

# Construcción de cultura de paz en la Universidad de Guayaquil: La mediación como recurso para la mejora y el cambio

*Gloria Novel Martí, Investigadora Prometeo Universidad de Guayaquil*

Building a culture of peace at the University of Guayaquil:  
Mediation as a resource for improvement and change

## Resumen

En este artículo, presentamos la iniciativa que se está llevando a cabo en la Universidad de Guayaquil (UG) para la inserción del Servicio de Mediación (SMUG). La finalidad es apoyar el cambio y la mejora organizacional, gestionando también los conflictos que se produzcan. En la fase siguiente, se ofrecerán servicios al nivel de la comunidad y la unidad familiar.

Este trabajo permitirá que tanto profesores como alumnos en la UG conozcan la disponibilidad de este nuevo recurso: El Servicio de Mediación "SMUG". Esperamos que este trabajo también motive al diálogo, sugerencias y propuestas de colaboración a nivel individual y a nivel de nuevas redes.

**Palabras clave:** Cultura de Paz, Buen Vivir, prevención y gestión de conflictos, mejora y cambio organizacional, costes del conflicto, vinculación con la comunidad, mediación organizacional

## Summary

Here we present the initiative that is being carried out at the University of Guayaquil (UG) for the insertion of the Mediation Services (SMUG). Its purpose is to support organizational change and improvement, managing also the conflicts that arise. In the next phase, the SMUG will offer services at the community and family unit.

This work will allow that both professors and students at the UG learn about the availability of this resource: Mediation Services "SMUG". We hope that this work will also motivate dialog, suggestions, and collaborative proposals at the individual and new networks.

**Keywords:** Culture of Peace, Sumak kawsay, Good Living, prevention and conflict management, organizational improvement and change, conflict costs, community outreach, organizational mediation

## Introducción y Antecedentes

En este artículo se presenta un proyecto de I+D+I (Innovación, desarrollo e investigación) que se está desarrollando en la UG y que consiste en crear servicios de mediación tanto para la propia Universidad (en una primera etapa) como para la comunidad de referencia (en una segunda fase).

Sin embargo, cabe distinguir el significado de la mediación tradicional del enfoque que aquí se le da y que consiste en algo más que un recurso para gestionar conflictos. Ciertamente, la propuesta es más amplia e innovadora.

Lo que realmente se pretende es trabajar –en esta primera etapa– en producir cambio y mejora organizacional, a través de la inserción de “Sistemas de Mediación”, que permitan enfocarse hacia un nuevo paradigma de la cultura de paz, la eficacia, la eficiencia y la satisfacción de todas las personas que en la Universidad trabajan y se relacionan. Es pues un recurso para la mejora del talento humano en su total dimensión.

Este planteamiento de trabajar en la mejora de convivencia y enfocado al cuidado de las personas (y no solo a los proyectos), responde de un lado al mandato constitucional del país, así como a la legislación (avanzada en este campo) existente en materia de mediación y el Plan Nacional del Buen Vivir que preconiza un modo de vivir más en armonía con la naturaleza, con la bondad del ser humano y con la excelencia en todos los sentidos.

Así pues existe ya la sensibilidad y la necesidad, así como el marco idóneo para impulsar una cultura de paz en Ecuador a todos los niveles de la ciudadanía. De otro lado, hay un fenómeno a destacar que consiste en que la UG esté en un momento de cambio profundo, a través de un proceso de intervención, para promover cambios estructurales, mejorando la praxis académica, aumentando el nivel investigador, todo ello para construir una organización excelente.

Parece pues que es el momento para introducir una innovación rompedora y al mismo tiempo de gran impacto y resultados positivos, como es la mediación como recurso de mejora y cambio organizacional, vinculado con la comunidad. Y aún más, afirmamos que sin duda es un reto importan-

te y al mismo tiempo una gran oportunidad para crear un modelo que sea referente a nivel nacional, regional e internacional.

Este proyecto inicialmente, se enmarcó en la propuesta de investigación aprobada por la SENESCYT: “Asesoramiento estratégico en la implementación de modelos de gestión para la resolución de conflictos en organizaciones públicas”, con componentes de investigación, capacitación científica, asesoría en políticas públicas, docencia, asesoría en programas de post-grado y relacionamiento estratégico interinstitucional. En la actualidad, es un hecho que la Universidad de Guayaquil está impulsándolo y creando las mejores condiciones para llevarlo a cabo con éxito y en un espacio de tiempo más que razonable.

Finalmente, como antecedente inmediato a este proyecto, podemos citar una experiencia desarrollada en Barcelona (España), a través de un Proyecto de Innovación en Mediación para la mejora y el cambio en Organizaciones Públicas del Sector Salud, que se inició desde la Universidad de Barcelona en el año 2004, en colaboración con el Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya (España)<sup>1</sup>. Y citamos este proyecto, porque a través de los resultados obtenidos, podemos explicar qué es lo que ocurre en las organizaciones en lo que hace referencia al conflicto y a su tratamiento, cuestiones que más adelante se citan.

La viabilidad de este proyecto viene dada por la decisión de las autoridades de la Universidad de Guayaquil que lo hacen posible, De otro lado, por la colaboración permanente de las autoridades académicas y profesores de las Facultades de Jurisprudencia, Ciencias Administrativas, Sociología, Ciencias Médicas y Psicología que forman parte del Grupo Promotor. También agradecemos el apoyo de la Dirección de Investigación y Postgrados Académicos de la UG (DIPA), que nos ha permitido iniciar la etapa previa, formando en mediación a profesores y alumnos de la UG.

Finalmente, cabe mencionar especialmente a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) que con su programa PROMETEO, ha facilitado la dedicación a tiempo total de la investigadora firmante de este artículo, para que pueda aportar su experiencia en la inserción de sistemas de mediación en organiza-

<sup>1</sup> Este Servicio de Mediación está ubicado y funcionando a pleno rendimiento desde hace 9 años, en el Consorcio de Terrassa (Barcelona), con una casuística de casos tratados de más de 1.000 unidades de estudio. Esto nos permite explicar lo que ocurre en el seno de las grandes organizaciones, así como plantear un modelo exitoso para la implantación de sistemas de mediación que optimicen el talento de sus líderes, trabajadores y de la propia organización, en los procesos tanto de trabajo como relacionales.

ciones complejas, diseñar el proyecto y asesorar al Grupo Promotor de mediación.

## Aproximación diagnóstica a la realidad de la Universidad de Guayaquil

En la actualidad, podemos observar unos hechos que conforman un denominador común en la vida de las empresas, las organizaciones, las instituciones y en fin, de los grupos humanos en general, tales como:

- Aumento creciente de la voluntad de una **mayor participación de la ciudadanía**, que se manifiesta tanto en lo micro como en lo macro social.
- Una mayor **conciencia e interés de los gobernantes y líderes** respecto a escuchar e incluir las distintas sensibilidades de sus ciudadanos/as o de las personas a las que representan o dirigen.
- La necesidad de que las personas que trabajan en los sistemas productivos lo hagan de manera **implicada, motivada, excelente y costo-eficiente**, como un valor cada vez más en alza, por sus inmejorables resultados.
- La **presencia habitual de diferencias y conflictos** que no se manejan de manera eficiente y eficaz, dando lugar a cronificaciones de la situación, con costes importantísimos que debe soportar toda la organización en general y los equipos y las personas, en particular (Femenia 2006).
- El **interés genuino de las instituciones en mantener el prestigio**, la marca identitaria y una visibilidad positiva y referente para otras comunidades, instituciones, empresas y países.
- La aceptación ya generalizada, del hecho de que **los proyectos dependen de las personas** y por ello, la necesidad de habilitar nuevas medidas y espacios de relación que les permitan resolver sus diferencias y enfrentar sus conflictos de tal manera que resulten fortalecidos, con aprendizajes continuados y con sistemas de acuerdos a largo plazo y sostenibles

- Finalmente, la **situación de cambio radical que está viviendo la Universidad de Guayaquil**, que añade complejidad a los aspectos antes mencionados, porque supone no solamente un cambio en la docencia de la Universidad o en los programas, por poner un ejemplo, sino fundamentalmente, de paradigma, de localizaciones, de espacios, de funciones, de expectativas, de contratos, etc. Es en definitiva un cambio estructural que está ya afectando no solo al sistema de trabajo sino, sobre todo al sistema relacional de las personas que aquí trabajan, constituyendo un semillero de conflictos posibles si no se actúa preventiva y eficazmente.

Más concretamente, analizando la realidad de la Universidad de Guayaquil, hemos aplicado un análisis DAFO, para identificar los puntos fuertes y débiles de esta organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Y todo ello agrupado en una doble clasificación:

- **Factores internos** que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento o en el logro de los objetivos. En este análisis se incluyen las debilidades internas, relacionadas con las barreras que pueden coartar el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden ayudar a conseguir los objetivos propuestos.
- **Factores externos**, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento o en el logro de sus objetivos. Se identifican los factores externos, que configuran el entorno de la organización, que pueden dificultar el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que deben ser tenidas en cuenta y aprovechadas.

Comenzando por las **FORTALEZAS**, se pueden concretar las que actualmente cuenta la UG, en las siguientes, las cuales habría que potenciar:

Figura 1: Análisis DAFO-UG: Fortalezas

FORTALEZAS (CUESTIONES DE ORDEN INTERNO)
<b>Es fuente permanente de conocimiento y formadora de generaciones de profesionales, hombres y mujeres ilustres del Ecuador, lo que le da prestigio en sí mismo.</b>
<b>Es una Universidad referente en Ecuador, que se refleja en la cantidad y calidad de profesionales formados en su seno y que la convierte en la Universidad más grande del país y en el punto de mira a nivel nacional.</b>
<b>Tiene un pasado histórico relevante, habiendo demostrado frente a situaciones críticas, un alto nivel de resiliencia.</b>

<b>Existencia de programas formativos de largo recorrido académico</b> , con multitud de dominios, carreras y estudios a realizar en el marco de distintas disciplinas.
<b>Experiencias e interés real de vinculación con la comunidad</b> , lo cual proporciona apoyo social a las iniciativas universitarias y enriquece a modo de feedback, el aporte de la universidad a la sociedad.
<b>Apuestas individuales efectivas</b> , por parte de profesores que ya son PhD o están en curso de obtenerlo y colaboran en proyectos de investigación, maestrías, etc.
<b>Docentes con experiencia</b> que imparten conocimientos en las más diversas disciplinas, con compromiso y honestidad.
<b>Trabajadores de la Universidad</b> , que están comprometidos con su trabajo y lo realizan de modo dedicado y eficiente.
<b>Departamentos y equipos que SI funcionan</b> , lo cual se traduce en la presencia de espacios en los que trabajan de modo proactivo, eficiente, eficaz, siendo un claro modelo de aprendizaje y referencia interna.
<b>Autoridades y líderes de Unidades Académicas y representantes de personal no docente que están comprometidos con el cambio</b> , impulsando y facilitando la promoción de sus profesores y el trabajo eficiente en el área de su influencia. Este hecho es evidente y se puede observar a través de la pertenencia a múltiples comisiones y cursos a los que asisten de manera activa, proponiendo mejoras y realizando autocrítica para mejorar el sistema de la UG.
<b>Impulso interno a las decisiones innovadoras desde el Equipo Rectoral, en las Facultades, Escuelas e Institutos</b> , fomentando e invitando a la pertenencia a múltiples comisiones y cursos a los que asisten un buen número de participantes, de manera activa y propositiva.
<b>Instauración de un nuevo sistema de evaluación y calificación de autoridades, docentes y empleados administrativos</b> , que objetiviza parámetros y actualiza las necesidades que tiene la Universidad.
<b>Progresivo re-empoderamiento de los estudiantes acerca de sus derechos, sus obligaciones, de la Ley y los Reglamentos internos de la Universidad</b> , que les dan garantías y espacios de co-responsabilidad para la calidad de su aprendizaje profesional.
<b>Situación de cambio, mejora y necesidad sentida de recuperar el prestigio académico e institucional</b> , que puede hacer salir lo mejor de cada persona, grupo e institución, en un nuevo camino hacia la excelencia. Esta necesidad aporta un campo abonado para el cambio, la mejora y la innovación institucional, que es justamente lo que se pretende. Y en ello están comprometidos todos los actores del sistema universitario.
<b>Necesidad de un replanteamiento pedagógico</b> , con redefinición de los dominios, de la malla curricular, del papel docente, de los perfiles, de los resultados a obtener por los docentes y por los alumnos, etc. Aunque ésta es una fortaleza actual del sistema, debe tenerse en cuenta que implica un cambio total con respecto a los paradigmas existentes, lo cual precisa de un gran consenso entre todos los actores implicados, para prevenir conflictos presentes y futuros.
<b>Potencial elevado impacto positivo en la comunidad</b> , al demostrar un alto nivel de resiliencia frente a las dificultades vividas y superadas y nuevos programas de calidad para la sociedad. Existen grupos de personas que manifiestan su interés en la mejora, en el cambio y que siguen planteando propuestas, pese al contexto incierto, lo cual puede servir para potenciar esta fortaleza y crear oportunidades.

Con respecto a las **DEBILIDADES** de la UG, y que deberán ser objeto de un razonamiento estratégico para convertirlas en fortalezas, serían:

**Figura 2: Análisis DAFO-UG: Debilidades**

<b>DEBILIDADES (CUESTIONES DE ORDEN INTERNO)</b>
<b>Cultura del cliente cautivo</b> , en contraposición con la filosofía de la competencia, lo cual viene fomentado por la falta de una plantilla racional de profesorado y la ausencia de un verdadero espacio de intercambio y abierto para los estudiantes. Esto da como resultado falta de inter y multidisciplinariedad entre los estudiantes, falta de comunicación, de iniciativas que sumen, etc.
<b>Ineficiente gestión de los recursos financieros</b> , con abundantes trabas legales y burocráticas, lo cual dificulta el normal funcionamiento, impagos de profesores, plantilla errática e insuficiente y mal pagada. Esto da lugar a falta de motivación, ilusión, interés e imposibilidades de dedicación para realizar un trabajo de calidad.
<b>Carencia de infraestructuras y recursos materiales</b> , que convierten las acciones del personal en actos voluntaristas, enfrentándose a menudo con dificultades de acceso a los recursos de investigación e incluso a los básicos de docencia. Esto produce en los docentes una cierta inercia negativa o bien desmotivación para abrir nuevas iniciativas tanto docentes, como de innovación o investigación.
<b>Inercias del profesorado, personal administrativo y de otros trabajadores</b> , que dificultan o impiden las actitudes proactivas, modelos docentes avanzados, al uso de las tecnologías, nuevas pedagogías, presentación de proyectos de Innovación, desarrollo e investigación o agilización de procesos burocráticos, de gestión o de mantenimiento. Esto da lugar a una cultura de pasividad y de anti-proactividad que se comparte incluso con el alumnado y el resto de trabajadores de la Universidad.
<b>Sistema de decisiones en diversos niveles directivos, lento, cambiante o percibido como errático</b> , lo cual hace difícil la toma de decisiones necesaria para los cambios de la envergadura que se pretenden. Entre los profesores y trabajadores de la UG, se puede apreciar el desencanto, el miedo, la desesperanza y la falta de confianza en un proceso de avance real y consensuado.
<b>Imagen burocratizada e incluso pérdida de imagen</b> , lo cual sostiene la lentitud en las respuestas, desmotivación del personal, ambiente laboral dañado, falta de sentido de pertenencia y de compromiso real con el trabajo y con la institución. En unos momentos en los que la imagen importa de modo especial, esta percepción proporciona un feedback negativo al que se pueden acoger algunos o muchos de los integrantes de la comunidad universitaria, lo cual se traduce también en una amenaza del entorno.

<p><b>Ausencia de un plan de desarrollo docente, y de procesos de calidad</b>, que ha incidido en bajos niveles de personal cualificado (PhD), escaso impulso a la investigación y dedicación efectiva. En ocasiones, se producen conflictos con los alumnos precisamente por este <b>cuestionamiento del profesor/a y de su autoridad</b>. Ello conlleva la incerteza por parte de los docentes de cuál es su función y apoyos de que dispone para realizarla con calidad, tomando en ocasiones decisiones ineficientes e ineficaces, por su falta de autovaloración y reconocimiento externo.</p>
<p><b>Estructuras físicas y organizativas cerradas</b>, que dificultan la creación de espacios mentales y físicos de colaboración y creación de proyectos interdisciplinarios, lo cual va en contra de la filosofía de creación de redes, trabajo multidisciplinar y de equipos altamente eficientes. En este modo, el factor estructural, favorece la incomunicación así como los conflictos por los espacios, así como una alta competitividad negativa que se traduce más en desaconsejar la acción que en plantear líneas propias de innovación a todos los niveles.</p>
<p><b>Percepción de persistencia de vicios, abusos en el ejercicio de poder y manejo de recursos e influencias</b>, en los diversos niveles de la Universidad, en base a intereses personales o de grupos, por encima de los intereses universitarios e institucionales.</p>
<p><b>Resistencias al cambio en el profesorado y personal no docente</b>, con el consecuente incumplimiento de objetivos, falta de compromiso con el cambio y la mejora, así como aumento de las inercias negativas existentes. Y éste es un elemento de vulnerabilidad al conflicto que debe ser tenido en cuenta.</p>
<p><b>Distintas velocidades de los docentes</b>, que puede producir desequilibrios en los procesos de cambio y mejora. Aplicar los nuevos sistemas retributivos y de funciones de los distintos contratos de los cuerpos docentes, es una prioridad si se desea la implicación del profesorado real y efectivo en el nuevo contexto. Y también en este punto, el consenso, la confianza en los procesos y en las autoridades y sobre todo, la percepción de tener un liderazgo carismático, es fundamental si se pretende avanzar con seguridad, consenso, eficiencia y efectividad. Esto debe ser tenido en cuenta para crear, preventivamente, procesos de consenso que permitan a todos y cada uno de los actores de la UG, tener la voz y de manera colaborativa, aportar su experiencia y sueños, para la construcción conjunta de la nueva UG.</p>
<p><b>Carencia de “Know-How” en pedagogías avanzadas, virtuales, interactivas y nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje</b>. Para contrarrestar esta amenaza, es imprescindible lograr la implicación de los docentes, la ilusión por el nuevo devenir, el compromiso con la excelencia y la capacidad de lidiar con la diferencias de manera pacífica e inteligente.</p>
<p><b>Dificultades en reinventarse individualmente y como equipos de trabajo altamente eficientes</b>, en la línea del nuevo modelo. En este sentido, será necesario diseñar un modelo claro que signifique un ideal compartido, así como un sistema de apoyo a las personas y equipos para que se sientan invitadas al cambio y con disponibilidad de recursos extras, para conseguirlo exitosamente.</p>
<p><b>Posible dificultad en reinventarse como trabajadores en un nuevo sistema estructural, así como en reinventar el modelo docente, administrativo y estructural de la UG</b>, que puede llevar a demoras, falta de consenso en el “cómo”, falta de compromisos y de acciones reales para caminar juntos hacia el cambio deseado y, como consecuencia, conflictos de gran magnitud y alcance. Esto debe ser tenido en cuenta para crear, preventivamente, procesos de consenso que permitan a todos y cada uno de los actores de la UG, tener la voz y de manera colaborativa, aportar su experiencia y sueños, para la construcción conjunta de la nueva UG.</p>

Sin embargo, la situación actual y el plan estratégico para la excelencia diseñado para la UG ayudará a reorientar las acciones de toda la comunidad universitaria, en aras de un mejor aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**, tales como:

**Figura 3: Análisis DAFO-UG: Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES (CUESTIONES DE ORDEN EXTERNO)</b>
<p><b>Constituirse también en ser referente, haciendo las cosas de “manera distinta”, aprovechando el cambio</b>- para conseguir algo diferente y mucho mejor. Esta es una posibilidad óptima para renacer y con los recursos existentes más los extras que se aporten, colocarse en una posición privilegiada de una organización inteligente, que aprende y produce aprendizajes en su entorno y que usa el caos y las dificultades para construir una nueva realidad.</p>
<p><b>Políticas públicas que impulsan</b> el desarrollo de la Educación Superior en el país en general y específicamente, para ayudar a la recuperación de la Excelencia académica y administrativa de la UG, con el proceso de intervención y la presencia del equipo interventor que ha <b>puesto en marcha un Plan de Excelencia académico, científico y tecnológico</b>, con fortalecimiento de los procesos de <b>innovación, desarrollo e investigación</b>.</p>
<p><b>Proceso de Intervención</b> que compromete la asignación de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la Excelencia en la Universidad de Guayaquil, desde una perspectiva de recurso de ayuda y acompañamiento hasta conseguir los objetivos deseados.</p>
<p><b>Proyecto Prometeo y los Proyectos de investigación y acción</b> generados a partir de éste y de las políticas de investigación implementadas, como catalizadores de cambio, desarrollo e innovación en la Universidad de Guayaquil, ofreciendo oportunidades para la suma de esfuerzos académicos y del conjunto de la comunidad universitaria, desde el propio tejido universitario.</p>
<p><b>Posibilidad a corto plazo de desplazarse a una categoría universitaria superior</b>, lo cual dará lugar a la necesaria reapertura de Maestrías, así como a iniciar líneas de doctorado enfocadas a las necesidades del país. Dado que éste es el objetivo general de la intervención: “rescatar” a la UG y promoverla a la excelencia, ésta es una oportunidad de primer nivel a destacar y mantener como punto de enfoque.</p>

<b>Demanda de mayor apertura de la Universidad a la Comunidad, ofreciendo servicios de calidad y apoyo en aspectos que se incluyen en el concepto del Buen Vivir, a partir de la necesidad de la comunidad de recibir apoyos para mejorar de manera eficiente sus recursos y posibilidades.</b>
<b>El sistema nacional de becas para realizar postgrados en Universidades de prestigio mundial, que nutre a las universidades, entre ellas, la UG, de profesionales formados y en condiciones de contribuir positivamente en el progresivo proceso de recambio generacional académico.</b>
<b>En actual sociedad del conocimiento la educación superior es considerada un factor de innovación y desarrollo determinante, y se expresa en la creciente preocupación de las administraciones (locales y nacionales) por conseguir una Universidad excelente, lo cual permite aportar presupuestos extras para cambios y mejoras. El hecho de que la excelencia sea deseada en general para todas las instituciones de educación superior, coloca a la UG en el punto de máxima posibilidad para conseguir este objetivo.</b>

En cuanto a las **AMENAZAS** a las que debe dar respuesta la UG, podemos concretar en la siguiente tabla, algunas de las más importantes:

**Figura 4: Análisis DAFO-UG: Amenazas**

<b>AMENAZAS (CUESTIONES DE ORDEN EXTERNO)</b>
<b>Ocurrencia de cambios, crisis política o económica</b> o inestabilidad en el gobierno nacional que implique modificaciones de las políticas públicas respecto de la Educación Superior y en particular de la Universidad de Guayaquil.
<b>Perdida valor de la Imagen Institucional de la UG</b> ante la Sociedad que visualiza en el momento actual una universidad intervenida, y con baja de su Categoría como Centro de Educación Superior, sin nuevas maestrías ni posibilidades de iniciar un PhD.
<b>Necesidad de grandes inversiones para promover el cambio estructural deseado y conseguir una educación de alta calidad, dadas las carencias o deficiencia de infraestructuras, espacios adecuados, etc. La imposibilidad de hacer frente a todas las necesidades existentes u objetivos propuestos, daría lugar a un descrédito de la institución y del propio equipo de intervención. Por ello se hace necesaria la colaboración de todos para que los cambios sean costo-eficientes y den resultados a corto y medio plazo y no solo a largo plazo.</b>
<b>Metodología del proceso de intervención y cambio para la excelencia, que no ha considerado todavía procesos participativos y de consenso de la comunidad universitaria y un sistema de información y retroalimentación efectivo que facilite la inclusión de mas extensos equipos y grupos de miembros de la comunidad universitaria. Éste es un factor a considerar para aplicar –preventivamente- sistemas de intervención mediadora para la inclusión y el diseño conjunto del futuro que la comunidad universitaria sueña para su Universidad.</b>
<b>Distanciamiento entre el sector productivo y la Universidad de Guayaquil, de lo que puede resultar en un alejamiento de los objetivos que se plantean desde el enfoque de la matriz productiva del país. Vincularse con la comunidad, significa también estar trabajando y caminando al lado del sector productivo, para crear alianzas, compromisos y espacios de aplicabilidad del conocimiento que se crea e impulsa desde la Universidad.</b>
<b>Deserción estudiantil y procesos de fidelización a otras universidades mejor posicionadas. Puede ocurrir que los estudiantes opten por otras universidades mejor calificadas o bien que profesionales con necesidades de maestrías y doctorados, opten por elegir a otras Universidades de mejor prestigio actual, visionadas como mas seguras a largo plazo o simplemente, con una oferta formativa de cuarto nivel, que la UG no ofrece.</b>
<b>Fuga de profesionales, docentes con formación y experiencia que prefieren vincularse a otras Universidades que poseen mejor categoría y remuneración. Esta situación puede presentarse tanto en lo referente a los profesores de la UG, como a aquellos que estén en procesos de vincularse a una Universidad y opten por las otras ofertas de trabajo existentes.</b>
<b>Efecto “halo negativo” por la vivencia de crisis y la realidad de la pérdida y por lo tanto, falta de buenas prácticas en todos los sentidos. Ello puede dar lugar a la visión de la UG como no competitiva ni con marca de Responsabilidad Social. Crear un sentido de orgullo de pertenencia, de responsabilidad, de voluntad de cambio, es imprescindible para que las personas estén dispuestas a implicarse en el nuevo proyecto que significa tener una Universidad de Guayaquil excelente.</b>
<b>Atracción a los impulsores del cambio, autoridades académicas y actores del sistema universitario, hacia inercias y prácticas del pasado, tendentes a cambiar pero no resolver, a decidir pero no consensuar, a implantar pero no asegurar la sostenibilidad de las mejoras realizadas. Volver a la cultura del pasado, es una amenaza real, si además de impulsar mejoras para la excelencia, no se trabaja profundamente, en la implicación de todos y cada uno de los actores del sistema, en la motivación de las personas, en la recuperación del carisma de los líderes y autoridades académicas, en el cambio de la cultura organizacional. Esta es la manera en que una vez finalizada la intervención, las nuevas prácticas sustituyan definitivamente a las antiguas y se proceda a avanzar continuamente con nuevos impulsos hacia la excelencia.</b>

Si analizamos tanto las fortalezas como las debilidades, oportunidades y amenazas, veremos que el factor de “lo personal”, es una variable presente en cada una de las variables descritas. Y el elemento “conflicto”, una constante posible. Si aceptamos que **los proyectos dependen de las personas**, estaremos de acuerdo en que es a éstas a quienes se debe cuidar, si deseamos completar los emprendimientos con éxito y la mediación es un recurso de gran interés para apoyar tanto a las personas involucradas como a las autoridades que lo están diseñando e implementando (Novel, 2013).

## Idoneidad de insertar la mediación en la UG

Las personas cuando trabajan juntas, están en continua interacción, encontrándose con el reto de lidiar frente a diferencias que, si no gestionan positivamente, se pueden transformar en un conflicto (Novel, 2010). Si además existen factores de alta vulnerabilidad, como lo es el cambio estructural que se está produciendo a un ritmo vertiginoso, que implica numerosos y profundos cambios), aumentan de modo exponencial las probabilidades de descontento, desconfianza, presencia de diferencias, confrontaciones de intereses, percepción de necesidades insatisfechas y, en definitiva, de conflictos en aumento, que pueden dificultar tanto la buena convivencia como la consecución de los objetivos planteados para la mejora de la Universidad.

A continuación presentamos algunos datos que nos muestran los estudios realizados a través de nuestra casuística y que explican la necesidad de la mediación como recurso costo-eficiente para el cambio en las organizaciones (ODM, 2013).

### 1. Los conflictos obedecen a diferencias interpersonales y factores de convivencia, en más de un 80% de los casos.

Se observa pues que el factor de lo personal es definitivo. Además el hecho de que por la convivencia, el tipo de trabajo o situación exista una mayor interacción e implicación de las personas, habrán más posibilidades de discutir y entrar en una escalada de conflicto (Novel G, Poch M y Davi S, 2010). Es por ello que los conflictos se dan entre personas y entre equipos que están trabajando de manera comprometida. Por lo tanto, todos los equipos y personas son vulnerables a encontrarse, en algún momento de su vida laboral, en esta situación y muy especialmente, cuando el contexto se sitúa en procesos de cambios organizacionales.

Dado que lo interpersonal “tiñe” las respuestas de las personas a las demandas así como los conflictos organizacionales, sea del tipo que sean, es recomendable que las personas dispongan de un recurso de ayuda para mejorar su comunicación e

interacciones, así como de habilidades mediadoras para tratar positivamente las diferencias, prevenir y gestionar precozmente los conflictos o bien disponer de un servicio especializado donde derivar estos casos para su resolución temprana, evitando el sufrimiento y costes derivados del conflicto.

### 2. Casi un 90% de los conflictos que llegan a los servicios de mediación, están ya cronificados

A partir de los datos de la casuística de que disponemos (y que hemos confirmado que son similares a los que hemos podido observar en la UG) los conflictos que no se gestionan adecuadamente desde el principio tienen una clara tendencia a la cronificación<sup>2</sup>, aumentando su intensidad, nivel de violencia, dimensión y produciéndose el efecto “itinerancia” que consiste en que salen de los límites de donde surgieron, expandiéndose a otros espacios y produciendo un impacto no deseable en toda la organización.

Parece claro que las personas, en primera instancia, resuelven según su mejor “saber y hacer”, siguiendo el enfoque de Dilts que lo define como “principio de intención positiva” (Dilts, 1998)<sup>3</sup>. Pero cuando esto no es posible, por falta de conocimiento, fuerza o voluntad (Henderson, 1971)<sup>4</sup>, necesitan un dispositivo de apoyo –la mediación– para resolver cuanto antes, evitar la cronificación y gestionar las diferencias de modo constructivo, manteniendo espacios de paz y armonía en la vida personal y profesional.

Frente a la cronificación propia del conflicto sin resolver (hemos llegado a tratar conflictos de hasta 15 años de duración), se contraponen la costo-efectividad de la mediación que nos ofrece los siguientes resultados, a tenor de los casos tratados:

- Un 83% de los casos de conflictos, se gestionaron en una media de máximo de 5 sesiones (cinco semanas aproximadamente)
- Un 15% de los casos de conflictos, se trataron en una media de tiempo de 6 a 10 sesiones (máximo dos meses y medio)
- Parece obvio que la mediación es un recurso costo-eficiente, bondadoso, pacífico, inteligente y resolutivo de gestionar las dificultades en

<sup>2</sup> Consideramos un conflicto como cronificado cuando tiene una vida de más de seis meses, ya que aquí aparecen ya costes no deseables. Si no se resuelve por la vía de la negociación, tiene tendencia a cronificarse y quedarse estancado en el servicio, departamento o equipo. Nótese que desde nuestra experiencia en organizaciones, hemos tratado conflictos de hasta 15 años de duración, que bloqueaban las buenas prácticas y el ambiente laboral saludable.

<sup>3</sup> Este autor es un clásico en temas de Programación Neurolingüística y Coaching. Tiene numerosas publicaciones aunque ésta la ha reproducido en formato pdf descargable. Por ello no se han realizado más ediciones. La versión citada, es la original.

<sup>4</sup> Según Henderson, éstas son en general, las causas de la dificultad en resolver problemas de salud. Y el conflicto, no es más que una situación de dificultad e incluso a veces, de enfermedad relacional. Por ello utilizamos este concepto, a nuestro parecer, muy acertado. Esta autora fue una teórica reconocida en el campo de la Salud y de la Enfermería y por lo tanto, aún hoy sus conceptos se siguen utilizando. Por ello se cita, a pesar de la antigüedad de su aportación, que de otro lado, sigue siendo validada por la comunidad universitaria.

el ámbito laboral, produciendo acuerdos sostenibles y de largo plazo (Según nuestros datos, un 95% de los acuerdos se mantienen a lo largo del tiempo).

### **3. En un 60% de los casos tratados, el factor estructural es determinante o acompañante al conflicto.**

Existen cuestiones de índole estructural que afectan a las relaciones, al trabajo, a la vivencia que se tiene en el ámbito laboral, a la satisfacción tanto de los profesores y trabajadores como de los alumnos del sistema educativo y, por lo tanto, al rendimiento de todos.

Algunos elementos estructurales que provocan vulnerabilidad al conflicto, tienen que ver con el espacio físico del lugar de trabajo: Lugares cerrados, con luz artificial, sin recursos administrativos, barreras físicas o geográficas, son ejemplos de características que provocan una determinada vulnerabilidad a los grupos que allí trabajan y se relacionan (Novel, 2011).

De manera muy particular, a la UG le afectan otras cuestiones de tipo estructural tales como: Aspectos de la estructura jerárquica relacionadas con estilos de liderazgo: Desconocimiento o inexistencia del organigrama o de los mecanismos de promoción profesional, salarios percibidos como insuficientes, deficiente asignación de funciones o tareas profesionales, duplicación de órdenes o de tareas, deficiente feedback de apoyo por parte de los líderes del equipo, información insuficiente o contradictoria acerca de los cambios, innovaciones o mejoras que se prevén o que se suceden en la organización, etc.

Muy definitivamente, el impacto de las políticas públicas actuales, que han llevado a la intervención en la UG, supone un elemento decisivo en crear un ambiente propicio al conflicto y a las situaciones difíciles. Y ello es así porque los cambios afectan a cuestiones de percepción de seguridad de las personas o a las necesidades de identidad.

En la actualidad, en la UG, se vive un miedo a las consecuencias de las políticas educativas, que con los cambios veloces, provoca falta de expectativas, crispación y desmotivación en las personas y equipos, cuestión que se vive en la cotidianidad. Y todo esto, produce una afectación de tipo sistémico en la organización global.

De los datos de disponemos de nuestro estudio (Novel 2012, ob.cit), se desprende una similitud clara en cuanto al efecto co-generador, acompaña-

do y sustentador de los aspectos estructurales, en el conflicto. En efecto, de los conflictos tratados se observa que en una cuarta parte de los casos (25%), la causa desencadenante del conflicto tuvo que ver directamente con lo estructural de la organización, mientras que en un 35%, acompañaba a otro tipo de causas (de tipo interpersonal directo, culturales, etc). En definitiva, en un 60% de los casos, lo estructural, tenía una fuerza generadora, acompañadora y sustentadora del conflicto.

Dada la situación de cambio de la UG, podemos establecer una hipótesis clara en el sentido de que lo estructural, junto con las personas, es lo primordial a cuidar. Y por ello, resulta de gran interés introducir la mediación en la propia estructura organizacional, que sin duda ayudará a acompañar a producir los cambios necesarios, de tal manera que las personas puedan ver reflejada la posibilidad del éxito compartido, además de prever o tratar los conflictos en un modo ganar-ganar, es decir, inteligentemente y con resultados positivos y a largo plazo.

### **4. El conflicto sin resolver, genera numerosos costes que afectan a las personas, a los grupos y a la organización total.**

Los costes del conflicto, que se producen secuencialmente, a medida que el conflicto se cronifica, son de tipo directo, indirecto y de oportunidad.

Los costes directos, son los últimos en identificarse y cuando resulta evidente para los líderes de los equipos, se ha producido ya una pérdida de productividad superior al 40% de su capacidad de rendimiento laboral (Novel, 2012, ob.cit).

Los costes indirectos, no son fácilmente identificables, pero actúan de manera insidiosa en la buena marcha de los procesos y de los grupos, produciendo elevados costes que se suman a los costes de oportunidad que ya se habían producido (efecto acumulativo), produciéndose una pérdida de hasta un 40% de la capacidad de rendimiento de las personas implicadas directamente y, en un porcentaje similar a las implicadas indirectamente (por el impacto del conflicto en el grupo) (Novel, 2012, ob.cit).

Los costes de oportunidad, son los primeros que se producen y por ello, son ocultos a simple vista, pero crean las condiciones para que los indirectos y los directos emerjan con fuerza, creando una situación insostenible, ineficaz e ineficiente. Suponen una pérdida de hasta un 10% de la capacidad de rendimiento laboral de las personas implicadas (Novel, 2012, ob.cit).

Cabe citar un dato muy significativo respecto a costes, que hace referencia a las bajas o ausencias laborales por enfermedad. Los usuarios que han venido a gestionar conflictos en nuestro servicio (el que tenemos abierto en Barcelona, España), que como hemos visto, en su mayoría están ya cronificados, presentan dos características:

- a. En cada equipo, al menos una persona ha estado de ausencia o baja laboral en el último año.
- b. Del total de usuarios de nuestro servicio, un 25% ha estado de baja durante el último año, más de un mes, habiendo cursado más de una baja cada uno (1,17). Los días de baja realizados por estas personas han sido de 5.903.

#### **5. Los cambios producen por sí mismos vulnerabilidad al conflicto y la prevención es la mejor acción.**

La resistencia al cambio hacia lo desconocido, es consustancial al ser humano, que busca incansablemente, la homeostasis en sí mismo y con su entorno. Por ello, una intervención mediadora necesaria, consiste en la búsqueda del consenso para asumir el cambio y poder co-decidir el modo en que cada uno contribuirá a su implementación.

A partir de los datos de que disponemos de nuestro estudio, podemos ofrecer unos resultados interesantes en el sentido, de que solo una tercera parte de las intervenciones mediadoras que se realizan, no tienen que ver con la gestión de conflictos escalados, sino con la prevención de conflictos, el fomento de la salud relacional/laboral y la rehabilitación de las estructuras grupales u organizacionales.

En efecto, la formación, el Asesoramiento, el Coaching para la prevención y gestión de conflictos, los Grupos de Consenso son un recurso necesario, para crear espacios de diálogo donde todas las sensibilidades de la organización queden reflejadas y sean valoradas en toda su magnitud. Máxime en situaciones de cambio como en la que se encuentra la Universidad de Guayaquil, a través del proceso de intervención.

Y puesto que hay políticas que aplicar –en nuestro caso a través de la intervención- se debe dar un espacio de inclusión a las personas y equipos para colaborar en su puesta en práctica de tal modo que signifique la construcción de algo nuevo y mejorado entre todos.

Y esta es una característica de la mediación: Crear espacios colaborativos que sumen, proporcionar buenas prácticas en diálogos y consensos, así como prevenir y resolver las diferencias y conflic-

tos de modo que produzcan aprendizajes de valor y futuros deseados.

## **Sobre el proyecto de mediación en la UG**

En estos momentos, ha sido aprobado un Programa del FCI-2014, para abrir un Servicio de Mediación (SMUG) que sirva, de modo inmediato, para apoyar los procesos de cambio y mejora organizacional, promoviendo la inserción del paradigma de cultura de paz y al tiempo, mejorar la satisfacción de todas las personas que trabajan y se relacionan en la universidad (profesores, personal no docente y estudiantes), el clima laboral, su marca institucional y su propia imagen social y corporativa.

El enfoque del SMUG es amplio, con visión de transversalidad, multidisciplinariedad, independencia técnica y creado desde, por y para la comunidad universitaria, como recurso permanente de apoyo, en situaciones de mejora, cambio o de conflicto entre personas, equipos y grupos.

En estos momentos se está diseñando el plan de implementación con la colaboración implicada de profesores de distintas facultades y Escuelas de la UG, que forman parte de una Comisión Promotora –creada en octubre de 2013- en la que se discuten los aspectos tanto de enfoque como técnicos y logísticos. Es una Comisión inclusiva y permanentemente abierta a nuevos miembros de la UG si así lo desean, para promover la inclusión y la diversidad de pensamiento y el enriquecimiento mutuo.

En una segunda etapa, se pretenden abrir estos servicios a la comunidad ofreciendo mediación familiar y comunitaria, con la intención de dar respuesta al mandato de la Constitución y del Plan Nacional del Buen Vivir.

## **Componentes del proyecto**

Este proyecto tiene un componente formativo y uno clínico. Respecto al primero, se ha preparado un plan formativo global para crear una doble figura en la UG:

- **La de los mediadores inter pares**, con una formación de 60 horas que se ha desarrollado a través de la DIPA, desde el mes de enero hasta el mes de marzo pasado. La finalidad de esta formación es capacitar a profesionales y trabajadores de la Universidad de Guayaquil, en herramientas y habilidades mediadoras para que puedan ser unos referentes internos para sus

equipos de trabajo y para la organización, en la prevención y gestión del conflicto organizacional. Es decir, unos facilitadores del diálogo que constituyen un sistema de apoyo directo en sus equipos. Esta formación se repetirá en el mes de junio y posteriormente, cada año se realizarán tres ediciones.

- **La de los mediadores profesionales**, que formarán parte del SMUG y que se iniciará después de la formación anteriormente descrita con una Maestría que les especialice en distintos campos del saber mediador. El SMUG tendrá dos tipos de mediadores:
  - Los que trabajen en el Servicio
  - Los que formen parte de una cartera interna de mediadores de la UG, que serán incluidos en las intervenciones de mediación cuando por su perfil o por las características del conflicto o de las partes solicitantes, sean necesarios. Deberán ser procedentes de distintas disciplinas y trabajar en equipo.

En cuanto al componente clínico, consiste en la apertura del SMUG, que previsiblemente será en el cuarto trimestre de este año (Septiembre-Diciembre, 2014).

## Cartera de servicios del SMUG

La cartera de servicios que ofrecerá este Servicio, será lo que denominamos “**sistemas de mediación**” (Novel, 2010, ob.cit.), nos referimos a las intervenciones para la prevención y gestión del conflicto, que se aplican desde el marco teórico, principios y valores de la mediación, utilizándose de modo complementario y en ocasiones combinado. Este enfoque “multi-intervención”, mejora las posibilidades que se ofrecen desde los servicios de mediación de las organizaciones, tales como:

- **Intervenciones diagnósticas**, para determinar el mapa del conflicto y la mejor intervención a aplicar.
- **Asesoramientos** para la prevención y gestión del conflicto, como intervención preventiva y curativa, con un alto componente educador y dirigido tanto a directivos como a personas individuales que deseen mejorar sus habilidades de afrontamiento individual en situaciones de diferencias o conflictos.

- **Coaching directivo y de equipos**, en conflictos, como intervención rehabilitadora, para acompañar los procesos de cambio producidos por las intervenciones mediadoras, haciéndolos sostenibles a largo plazo, así como para ayudar a mejorar las habilidades personales de liderazgo y trabajo en equipo”.
- **Formación** en habilidades y competencias mediadoras, como intervención preventiva y de promoción y fomento de la salud relacional, con la finalidad de ayudar a mejorar el estilo relacional de las personas, dar a conocer las posibilidades de la mediación y transmitir valores de cultura de paz a aplicar en las organizaciones. En ocasiones también se usa como intervención curativa como se verá más adelante.
- **Apoyo estratégico para la mejora y el cambio**, como intervención preventiva y de fomento de la salud relacional, para asesorar a líderes de departamentos en nuevas líneas de trabajo a desarrollar y en general, de mejora de la comunicación y políticas internas institucionales, en el marco de la cultura mediadora.
- **Procesos de mediación**<sup>5</sup>, como intervención curativa o de tratamiento del conflicto, que permite a las partes en conflicto y con la ayuda del mediador/a, tratar con un enfoque colaborativo los problemas derivados del conflicto para llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades.
- **Técnicas para la construcción de espacios de diálogo y de consenso grupal**, como intervención preventiva, de fomento de la salud relacional o también curativa, de tal manera que faciliten el compromiso, la motivación, la participación, la inclusión y la colaboración, en las decisiones de resolución de dificultades, cambio y/o mejora de las organizaciones y equipos.

Aunque podría pensarse que algunas de estas intervenciones contienen enfoques o técnicas propias de otras profesiones (psicólogos, coaches, etc.), el valor diferencial del enfoque que aquí se propone, tiene que ver con el hecho de que cualquiera de estas intervenciones, siempre se fundamentará en los valores, principios y metodologías propias de la mediación, conformando por lo tanto una variedad de intervenciones mediadoras, que ayudarán en las distintas situaciones de las personas, grupos y tipos de conflictos organizacionales.

<sup>5</sup> Esta metodología de intervención en conflictos, hace referencia a un proceso formal (establecido de acuerdo a etapas) mediante el cual los participantes (partes en conflicto), junto con la ayuda de una tercera persona neutral (el mediador), tratan con un sistema determinado los problemas derivados del conflicto (el enfoque mediador), con objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, transformar las relaciones en lazos de confianza, unificar las narrativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades (Novel, 2010)

## Quién puede solicitar este servicio, cuándo y dónde

Cualquier persona de la Universidad o equipo que precise de sus servicios, puede solicitar al SMUG una intervención del tipo que sea. La consulta así como todo el trabajo que se desarrolle en el SMUG, actuará bajo los principios de **CONFIDENCIALIDAD, VOLUNTARIEDAD, INDEPENDENCIA, NEUTRALIDAD Y BUENA FE.**

Esperamos poder abrir el SMUG a toda la Comunidad Universitaria, a partir de octubre del año en curso en las dependencias de la Universidad, cuya ubicación específica está pendiente de confirmación y habilitación.

## A modo de Conclusión

Nuestra amplia experiencia en este campo y sus excelentes resultados, nos avalan para proponer que en cualquier proceso de cambio organizacional, sobre todo cuando son las instituciones públicas las que lo impulsan, se inserte este modelo como eje vertebrador del cambio propuesto (Novel, 2013).

Introducir la mediación de un modo sistémico en la organización aporta una serie de beneficios para las personas, equipos, institución y comunidad:

- Apoya a las personas que están en procesos de cambio y mejora organizacional, cuidándolas y acompañando estos procesos desde el enfoque colaborativo y consensuado.
- Mejora de la calidad en el trabajo, de la implicación, del entusiasmo, de la creatividad, de la voluntad de aportar conocimiento agregado y de abrir nuevos proyectos conjuntos.
- Mejora del clima laboral, a través de la reconstrucción de la confianza, reconocimientos mutuos, sentido de pertenencia, motivación y mejora de las relaciones.
- Mejora del trabajo en equipo, proporcionando habilidades e instrumentos para el tratamiento de las diferencias y conflictos, a través de acuerdos consensuados, realistas y sostenibles.
- Potencia la responsabilización de las personas involucradas, ayudándolas a tomar mejores decisiones personales y grupales, que mejoran las buenas prácticas, los rendimientos y la satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Disminuye la probabilidad de aparición de nuevos conflictos, evitando la aparición de los costes asociados.
- Proporciona un sistema de apoyo activo a los directivos, sobre los que suele recaer –en pri-

mera instancia- la expresión del conflicto de sus equipos.

- Promueve habilidades para el tratamiento positivo de las diferencias y la gestión precoz del conflicto, produciéndose un efecto preventivo y de gestión pacífica, inteligente y resolutive del conflicto, de modo institucional.
- Neutraliza “la cultura de la demanda y la queja”, a partir del ofrecimiento de un nuevo sistema proactivo y personalmente responsable, mejorando la imagen de la organización.
- Produce aprendizajes de valor y de impacto transformador, promoviendo el cambio hacia una “organización de éxito compartido”.
- Promueve un cambio de paradigma, hacia un trabajo de calidad y al mismo tiempo cuidando a las personas que allí trabajan y se relacionan.
- Fomenta instituciones saludables, donde la autorresponsabilización, el trabajo en equipo, la ilusión por el trabajo bien hecho y el ánimo colaborativo, se desarrollen en espacios de discusión y de consenso, creados por el propio sistema.
- Promueve la construcción de cultura de paz en las organizaciones y como consecuencia, la salud de las personas, grupos y organización, con un impacto positivo en la comunidad en general.

Para concluir, no nos cabe duda que un proyecto de este tipo es innovador, producirá impacto positivo y puede ayudar a que la Universidad de Guayaquil sea un referente a nivel mundial en cuanto a cómo implantar procesos optimizados de cambio y mejora de organizaciones que aseguran la calidad y la consecución de los objetivos propuestos, al mismo tiempo que integran a las personas como agentes sociales activos, implicados en hacer real la sostenibilidad de la excelencia universitaria.

Desde aquí nuestro agradecimiento a la buena acogida que hemos tenido con este proyecto, a las personas que nos han apoyado a lo largo del proceso de diseño y discusión y a las autoridades académicas que están fomentando una organización resiliente con la mediación como recurso a implantar en la estructura organizacional.

Contamos con la ayuda de todos y cada una de las personas que trabajan y estudian en la Universidad, para hacer de esta institución un modelo a seguir. Y les invitamos cordialmente, a formar parte de este nuevo proyecto que ayudará a demostrar que es posible salir de las crisis utilizándolas como oportunidades para potenciar los cambios y conseguir la tan ansiada excelencia universitaria.

## Bibliografía

1. Dilts R. Liderazgo creativo. PNL. (1998). Para forjar un mundo al que las personas desean pertenecer. Barcelona. Urano (Última edición, actualmente en formato PDF).
2. Femenia N. (2006). Costos y Consecuencias de los conflictos. Florida. Ganaropciones.com. 2006 [acceso 24 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://www.ganaropciones.com/conflicto.htm>
3. Henderson, V. (1971). Principios básicos de los cuidados de enfermería. Ginebra. Consejo Internacional de Enfermería (CIE).
4. Novel G. (2010). Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid. Reus.
5. Novel G, Poch M y Davi S. (2010). La mediación organizacional: Un modelo para la construcción del Tercer lado EN: Libro Blanco de Mediación en Cataluña. Barcelona. Generalitat de Catalunya, Departament de Justicia, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Anexo 4 pp. 1.015-1.026.
6. Novel G. (2011). Mediation Systems in Complex organizations. EN: Courts and Mediation: New Paths for Justice. Italy, USA, UK. European Press Academic Publishing; pp. 193-202.
7. Novel G. (2011). La mediación en las organizaciones: Un valor agregado y necesario. Solomediación 2.0 [Internet] [acceso 31 de agosto de 2013]. Disponible en: <http://www.solomediacion20.com/author/gnovel/>.
8. Novel G. Mediación en organizaciones de Salud: Un Nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan (2012). Madrid. Reus.
9. Novel G. (2013). Los conflictos en las organizaciones de salud: La mediación como puente de oro para la mejora y el cambio, EN: Vinyamata E (director): Causas, repercusiones y soluciones a los conflictos en las empresas. Barcelona. Editorial UOC.
10. Observatorio de Mediación de la Universidad de Barcelona (ODM). (2014). Informe de Actividades 2005-2013. ODM-Universidad de Barcelona (documento interno del ODM que contiene datos y registros de actividades y resultados de intervenciones de mediación).



◀ **Gloria Novel Martí, Phd.**

Mediadora, "Investigadora Prometeo Universidad De Guayaquil"  
 gnovel@ub.edu - Telf. 0990 68 33 00

**Econ. Jenny Escobar Serra,**

Directora De La Dirección De Investigación Y Postgrados Académicos (Dipa).  
 Universidad De Guayaquil.

jescobarserra@yahoo.es - Telf. 2518388

**Dra. Maria Elena Avilés**

Docente De La Universidad De Guayaquil  
 Facultad De Ciencias Médicas

malenaavilesarce@hotmail.com - Telf. 0984506773