009.

3.4.1 Responsabilidad Social Universitaria (RSU).** Desde el enfoque de lo universitario, la responsabilidad social es definida por François Vallaey (2009) como una política de calidad ética de desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal Administrativo) a través de la gestión orientada y responsable de los impactos organizacionales, educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera en un diálogo participativo con la sociedad para la promoción del Desarrollo Humano Sostenible²⁶.

La RSU, reconoce cuatro impactos específicos internos y externos, que se generan en la universidad al existir y responsabilizarse:

Gráfica 6. Tipos de impactos de la RSU.



Fuente: La Universidad y su entorno. Vallaey y otros, 2009.

** En el siguiente trabajo este concepto que hace referencia a la responsabilidad social universitaria en adelante la llamaremos la RSU

²⁶ VALLAEYS, F, La Responsabilidad Social Universitaria. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Al trabajar la RSU, en este trabajo, se debe abordar principalmente el Impacto Organizacional, donde se desarrollan los trabajos del ámbito laboral y ambiental:

- **Impacto Organizacional:** como cualquier organización laboral, la universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (se debe gestionar una política de Bienestar social), la universidad deja “huellas” en las personas que conviven en ella (¿Cuáles son los valores que percibimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?). En el ámbito ambiental, se desarrolla la forma de mitigar la contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, entre otros)²⁷. Esta última parte, no la relacionaremos en el trabajo, debido a que la práctica empresarial se realizó en el área organizacional y no en lo ambiental.

Las universidades, deben realizar programas sociales y políticas de innovación del desarrollo social, que permitan vincular el capital humano con las demandas sociales para generar en el entorno laboral una mejor la calidad de vida de los miembros de la institución.

²⁷ GARZA SADA, Eugenio Responsabilidad Social Universitaria, Propuesta para una definición madura y eficiente, 2007

4. MARCO CONCEPTUAL

Como propuesta al fortalecimiento del programa de mecanismos para la resolución pacífica de conflictos del sub proceso de desarrollo humano organizacional llevado a cabo en esta práctica empresarial, se recurrió a una serie de análisis conceptuales que permiten tener una mirada más clara y elocuente de la realidad universitaria:

- **Relaciones Laborales:**

La relación laboral o las relaciones laborales, son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador(a), en tanto que, la que aporta o administra el capital y/o servicios se denomina empleador(a). El trabajador(a) siempre es una persona física, el empleador(a) puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. La relación laboral se regula por un contrato de trabajo, en el caso de los servidores públicos universitarios es regida por el Estatuto de Contratación de la Universidad y las normas que los adicione, complemente, modifique o sustituya²⁸.

- **Convivencia Laboral:**

Se basa en las buenas relaciones interpersonales y el respeto mutuo entre las personas y/o grupos que trabajan juntos, para la consecución de climas laborales sanos y de convivencia grupal satisfactoria, de igual manera, permite superar situaciones de estrés, malestar, e incluso violencia en los lugares de trabajo²⁹.

²⁸ Universidad Industrial de Santander, Manual de Mecanismo para la Resolución pacífica de Conflictos, Pág.

²⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 1010 del 2016.P 4.

- **Acoso Laboral:**

Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado(a) o trabajador(a) por parte de un empleador(a), un(a) jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero(a) de trabajo o subalterno(a), encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el sitio de trabajo, o inducir la renuncia del mismo³⁰.

- **Conflicto:**

Situación que compromete a dos o más personas en un campo de actuación común, cuyos objetivos pueden ser los mismos o no, y sus modos de alcanzar dichos objetivos responden a valores y/o lógicas diferentes o contrapuestas. Son situaciones en que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo de intereses y/o posiciones incompatibles, donde las emociones y sentimientos juegan un rol importante, ya que la relación entre las partes puede terminar robustecida o deteriorada, según la oportunidad y procedimiento decidido para abordarlas³¹.

- **Acuerdo**

Trato al cual llegan las partes implicadas en la mediación, con el propósito de solucionar la controversia presentada. Es necesario realizar seguimiento a su cumplimiento³².

- **Resolución Pacífica de Conflictos**

Se basa en dirimir el conflicto entre las partes, recibiendo apoyo de interlocutores, que promuevan el establecimiento de acuerdos equitativos, buscando reestablecer la sana convivencia, evitando usar métodos violentos³³.

³⁰ *Ibíd.* Pág. 2

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*

- **Mediación**

Mecanismo que respalda el establecimiento de acuerdos para favorecer a las partes involucradas en un conflicto de intereses, solucionado a través del diálogo y el encuentro interpersonal. Incluye la presencia de un tercero, denominado mediador, quien facilita el intercambio de ideas y la construcción conjunta de procesos reales de conciliación³⁴.

³⁴ *Ibíd.* Pág.2

5. MARCO NORMATIVO

Para el año 2000, en la Universidad Industrial de Santander se aprobó en el Concejo Superior el *Proyecto Institucional*, dicho proyecto buscaba reformar el proceso educativo que venía construyendo la universidad. Se buscaba comenzar a tener un desarrollo mayor en los niveles de investigación y docencia así como en la “interacción de la universidad con la sociedad” en los años venideros.³⁵

De igual manera este *proyecto* contribuyó a que la Universidad comenzara a generar entre sus miembros un sentido de pertenencia a la institución y una identidad trazada desde la misión institucional que aportara a la consolidación de valores tales como: “la solidaridad, el compromiso con el trabajo, la responsabilidad, la ética, la creatividad, la tolerancia y el cuidado del medio ambiente³⁶.”

Estos objetivos planteados por la universidad en el *proyecto institucional* generaron un compromiso en todos los estamentos y departamentos de la UIS que debían partir desde “la tolerancia, la crítica, la búsqueda de conocimiento, y las conductas éticamente orientadas³⁷”. A pesar de las propuestas que generaba este *proyecto*, en algunos espacios los objetivos y la misión institucional se perdía de vista en las actividades cotidianas del que hacer universitario generando dificultades tanto laborales como de convivencia, interacción y socialización de los miembros que conforman el alma mater.

³⁵ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Acuerdo del Consejo Superior No 015 de 2000, p 7 – 8. Pág. 75

³⁶ *Ibíd.* Pág. 18.

³⁷ *Ibíd.* Pág. 18 – 19.

Para el año 2006 el gobierno nacional, en cabeza del Congreso de la República, promulga la Ley 1010 donde se adoptan las “medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo³⁸.”

Esta ley presenta como objetivo:

“definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo, y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública³⁹.”

Para el cumplimiento de la ley, el gobierno nacional en el párrafo 1 de la misma propone que:

“Los empleadores deberán adaptar el reglamento de trabajo a los requerimientos de la presente ley, dentro de los tres (3) meses siguientes a su promulgación, y su incumplimiento será sancionado administrativamente por el Código Sustantivo del Trabajo. El empleador deberá abrir un escenario para escuchar las opiniones de los trabajadores en la adaptación de que trata este párrafo, sin que tales opiniones sean obligatorias y sin que eliminen el poder de subordinación laboral⁴⁰.”

De igual manera la ley crea medidas preventivas orientadas a que:

“las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo. Los comités de empresa de carácter bipartito, donde existan, podrán asumir funciones relacionados con acoso laboral en los reglamentos de trabajo⁴¹.”

³⁸ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 1010 del 2006, Febrero 26 del 2016. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ *Ibíd.* Parágrafo 1

⁴¹ *Ibíd.* Artículo 9.

En cuanto a las víctimas se les garantiza que puedan “*poner en conocimiento del Inspector de Trabajo con competencia en el lugar de los hechos, de los Inspectores Municipales de Policía, de los Personeros Municipales o de la Defensoría del Pueblo, a prevención, la ocurrencia de una situación continuada y ostensible de acoso laboral*”⁴².

Esta ley, orienta a que la Universidad Industrial de Santander, promulgue en el 2007 por la creación de Comités de Convivencia Laboral⁴³. Dichos comités se encargarían de cumplir la función de atender los casos de acoso laboral presentados en la universidad. De igual manera se crean paralelamente a estos comités, los Mecanismos de Mesas de Mediación⁴⁴ un año más tarde que permiten “atender oportunamente las situaciones de conflicto leve, que afectan las relaciones interpersonales, a través de espacios de dialogo”⁴⁵.

Ya con mecanismos que permiten atender problemas de acoso laboral y otros problemas no graves, en el 2008 la universidad enmarca su nueva hoja de ruta creando el Plan de Desarrollo Instituciones que permite fortalecer estos programas y darles una mayor proyección para que pueden tanto cumplir con sus funciones como aportar en la consolidación del plan misional.

El Plan de Desarrollo de la Universidad, planteado en el 2008, está dividido en diferentes dimensiones: dimensión académica, dimensión del talento humano, dimensión del bienestar universitario, dimensión de la universidad frente a la comunidad regional, nacional e internacional y la dimensión administrativa y financiera de planes estratégicos.

⁴² *Ibíd.* Artículo 9.

⁴³ Universidad Industrial de Santander, resolución No 1430 de 2007.

⁴⁴ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Resolución 1186 de 2008.

⁴⁵ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, “Procedimiento del mecanismo de mesas de mediación.” mayo de 2011. Pág. 1

La dimensión del bienestar universitario fortalece los mecanismos para la resolución de conflictos arriba nombrados “*mediante sus programas de bienestar universitario, para brindar apoyo a los miembros de la comunidad con el fin de que estos puedan desarrollar sus actividades laborales, formativas e investigativas de forma exitosa*”⁴⁶. Esta dimensión desarrolla objetivos estratégicos que permiten “favorecer el Desempeño Eficiente y la Interacción Armoniosa y Funcional de las Personas en el Medio Universitario”⁴⁷.

En cuanto a actividades presentadas en el Plan de Desarrollo se proyectaron las siguientes:

- Fomentar la participación de la comunidad universitaria en actividades deportivas, culturales y sociales de diversa índole.
- Fortalecer una cultura política de la tolerancia y del respeto por la vida y los Derechos Humanos, comprometida con la paz y la justicia social.
- Promover mecanismos de diálogo para la solución de conflictos en las relaciones interpersonales⁴⁸.

Para el año 2013, la Universidad a través de la resolución de rectoría 1619, deroga la anterior resolución 1430 de 2007 que creaba el comité de convivencia laboral. Para darles nuevos objetivos y promulgar:

“la reglamentación, definir, prevenir, y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral en la Universidad Industrial de Santander”⁴⁹.

⁴⁶ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDE, Plan de Desarrollo 2008 – 2018, p. 38. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/documentos/planDesarrollo.pdf>

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 53.

⁴⁸ *Ibíd.* Pág.54.

⁴⁹ UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Resolución 1619 de 2013.

De igual manera profundiza el comité orientando las diferentes modalidades de acoso laboral que se deben analizar a la hora de tratar, dichas modalidades según la resolución son:

- **MALTRATO LABORAL:** todo acto de violencia contra la integridad física o moral, libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
- **PERSECUCIÓN LABORAL:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
- **DISCRIMINACIÓN LABORAL:** todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral. Modificado por el art. 74, Ley 1622 de 2013.
- **ENTORPECIMIENTO LABORAL:** toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.
- **INEQUIDAD LABORAL:** Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.
- **DESPROTECCIÓN LABORAL:** Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de

funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.”⁵⁰

La universidad ajusta los casos de acoso laboral según como se dan en la ley 1010 de 2006 quien los propone.

En cuanto a los Mecanismos de Mesas de Mediación, estos son orientados a solucionar conflictos leves, teniendo presente el clima laboral y los factores de riesgos psicosociales enmarcados en la resolución 2646 de 2008 que “*define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*”⁵¹.

Los Mecanismos de Mesas de Mediación en cuanto a los factores de riesgos psicosociales son solamente espacios de diálogos ya que esta temática es trabajada en el área de salud ocupacional de la universidad. Los espacios de dialogo permiten ayudar a:

“determinar las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral donde se referencian las políticas de la temática, incluyendo la participación del empleador y los trabajadores. De igual manera, propone la elaboración de códigos o manuales de convivencia donde se identifique los comportamientos adecuados en la empresa, a su vez insta a realizar actividades de sensibilización, capacitación en temas sobre el acoso laboral, resolución de conflictos, apoyo social y habilidades sociales”⁵².

⁵⁰ *Ibíd.* Pág. 2.

⁵¹ MINISTERIO EDE PROTECCIÓN SOCIAL, Resolución No 2646 de 2008, 26 de febrero. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>.

⁵² *Ibíd.*

Estas actividades estarán dirigidas a los directivos, mandos medios y trabajadores e incluso los que se encuentran en el Comité de Convivencia Laboral de la empresa. Del mismo modo, la resolución incita a implementar seguimiento y vigilancia periódica en casos determinados no considerados acoso laboral.

Tanto los Comités de Convivencia Laboral como los Mecanismos de Mesas de Mediación están orientados desde su creación y consolidación a cumplir con la Constitución Nacional, en especial los artículos:

- **Artículo 13:** Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica⁵³.
- **Artículo 25:** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas⁵⁴.
- **Artículo 53:** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades

⁵³ CONGRESO DE COLOMBIA, Constitución política de Colombia, 1991, Pág. 15

⁵⁴ *Ibíd.* Pág. 17

establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad⁵⁵.

- **Artículo 95.** La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades⁵⁶.

De igual forma estos mecanismos y comités deben cumplir en sus funciones misionales con la ley 1581 de 2012 sobre la protección de datos personales donde es de gran relevancia el grado de confidencialidad al recibir las solicitudes de quejas y los procedimientos a seguir, en especial en el artículo cinco que advierte las consecuencias sociales o personales para los trabajadores cuando se les vulnera el derecho a la protección de sus datos personales⁵⁷.

Hoy, los comités y mecanismos están entrando en una etapa de actualización y homogenización constante, donde no se analicen y atiendan únicamente casos de acoso laboral sino se amplió su papel a otras problemáticas presentadas en la universidad.

⁵⁵ *Ibíd.* Pág. 32

⁵⁶ *Ibíd.* Pág. 45

⁵⁷ CONGRESO DE COLOMBIA, Ley Estatutaria 1581 DE 2012, Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>. Consultado: Febrero 26 de 2016

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo, se utilizaron una serie de pasos metodológicos, que forman parte del abordaje propio del Trabajo Social, desarrollado desde “El Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social de Aylwin, Jiménez y Quesada”⁵⁸, este enfoque está basado en cuatro etapas a desarrollar: el diagnóstico, la programación, la ejecución y la evaluación:

6.1 EL DIAGNÓSTICO

Es la primera etapa, su desarrollo comienza desde el momento en que se emprende la práctica empresarial con el reconocimiento institucional, e identificación de las características propias del Sud Proceso de DHO y las características y necesidades del Programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos. De igual manera, el diagnóstico propone hacer una revisión documental de los casos atendidos durante el último año, que permita analizar la realidad en que se encuentra el programa para colocarlo a la luz de la profesión. Esto permitiría plantear la propuesta, tal como lo afirma Sachs en esta primera etapa citada por Aylwin.

El “Proceso de Medición e interpretación ayuda a identificar situaciones, problemas y factores causales en individuos y grupos”. Pensando desde el trabajo social, agregaremos que tiene por objeto aportar los elementos fundamentales y

⁵⁸ AYLMIN Nidia, JIMÉNEZ, Mónica y QUESADA, Margarita. Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social. Segunda edición. Chile: Editorial Hvmánitas, 1976.

suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista de la acción transformadora.⁵⁹

A partir de lo anterior, en la práctica, se realizó una caracterización de la población, para así poder identificar su jerarquización, profesión, unidad académica o administrativa, donde laboran los empleados que se atendieron como casos en las Mesas de Mediación y el Comité de Convivencia Laboral.

Para la realización del diagnóstico, se utilizaron diferentes técnicas como: la recolección de información y revisión documental, entrevistas a los miembros del Comité de Convivencia y Mesas de Mediación, la observación que permita conocer los procesos propios del DHO, con énfasis en el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos.

Por otro lado, se realizó una matriz DOFA, con acompañamiento de la profesional de Psicología que ejerce como presidenta del Comité de Convivencia Laboral, lo que permitió nutrir el diagnóstico para que las etapas siguientes se manejaran de una manera más acertada.

Tabla 5. Casos reportados al Mecanismo para la Resolución Pacífica de Conflictos.

CASOS REPORTADOS EN MECANISMO PARA LA RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS	
DEPENDENCIA	NÚMERO DE CASOS
• Mecanismo de Mesas de Mediación	15
• Mecanismo del Comité de Convivencia Laboral	13
TOTAL	28

Fuente: Archivo de oficina de DHO.

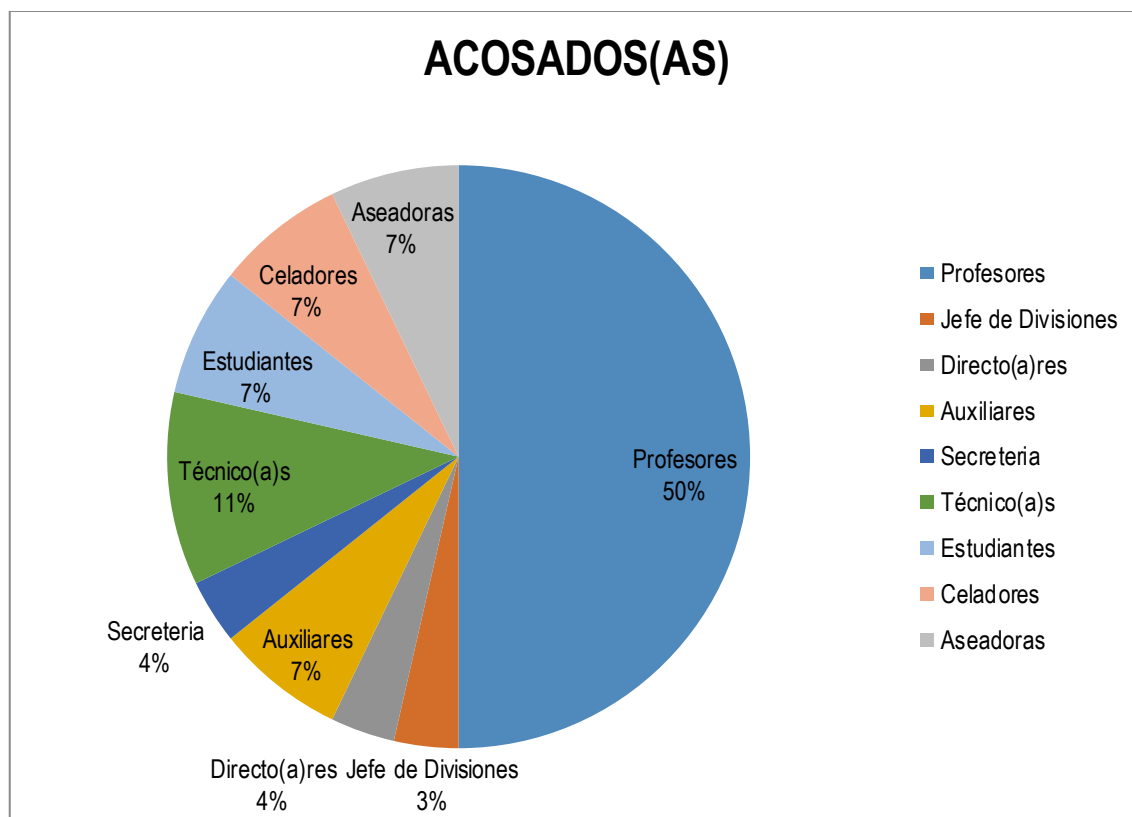
⁵⁹ GEORGIA SACHS ADAMS, Citado por: AYLMIN Nidia, JIMÉNEZ, Mónica y QUESADA, Margarita. Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social. Segunda edición. Chile: Editorial Hvmánitas, 1976. Pág. 22.

En la tabla anterior, se analizaron los casos reportados en el último año en la oficina de DHO. En el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos se reportaron 28 casos, de los cuales 15 fueron remitidos a las Mesas de Mediación y 13 fueron remitidos al Comité de Convivencia Laboral.

En cuanto a los casos, llamaremos “acosador(a)” a las personas que arremeten, domina y/o manejan conductas directas contra otros. Y “acosado(a)” a aquella persona que sufre de forma directa o indirecta maltrato, tanto físico como psicológico, por parte de otro u otros individuos, generalmente son quienes reportan la queja, en la oficina de DHO son llamados “quejosos(as)”, (Desde el trabajo social, no estamos de acuerdo con esta forma de llamar a quienes colocan una queja ya que nombrarlos de esta manera puede ser tanto discriminatorio como ser parte de una cadena de re victimización. En adelante se le llamara a la persona que coloca una queja o el denunciante).

Dicho lo anterior, ilustraremos gráficamente documentación recogida que analiza desde un punto de vista profesional, la repartición jerárquica de los empleados de la universidad divididos entre acosados y acosadores:

Gráfica 7. Reporte de los casos de personas acosadas

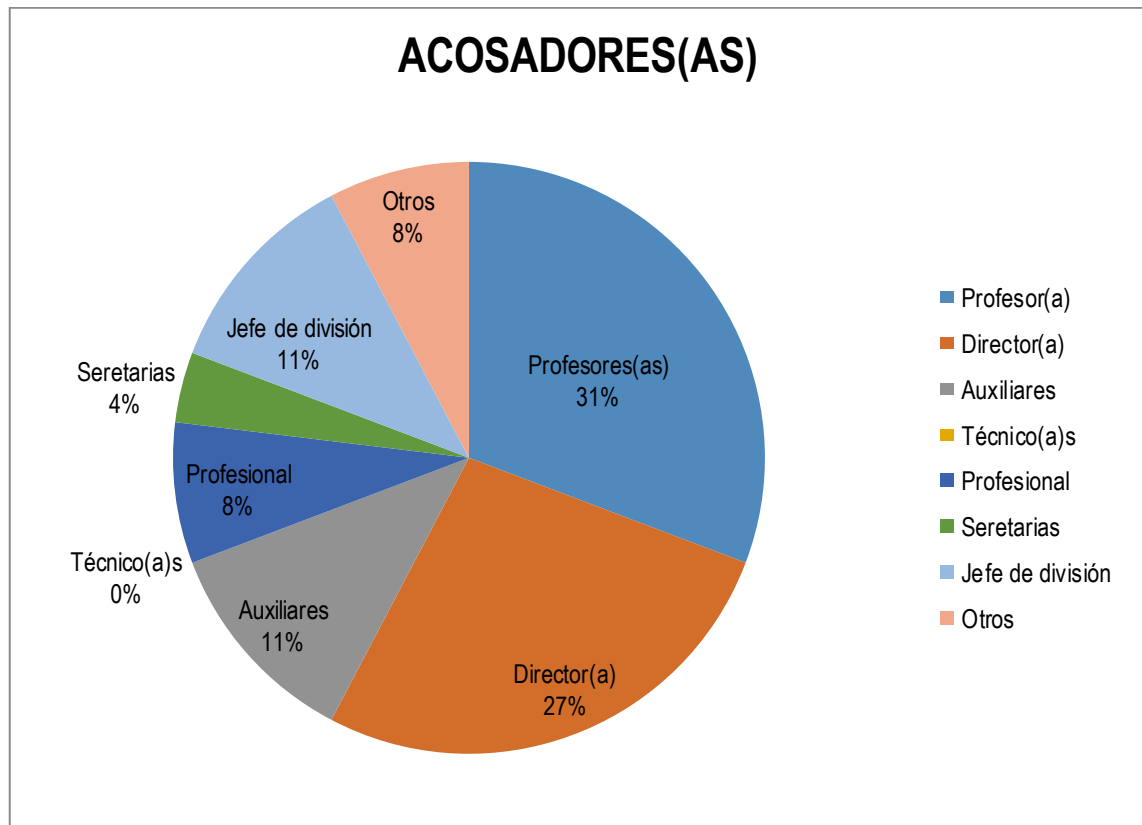


Fuente: Archivo de oficina de DHO.

De los 28 casos reportados al programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos, se analiza en la gráfica anterior que el mayor número de personal según el nivel jerárquico y profesional con el mayor porcentaje 50% de los acosados son profesores y profesoras de la universidad. De igual manera, en segundo lugar, los empleados técnicos, registra la tabla un porcentaje de 11% en cuanto al nivel de acoso, los estudiantes, aseadores, auxiliares administrativos y celadores, comparten un igual porcentaje de 7% ocupando la tercera plaza de la gráfica. Los directores y secretarías, se poseionan en cuarto lugar con un porcentaje de 4%, finalmente, en último lugar, con un menor nivel de acoso, se encuentran los jefes de divisiones y departamentos con tan solo un 3%. Acorde

con la gráfica, los empleados que mayor acoso, o intimidación reciben son los profesores los cuales encabezan la lista de los casos.

Gráfica 8. Reporte de los casos de los acosadores(as)



Fuente: Archivo de la oficina de DHO.

En la gráfica anterior se analizan los empleados por nivel jerárquico y profesional que ejercieron acoso laboral, denominados acosadores(as).

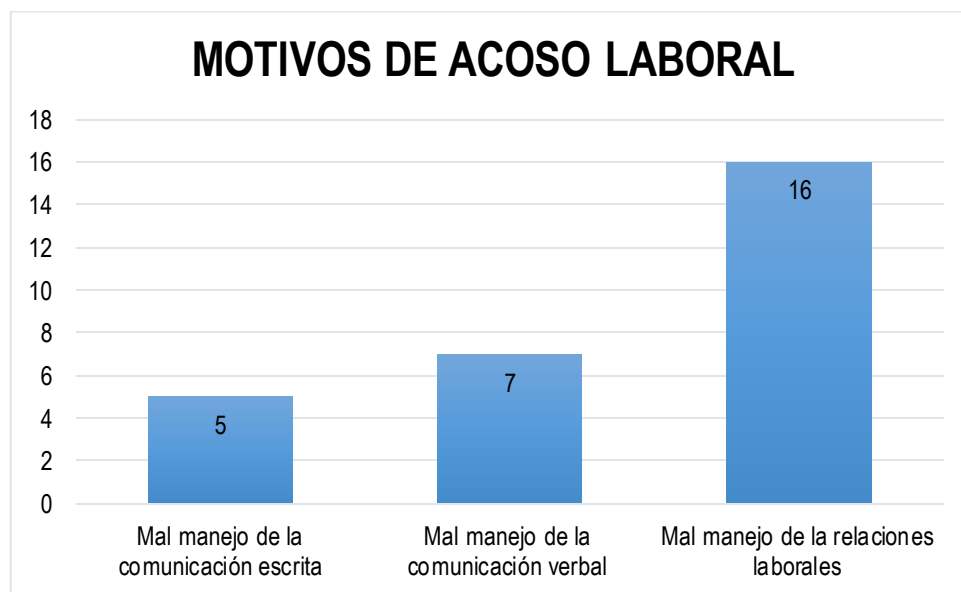
Al analizar los datos, los empleados que ejercen mayor acoso laboral son los profesores con un porcentaje de 29%. Muy de cerca se encuentran los directores de las UUA, con un porcentaje de 25%, en un tercer lugar, están ubicados los jefes de división y los auxiliares, con 11%, las secretarias registran un 4%

ubicadas en cuarto lugar, finalmente sin ubicación dentro del cuadro jerárquico se encuentran las denuncias que no se tienen el responsable del acoso laboral y se han denominado otros.

En cuanto a la comprensión de los casos atendidos en el análisis cualitativo de la documentación, se identificaron por medio de categorías, cuáles fueron los motivos más frecuentes en los que se presenta el acoso laboral.

En la siguiente gráfica, se observan los resultados obtenidos sobre los principales motivos de acoso laboral:

Gráfica 9. Motivos de acoso laboral



Fuente: Archivo de la oficina de DHO.

En el anterior esquema, se observa la generación de tres categorías en cuanto a los motivos del acoso laboral; la primera "*mal manejo de la comunicación escrita*", para la categorización de esta categoría se tienen presentes los casos atendidos

en el Mecanismo para la Resolución Pacífica de Conflictos donde el medio del acoso se da por mensajes escritos, enviados ya sea por correo electrónico, paginas institucionales, redes sociales, mensajes expuestos en lugares de trabajo, cartas individuales o para toda la unidad académica o administrativa. En esta categoría fue donde menos casos se registraron de los analizados en la práctica, con un total de cinco.

Como segunda categoría se analizaron los casos donde el principal motivo fue el *“mal manejo de la comunicación verbal”*, se alude principalmente a los casos denunciados por rumores o “chismes”, vocabulario inapropiado para corregir alguna falta del trabajador, inadecuado uso del lenguaje para referirse a un trabajador, “apodos” y sobrenombres, de igual manera se incluyeron las disputas verbales que manifestaban vocabulario soez. Esta segunda categoría, hace parte de la mitad de la gráfica con un total de siete casos.

Por tercera y última categoría y con el mayor número de casos, 16 en total, se encuentra el *“mal manejo de las relaciones laborales”*, conformada por acciones y acuerdos no respetados, ambiente hostil en la unidad de trabajo, mal e inadecuado manejo de las emociones y señales particulares como sonidos y señas que no generan empatía entre los empleados.

6.1.1 Matriz DOFA. El análisis de la matriz DOFA, según Sanabria⁶⁰, “da a conocer el modelo de la Escuela de Diseño esquematizado por Mintzberg. El cual recopila el pensamiento de varios autores de la Escuela de Harvard y se concentra en el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno; de igual manera, analiza las fortalezas y debilidades en el interior de la organización”. En el modelo teórico, se recopilan los aspectos más importantes de los escritos sobre política de empresas utilizados en la escuela de Harvard, los cuales constituyeron la base de lo que ahora se conoce como formulación estratégica y que cuenta con cuatro etapas:

- Evaluación de los aspectos del entorno y de la organización
- Creación de estrategias
- Evaluación y selección de estrategias
- Implementación de estrategias

En este modelo, el entorno junto a las oportunidades que le brinda la organización, y las amenazas que la ponen en peligro, constituyen la base de los factores claves del éxito. En otra mirada, el modelo se concentra en el análisis de los aspectos internos de la organización en términos de fortalezas y debilidades.

En la siguiente gráfica, se analiza, según la perspectiva de la presidenta del Mecanismo para la Resolución Pacífica de conflictos, a quien se le realizó una entrevista donde se le formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas de tener los Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos en la UIS?
- ¿Qué factores reducen la plena ejecución de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos en la UIS?

⁶⁰ RAÚL SANABRIA TIRADO, Formulación y Pensamiento Estratégico. Uní Andes. Facultad de Administración. 2005. Pág. 44 – 50

- ¿Qué debería cambiar para mejorar el programa?
- ¿Cuáles son las oportunidades que favorecen al programa?
- ¿Qué situaciones externas negativas se enfrenta el programa?

Tabla 6. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La reglamentación a nivel institucional del programa no se encuentra articulada o apoyada con otros programas. • No hay capacitación para fortalecer las estrategias de mediación en los miembros. • No hay una capacitación como medida preventiva que permita desarrollar estrategias para solucionar conflictos e identificar el acoso laboral en los empleados de la institución. • No cuenta con espacio físico adecuado, lo que dificulta los encuentros individuales y grupales. • Inestabilidad en la rotación del jefe de Recursos Humanos, se presentaron en 6 meses 3 jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los miembros en hacer parte del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación. • Experiencia por parte de algunos miembros desde una mirada social. • Existencia de un manual normativo de los Mecanismo para la Resolución Pacífica de conflictos. • Tarjetas y propaganda que promociona el programa. • Resolución institucional reglamentando el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos. • Reconocimiento de la existencia del programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos, por parte de las y los empleados de la institución. • Total apoyo por parte del jefe de Recursos Humanos. • Disponibilidad de recursos financieros para realizar capacitaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una reglamentación a nivel nacional del Ministerio de Protección Social, la ley 1010 del 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ley nacional, solo dura tres años el comité y es indispensable realizar nuevas elecciones. En la institución se evidencia el poco interés para la

<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una entidad pública cuenta con recursos del Estado para abordar dichas problemáticas. • El programa cuenta con diferentes proveedores capacitados en cada tema específico. 	<p>participación de estas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal que desea participar en el programa tiene como requisitos poseer habilidades en el dialogo y la mediación. • Existe una alta rotación de los empleados en el programa, afectando la falta de reconocimiento de los miembros ante la institución. • Una amenaza ya es medio externo (social y familiar).
--	--

Fuente: Entrevista a la Presidenta del Mecanismo para la Solución Pacífica de Conflictos.

Tabla 7. Análisis de DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una reglamentación a nivel nacional del Ministerio de Protección Social, la ley 1010 del 2006. 2. El programa cuenta con diferentes proveedores capacitados en cada tema específico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ley nacional, solo dura tres años el comité y es indispensable realizar nuevas elecciones. En la institución se evidencia el poco interés para la participación de estas. 2. El personal que desea participar en el programa tiene como requisitos poseer habilidades en el dialogo y la mediación. 3. Existe una alta rotación de los empleados en el programa, afectando la falta de reconocimiento de los miembros ante la institución. 4. Una amenaza ya es medio externo (social y familiar).
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de los miembros en hacer parte del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación. 2. Experiencia por parte de algunos miembros desde una mirada social. 3. Existencia de un manual normativo de los Mecanismo para la Resolución Pacífica de conflictos. 4. Tarjetas y propaganda que promociona el programa. 5. Resolución institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer en el uso de medidas preventivas a los empleados de las Unidades académicas y administrativas de la institución, con constantes capacitaciones en relación a las habilidades sociales y comunicación asertiva que mitigue los índices de conflicto y del presunto acoso laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de programas institucionales, como el Programa del Clima Organizacional (ECO) y Riesgo Psicosocial, desarrollar conjuntamente actividades que proporcionen bienestar laboral que reduzca el índice de los conflictos que se generan en la universidad. • Organizar jornadas en el año, de visitas a las unidades académicas que permitan promocionar el programa de mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos.

<p>reglamentando el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos.</p> <p>6. Reconocimiento de la existencia del programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos, por parte de las y los empleados de la institución.</p> <p>7. Total apoyo por parte del jefe de Recursos Humanos.</p> <p>8. Disponibilidad de recursos financieros para realizar capacitaciones.</p>		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. La reglamentación a nivel institucional del programa no se encuentra articulada o apoyada con otros programas.</p> <p>2. Hay capacitación para fortalecer las estrategias de mediación en los miembros, pero no se está ejecutando.</p> <p>3. No hay una capacitación como medida preventiva que permita desarrollar estrategias para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir con programa de capacitación dirigido a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación, para fortalecer las habilidades de dialogo en los procesos de mediación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una nueva resolución con el fin de articular el Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación en uno solo.

<p>solucionar conflictos e identificar el acoso laboral en los empleados de la institución.</p> <p>4. No cuenta con espacio físico adecuado, lo que dificulta los encuentros individuales y grupales.</p> <p>5. Inestabilidad en la rotación del jefe de Recursos Humanos, se presentaron en 6 meses 3 jefes.</p>		
---	--	--

Fuente: Propia de la autora

6.2 PROGRAMACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico, se implementa la segunda etapa la “programación”, que se enmarca en realizar un plan de trabajo que responda a las situaciones detectadas en el diagnóstico. En este contexto, se analiza el ejercicio de programar como un “proceso a través del cual: se fijan objetivos, se seleccionan alternativas y se diseñan proyectos”⁶¹, en otras palabras, se define la programación como la forma de “estructurar racionalmente una acción futura, configurándola en programas específicos”⁶².

Se plantea desde la realización de la práctica empresarial una programación a corto y mediano plazo donde se planifican actividades por medio de un cronograma y se especifica el tiempo, el espacio y las temáticas a trabajar.

Esta programación se desarrolla en cuatro fases: primera fase objetivos estratégicos en base al diagnóstico, la segunda fase el desarrollo de la propuesta, la tercera fase la socialización de la propuesta de intervención y la cuarta fase el desarrollo del cronograma de actividades.

- **Primera fase: objetivos estratégicos**

El diagnóstico, se condensa por medio de dos técnicas: La primera, la revisión documental, que permitió revisar y analizar archivos desde una mirada cuantitativa y cualitativa de los casos que se llevaron el último año. La segunda técnica, la matriz DOFA, como forma de desarrollar y analizar estratégicamente las prioridades a trabajar. Estas dos técnicas permitieron plantear los objetivos estratégicos.

⁶¹ Ibid. Pág. 52

⁶² Ibid. Pág. 51

PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA

- I. A través del análisis DOFA se plantea la necesidad de seguir en la formación de la capacitación educativa dirigido a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación, para fortalecer las habilidades de dialogo en los procesos de mediación.
- II. Al analizar los casos atendidos de los empleados que ejercen presunto acoso laboral según su nivel de jerarquía, se analizó que los principales perpetradores son los directores, profesores y jefes de divisiones; es decir, los líderes de las unidades académicas y administrativas de la institución. Desde el análisis, se plantea la necesidad de fortalecer en el uso de medidas preventivas por parte de los empleados de las Unidades académicas y administrativas de la institución, con capacitaciones constantes en relación a las habilidades sociales y la comunicación asertiva, que mitigue los índices de conflictos laborales y acoso laboral analizados el último año en el diagnóstico. Cualificando lo anterior, se plantea implementar una formación educativa dirigida a los directores de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander como medida preventiva en los problemas del conflicto laboral y presunto acoso laboral.
- III. De igual manera, el diagnostico permite plantear la necesidad de Implementar una nueva resolución con el fin de articular el Comité de Convivencia Laboral y las Mesas de Mediación en un solo organismo.

En base al diagnóstico se priorizaron tres estrategias las cuales son socializadas a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y las Mesas de Mediación, quienes a partir de un análisis de fondo plantean cual estrategia se debe ejecutar primero, de igual manera proveen los recursos necesarios para la implementación.

Al realizar el análisis los miembros de los comités y mesas de mediación plantean que la primera estrategia es la que se debería implementarse al inicio de la propuesta, puesto que los mediadores refieren que desde hace dos años no se ha

recibido ningún tipo de capacitación que permita fortalecer las estrategias de mediación y expresan que muchos de ellos no son profesionales en ciencias humanas, por lo que no están al tanto de las técnicas o herramientas para realizar una mediación exitosa. Sin embargo, la segunda estrategia se planteó ser implementada a mediano plazo. La tercera estrategia, según el análisis de los mediadores será implementada a corto plazo a lo largo de la práctica.

Tabla 8. Priorización de las estrategias de la DOFA

PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
I. Seguir con programa de capacitación dirigido a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación, para fortalecer las habilidades de dialogo en los procesos de mediación..	I. Implementar jornadas de formación en los mediadores del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Medición.
II. Implementar una propuesta de formación educativa, dirigida a los directores de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander como medida preventiva que mitigue el conflicto laboral y presunto acoso laboral.	II. Desarrollar competencias educativas a través del “Encuentro de buenas prácticas sociales para la sana convivencia universitaria” en función de la solución de conflictos laborales y la prevención de los mismos, dirigido a los directores de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander.
III. Implementar una nueva resolución con el fin de articular el Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación en un solo organismo.	III. Apoyar la reformulación de la resolución 1619 de 2013 de rectoría.

Fuente: Propia de la autora.

Segunda fase: desarrollo de las propuestas de intervención.

En esta fase, se plantea el desarrollo de las formaciones visualizadas en el cuadro anterior y se plantean tres estrategias de priorización a implementar mediante la práctica.

1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL PRIMER OBJETIVO ESTRATÉGICO

NOMBRE: seguir con la capacitación educativa, dirigida a los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación.

Objetivo estratégico I:

- ✓ Desarrollar jornadas de formación en los mediadores del Comité de Convivencia Laboral y las Mesas de Mediación.

Objetivos específicos:

- ✓ Gestionar responsables que apoyen el proceso de la implementación de la formación
- ✓ Promover participación activa de los miembros de los comités en el proceso de formación.
- ✓ Reflexionar sobre los logros adquiridos en cada formación.

A continuación se presenta un cronograma de actividades de la propuesta:

Tabla 9. Cronograma de actividades del objetivo estratégico 1

FORMACIONES FALTANTES	CONTENIDO	RESPONSABLE	RECURSOS
TERCERA FORMACIÓN	a) Acoso laboral en servidores públicos.	Practicante de trabajo social. Líder de subproceso de Desarrollo Humano Organizacional. Abogado: Profesor Israel Vargas.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de papelería. • Material Audiovisual. • Salón • Recurso Humano
CUARTA FORMACIÓN	a) Comunicación asertiva para la prevención del acoso laboral – parte I.	Practicante de trabajo social. Líder de subproceso de Desarrollo Humano Organizacional. Psicóloga: Ana Fernanda Uribe	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de papelería. • Material Audiovisual. • Salón • Recurso Humano
	b) Comunicación asertiva para la prevención del acoso laboral – parte II.		
QUINTA FORMACIÓN	a) Técnica de persuasión y negociación.	Practicante de trabajo social. Líder de subproceso de Desarrollo Humano Organizacional. Psicóloga: Ana Fernanda Uribe.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de papelería. • Material Audiovisual. • Salón • Recurso Humano
SEXTA FORMACIÓN	a) Estrategias de prevención del acoso laboral.	Practicante de trabajo social. Líder de subproceso de Desarrollo Humano Organizacional. Psicólogo: Richar Larrotta.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de papelería. • Material Audiovisual. • Salón • Recurso Humano

Fuente 1: Propia de la autora

2. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA SEGUNDA ESTRATEGIA DE PRIORIZACIÓN:

NOMBRE: “Implementar una formación educativa dirigida a los directores de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander como medida preventiva del conflicto laboral y presunto acoso laboral.”

Objetivo estratégicos II.

- ✓ Desarrollar un programa de competencias educativas a través del “Encuentro de buenas prácticas sociales para la sana convivencia universitaria” en función de la solución de conflictos laborales y la prevención de los mismos, dirigido a los directores de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander.

Objetivos específicos

- ✓ Implementar los encuentros educativos titulados: “Encuentro de buenas prácticas sociales para la sana convivencia universitaria.”
- ✓ Capacitar a los directivos de las unidades académicas y administrativas sobre la sana convivencia universitaria.
- ✓ Desarrollar habilidades sociales idóneas para la solución de conflictos laborales.

Tabla 10: Propuesta de implementación a los líderes de UUA

ENCUENTROS	OBJETIVOS	TEMÁTICA
Primer encuentro: Relaciones Interpersonales	Aportar a las destrezas personales y habilidades interpersonales de los directivos de las unidades académicas que aporte a fortalecer aspectos de las relaciones humanas y generen propuestas que conduzcan hacia un trabajo más grato y armónico.	<ul style="list-style-type: none">• trabajo en equipo• liderazgo• Capacidad de resolución de conflictos.

ENCUENTROS	OBJETIVOS	TEMÁTICA
<p>Segundo encuentro: El líder emocionalmente inteligente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la importancia de las competencias emocionales como un factor clave del desarrollo del liderazgo. • Identificar acciones del líder para favorecer climas positivos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto de las emociones: emoción, comportamiento desempeño -liderazgo. • Competencias básicas de la inteligencia emocional: herramienta de auto percepción, autoconciencia, autorregulación. • Claves del bienestar emocional en el equipo de trabajo
<p>Tercer encuentro: El líder y su estilo de comunicación e interacción</p>	<p>Mejorar las habilidades en la utilización de los estilos para una comunicación efectiva que concientice sobre las conversaciones que se generan como líderes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de comunicación en la interacción con los colaboradores: herramienta de auto percepción. • La responsabilidad del líder para generar compromisos conversacionales. • El manejo asertivo en las conversaciones complejas.
<p>Cuarto encuentro: El líder crea espacios de participación y colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la importancia de promover la participación y la colaboración en sus equipos de trabajo. - Adquirir herramientas que favorezcan la generación de espacios participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de participación. • Conductas interactivas. • La participación del personal que conforma el equipo. • Técnicas para favorecer la colaboración y la construcción colectiva
<p>Quinto encuentro: Ley 1010 de 2006</p>	<p>Reflexionar sobre el beneficio de la ley 1010 de 2006, que aporte al direccionamiento y la responsabilidad en el manejo de los conflictos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentación de la Ley 1010 del 2006, aspectos generales

Fuente: Propia de la autora

3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA TERCERA ESTRATEGIA DE PRIORIZACIÓN: APOYO A LA MODIFICACIÓN DE LA RESOLUCIONES DE MESAS DE MEDIACIÓN Y COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL.

NOMBRE: “aportar en la implementación de una modificación de la Resolución de Rectoría 1619 de 2013, con el fin de aportar a las falencias que se observan en la resolución”

Objetivos estratégicos III:

- ✓ Modificar en términos positivos la Resolución de Rectoría 1619 de 2013

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer los objetivos y los procedimientos de cada resolución
- ✓ Identificar las falencias que observan en la resolución
- ✓ Formular la implementación de homogenizar las dos resoluciones de mesas de mediación y el comité de convivencia laboral.

6.3 EJECUCIÓN

Finalizando la programación, se entra en la tercera etapa, ejecutar lo planeado. Lo referente a la “ejecución se puede identificar como la etapa metodológica en que se lleva a la práctica lo programado, superando los problemas que se presentan para realizar el proyecto.”⁶³

A la luz de la autora Nidia Aylwin y colaboradores, “esta etapa es de fundamental importancia en toda práctica, pues justifica y da sentido a todas las anteriores fases metodológicas. El diagnóstico y la programación están directamente

⁶³ *Ibíd.* Pág. 78.

orientados a dar mayor eficacia a la acción. En la medida que se hayan realizado adecuadamente dichas etapas, estaremos en las mejores condiciones posibles para iniciar la ejecución”⁶⁴.

Esta etapa planea los desafíos de la intervención de Trabajo Social con respecto a la práctica empresarial realizada en el subproceso de Desarrollo Humano organizacional. Cabe destacar que la ejecución, se cumplió a su totalidad, en función de los tiempos estipulados para las capacitaciones y las otras actividades planteadas. De igual manera, hubo una participación del 85% de los miembros del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación en cuanto a las formaciones realizadas, que siguiendo los estándares institucionales se guardaron en medios magnéticos y nube de la oficina de Desarrollo Humano Organizacional de la UIS, las cuales se utilizaron para el análisis, y serán utilizados como evidencia para las auditorias en función de cumplir con las estrategias de prevención de la ley 1010 del 2006.

No obstante, en el desarrollo de la ejecución se observó que los participantes se sintieron muy motivados en participar como también muy cómodos en las diferentes formaciones, por lo que siempre expresaban sus opiniones de agradecimiento de estos espacios donde pudieron debatir, analizar, desarrollar las diferentes herramientas para la mediación de conflictos laborales. Se resalta la gran receptividad que tuvieron los miembros al momento de proponer las propuestas.

Dando cumplimiento al objetivo específico 1 del trabajo de grado el cual hace referencia “Revisar las situaciones relevantes en las mesas de mediación y comité de convivencia laboral, del año 2015 que permita hacer un análisis de los casos trabajados” este se cumplió a su totalidad, sus resultados se evidencia en el diagnóstico ver (capítulo 5, subíndice 5.1).

⁶⁴ *Ibíd.* Pág.83.

Por otra parte, se dio cumplimiento del objetivo específico 2 del plan de trabajo que refiere “Diseñar estrategias formativas y preventivas, teniendo como insumos los resultados obtenidos en la revisión de casos, a fin de mitigar los futuros y actuales conflictos y acoso laboral”, el resultado de este objetivo se puede observar en la programación; a modo general, para el diseño de las estrategias primero se realiza una priorización de las mismas que surgen del diagnóstico, las cuales conllevan a formular una serie de objetivos estratégicos que direccionan el diseños de las estrategias formativas. (Ver capítulo 5, subíndice 5.2 programación).

Encuentros formativos, Implementación de jornadas de formación en los mediadores del Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Medición

Para realizar las jornadas de formación de los formadores, se desarrollan seis actividades estratégicas que responden a las temáticas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, habilidades personales, relaciones interpersonales, técnicas de persuasión y negociación e identificación del acoso laboral. Cada objetivo de las formaciones se plantea en la siguiente ficha:

Tabla 11: Ficha de objetivos de la formación a los mediadores

FORMACIONES	OBJETIVOS DE LOS ENCUENTROS FORMATIVOS
Formación 1: Habilidades de mediación a través de un estudio de caso.	Fortalecer las estrategias de mediación a través del estudio de los casos recientemente trabajados
Formación 2: Inteligencia Emocional y Habilidades Personales	Sensibilizar y empoderar a los participantes frente a los procesos de resolución de conflictos, conocer las diversas personalidades, estrategias de abordaje y escalamiento en los conflictos no resueltos de manera asertiva.
Formación 3: Acoso laboral en servidores públicos.	Fortalecer en los miembros de los comités y las mesas sobre los conceptos principales y el desarrollo de la Ley 1010 de 2006, las consecuencias legales, psicológicas y

	emocionales de las situaciones relacionadas con el acoso laboral.
Formación 4: Comunicación asertiva para la prevención del acoso laboral	Brindar herramientas de comunicación asertiva para fortalecer el proceso de Resolución Pacífica de Conflictos.
Formación 5: Técnica de persuasión y negociación	Desarrollar habilidades de persuasión que logren establecer un protocolo en el proceso de negociación.
Formación 6: Estrategias para prevenir el Acoso Laboral en las organizaciones.	Analizar las distintas estrategias para prevenir las diversas formas de agresión y maltrato en el contexto de la relación laboral.

Fuente: Propia de la autora

La implementación de la formación permitió que los asistentes llegaran a reflexionar sobre cómo se estaban trabajando los casos. Estas reflexiones están pensadas en la buena disposición de trabajo en los mecanismos para la resolución pacífica de conflictos en la institución:

- Estar dispuestos a experimentar y generar nuevas habilidades que permitan acercarse al conflicto laboral.
- Estar dispuestos a examinar y generar un cambio en nuestro sistema de creencias (culturales) que no aportan a la estructuración de las situaciones de conflicto en cuanto a ser neutral se requiere para trabajar de la mediación.
- Se debe enfocar el conflicto en el rol de mediador.
- Hacer de la construcción una crítica constante junto a los otros miembros, cuando se evidencie que no se está llevando adecuadamente el caso.
- Generar habilidades para la toma de decisiones y la construcción de un mensaje efectivo, en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades que aporten a solucionar el conflicto laboral que se tenga.
- La habilidad para escuchar eficazmente a los empleados es necesaria cuando estos narran su problema desarrollada en el ambiente de trabajo.
- La habilidad para escoger que enfoque es adecuado para las diferentes situaciones de conflicto, ya que el conflicto puede ser ascendente, horizontal y

descendente.

Algo muy importante que se evidenció fue el reconocimiento de los factores positivos (interés y curiosidad, motor de cambio para la innovación personal, identificación personal) dado que se pensaba que el conflicto tenía solo factores negativos.

La tercera reflexión se dio en las formaciones de comunicación asertiva, estas aportaron lo siguiente:

- Respeto que se tiene hacia los empleados al escuchar con todo el cuerpo (oídos, ojos, corazón), y transmitir un interés y deseo por hacer saber.
- Mostrar empatía al estar consciente del pensamiento, sentimiento y experiencias del otro sin juzgar.
- Escuchar abiertamente respetando los límites, esto se puede dar en el momento del encuentro individual donde se hallan expresiones verbales inadecuadas y juzgadoras.

Una vez analizadas las reflexiones de la implementación de las formaciones, se generan acuerdos entre los miembros y la practicante de trabajo social, los cuales fueron:

1. Participar activamente en la construcción del programa de formación, y enfocarlo no solo a líderes si no a las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución.
2. Trabajar en la modificación de las actas de mediación ya a que por medio de la formación se visualizaron falencias.
3. Realizar jornadas que visualicen el programa de Mecanismos de Resolución Pacífica de Conflictos para las unidades académicas y administrativas en la institución.
4. Repensar la forma como se ejecuta, valora y se evalúa el proceso llevado a cabo de los casos atendidos.

En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo estratégico: “Desarrollar un plan de competencias educativas a través del “encuentro de buenas prácticas sociales para la sana convivencia universitaria.” Se podría decir que se cumplió en su totalidad y se adjuntó en modo magnético al subproceso de DHO. (Ver en el capítulo 5, subíndice 5.2 la programación)

El tercer objetivo estratégico que consistía en “Implementar una modificación de la Resolución de Rectoría 1619 de 2013 con el fin de aportar a mejorar las falencias que se observan en la resolución”, se cumplió a cabalidad. Se hicieron 3 reuniones formales con los miembros de los comités, el jefe de Recurso Humano y la practicante de Trabajo Social.

En la primera reunión se socializó la modificación del decreto, se leyeron los objetivos y se distribuyó por dos subtítulo a cada uno, donde se comprometieron a analizar y a proponer las modificaciones.

La segunda reunión se basó en formular la implementación de un decreto homogéneo sobre los mecanismos, que permitiera articular los riesgos psicosociales manejados por separado desde recursos humanos.

En la tercera reunión se redacta el decreto con el fin de ser enviado a rectoría, con las respectivas modificaciones respaldadas por el jefe de la división de Recursos Humanos. Hasta el tiempo que se ejecutó la práctica rectoría no ha respondido a la solicitud.

El rol del trabajo social en el ámbito organizacional de la empresa, según el primer Congreso de Trabajo Social y Responsabilidad Social Empresarial se permite aclarar que los objetivos se basan en “Favorecer el bienestar de los trabajadores mediante la mejora de los aspectos laborales, sociales, sanitarios,

personales y familiares, a través de las gestiones internas y externas oportunas para conseguir el equilibrio de los intereses de la empresa, para un dar un mejor servicio a la empresa y a la sociedad”⁶⁵.

El trabajador social empresarial, puede trabajar en las siguientes líneas de trabajo: a) Salud en el Trabajo en colaboración con la unidad de Salud; b) Relaciones Laborales en colaboración con el área de personal; c) Atención a situaciones personales y familiares de los empleados, d) Proyección social de la empresa y la Responsabilidad Social Corporativa.

En la práctica empresarial, el rol de la practicante de trabajo social estuvo enfocado en el área de relaciones laborales donde se desarrollaron las siguientes actividades: Estudios de clima laboral, Prevención e intervención en conflictos laborales y/o acoso o mobbing, Abordaje a los problemas de absentismo⁶⁶.

El quehacer de la practicante de Trabajo Social desarrollado en:

- Participar en la creación de una propuesta piloto, preventiva de los conflictos laborales y el presunto acoso laboral. Así como el funcionamiento y mejora de las relaciones sociales de la institución.

- Junto al Comité de Convivencia Laboral y Mesas de Mediación se llevó a cabo la tarea de la designación de casos, análisis de las solicitudes y el estudio de los mediadores con mayores facultades de preparación que permita llevar el caso; esta selección se realiza ya que se presentan en algunas ocasiones casos muy complejos y con alto grado dificultad a la hora de llegar a una mediación.

⁶⁵PRIMER CONGRESO DE TRABAJO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, citado por ESTHER RAYA DIEZ Y NEUS CAPARRÓS CIVERA, Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento. Pág. 343 Disponible en: file:///D:/usuario/Downloads/Dialnet-TrabajoSocialEnLasRelacionesLaborales YLaEmpresa-4703443.pdf

⁶⁶ Ibíd. Pág. 344

- Dialogar con los empleados señalados de realizar acoso laboral o algún tipo de hostigamiento referente a esta práctica, logrando informar los motivos, quién hizo la solicitud de “queja” y los procesos a seguir según el manual de procedimiento que tiene la institución.
- Buscar el espacio locativo para escuchar a los empleados en los encuentros individuales.
- Fomentar la adquisición de una conciencia participativa en el programa de mecanismos, por medio de diálogos y promoción, que persuada a los empleados en participar del programa, ayudando a la superación de la ausencia de participación por parte de algunos miembros de la institución.
- La práctica empresarial aportó de igual manera a otras actividades relacionadas al bienestar laboral: el día de los niños, el evento gracias por sus servicios, día de la mujer.

Sin duda alguna toda experiencia desarrollada en el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la UIS fue enriquecedora como profesional en formación, la cual logra desarrollar una articulación de lo teórico con lo vivencial, desarrollando una intervención positiva en el subproceso de DHO.

6.4 EVALUACIÓN

El aporte como profesional en formación de trabajo social en la práctica empresarial se basó en fortalecer el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos por medio de las siguientes tareas que permitieron alcanzar los objetivos planteados:

- Realización y ejecución de un programa de formación como prueba piloto preventiva, dirigida a los miembros de los mecanismos de Comité de convivencia laboral y Mesas de Mediación.
- Recomendar junto al equipo interdisciplinario o multidisciplinario, las dinámicas empresariales pertinentes para evitar conflictos individuales o colectivos.
- Construcción de un programa de formación dirigida a los líderes o directores de las diferentes unidades académicas y administrativas. Dicho programa se realizó enfocado en resaltar la dirección y las habilidades que ayuden a mitigar los conflictos.
- Impulsar estrategias de comunicación y retroalimentarla en todos los niveles jerárquicos administrativos, como prevención de problemas socio – laborales en la Universidad Industrial de Santander.
- Reconocer el rol de trabajo social en un ámbito organizacional que permita propender en mejorar la calidad de vida y el ambiente laboral en el capital humano de la institución.

5. CONCLUSIONES

Por medio del proceso de práctica empresarial se logra implementar como prueba piloto estrategias preventivas para el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica de Conflictos del subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la UIS, fortaleciendo habilidades de mediación e identificación del acoso laboral a los miembros del Mecanismo del Comité de Convivencia Laboral y el Mecanismo de las Mesas de Mediación.

A continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- I. Se analizó cuáles fueron las causas y los empleados según la jerarquía educativa, que son acosados; así como también a los que acosan, a través del diagnóstico que logró orientar para donde se proyecta la formación. Como medida formativa se escoge el programa de Mecanismos para la Resolución Pacífica De Conflictos.
- II. Se determinó en formular un programa formativo como prueba piloto y estrategia preventiva de conflictos laborales y del presunto acoso laboral, reglamentado en la ley 1010 del 2006. En la ejecución se logró fortalecer las habilidades y destrezas que tienen los mediadores en la resolución de los casos.

Así mismo se deja como insumo de un plan de formación dirigido a los líderes o los directores de las unidades académicas y administrativas de la institución como propuesta de implementación a largo plazo, y la implementación de la modificación de la resolución de la Rectoría 1619 de 2013.

III. Al implementar la formación, se logra tener un avance significativo en la comprensión de la ley 1010 del 2006 puesto que el subproceso no había implementado en la institución ningún programa formativo que prevenga los conflictos laborales y el presunto acoso laboral. Estas actividades preventivas son de obligatorio cumplimiento según la ley. Por otro lado también sirve con insumo de actividades implementadas que se evalúan en las auditorías externas.

Finamente, dentro del proceso de la práctica empresarial en el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la UIS, se logra reconocer los diferentes roles de trabajo social en la empresa y como propende por mejorar, no solo en las relaciones interpersonales o en el clima laboral, sino también en otras actividades que la oficina de Desarrollo Humano Organizacional desarrolla, garantizando los derechos del capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

CASERO, M. d. Mobbing. Acoso Laboral. Obtenido de Bioeticacs: http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL_MOBBING_EN_EL_TRABAJO.pdf. (s.f.).

CONGRESO DE COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá, Colombia. 5 de Agosto de 1950

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1010 del 2006. Bogotá D.C, Colombia. 23 de Enero de 2006

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley estatutaria 1581 DE 2012. Bogotá, Colombia. 17 de Octubre de 2012

DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL. Resolución N° 745 de 2011. Procedimiento de Mecanismo de Mesas de Mediación. Bucramanga, Santander, Colombia. 18 de Mayo de 2011

DOMÍNGUEZ GRANDA, Julio; RAMA, Claudio. La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia, Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú, 2012

Gobierno de Aragón. Mobbing. Disponible en: http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/recursos/contenidopdf/Nivel_3.pdf. (s.f.).

LEYMANN H. citado por María Grazia, E. f. Sensibilizando Sobre el Acoso Psicológico en el Trabajo. 1993

MANFRED MAX – NEEF, Desarrollo a Escala Humana, Editorial Nordan-Comunidad, segunda edición, 1998

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2646 de 2008. Bogotá D.C, Colombia. 17 de Julio de 2008

MINISTERIO DE TRABAJO. Resolución No 652 de 2012. Bogotá D.C, Colombia. Disponible en: http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/240-resolucion-00000652-de-2012.html. 30 de Abril de 2012

OHCH. oficina del alt. Disponible en: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>. (s.f.)

ONU. Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/> 10 de Diciembre de 1948

Organizacion Internacional del Trabajo. OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/jobspact/lang--es/index.htm>. (s.f.).

S. U., Sonia. El Enfoque de Derechos: Aspectos Teóricos y Conceptuales. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000133.pdf>. (s.f.).

SACHS ADAMS, GEORGIA Citado por: AYLMIN Nidia, JIMÉNEZ, Mónica y QUESADA, Margarita. Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social. Segunda edición. Chile: Editorial Hmanitas, 1976. p.22.

SANABRIA TIRADO, R. Formulación y Pensamiento Estratégico .Uni Andes. Facultad de Administración.2005. Pág. 44 – 50

UNICEF. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Disponible en: www.unicef.org. 24 de 10 de 2015

Universia. Fases de Mobbing o Acoso Psicológico. Disponible en: <http://www.universia.es/fases-mobbing-estigmatizacion/mobbing-acoso-psicologico/at/1121956>. (s.f.).

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER . (27 de 02 de 2016). UIS. Obtenido de <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/estructuraOrganizacional.html>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. (27 de Febrero de 2016). UIS. Obtenido de <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/organigrama.pdf>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo del Consejo Superior No 015 . Bucaramanga, Colombia. 2000

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Antecedentes históricos. Disponible en: http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/02-19%20WEB_HistoriaUIS.pdf 26 de 02 de 2016.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html>. 26 de 02 de 2016

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Institucional . Bucaramanga, Colombia. 2008

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resolución 1186 de 2008. Bucaramanga, Santander, Colombia. 2008

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resolución de Rectoría 1619 .
Bucaramanga, Colombia. 2013

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Resolución N° 656 de 2009.
Bucaramanga, Santander , Colombia. 21 de Abril de 2009