



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LA MEDIACIÓN COMO MÉTODO EFICAZ
PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES EN INSTITUCIONES
DE SALUD PÚBLICA**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS Y DERECHOS HUMANOS

PRESENTA

ROSA CORNELIO LANDERO

DIRECTOR: DR. ALFREDO ISLAS COLÍN

CO-DIRECTOR: DRA. NORMA AGUILAR MORALES

Villahermosa, Tabasco, mayo de 2017



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES

Oficio N°1565/CP/17
Villahermosa, Tabasco 17 de mayo de 2017
Asunto: Modalidad de Tesis

Mtra. Rosa Cornelio Landero
Egresada del Doctorado en Métodos de Solución
De Conflictos y Derechos Humanos
Presente.

En atención a su solicitud de autorización de modalidad de titulación, me permito comunicarle que con fundamento en el artículo 69 fracción III del Reglamento General de Estudios de Posgrado vigente, se aprueba que pueda titularse mediante la modalidad de tesis con el trabajo recepcional "La mediación como método eficaz para la solución de conflictos organizacionales en instituciones de salud pública", para obtener el grado de Doctor en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos.

Me despido de usted enviándole un afectuoso saludo.

Atentamente

Dr. Fernando Rabelo Hartmann
Director

C.c.p. Archivo



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES

Oficio N° 1564/ CP/17

Villahermosa, Tabasco 17 de mayo de 2017

Asunto: Autorización de impresión de tesis

Mtra. Rosa Cornelio Landero

Egresada del Doctorado en Métodos de Solución

De Conflictos y Derechos Humanos

Presente.

Con fundamento en el artículo 71 del Reglamento General de Estudios de Posgrado vigente y en atención a la tesis titulada "**La mediación como método eficaz para la solución de conflictos organizacionales en instituciones de salud pública**", para obtener el grado de Doctor en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos, la cual ha sido revisada y aprobada por el Director de Tesis el Doctor Alfredo Islas Colín, la Codirectora Doctora Norma Aguilar Morales y la Comisión Revisora, me permito comunicar a usted que se **autoriza la impresión de la misma**, a efectos de que esté en posibilidad de presentar el examen respectivo.

Me despido de usted enviándole un afectuoso saludo.

Atentamente

Dr. Fernando Rabelo Hartmann

Director

D.A.C.S.Y.H.



DIRECCIÓN

C.c.p. Archivo

CARTA DE AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada " la mediación como método eficaz para la solución de conflictos organizacionales en Instituciones de Salud Pública", de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será únicamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa mas no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, el día dieciocho del mes de mayo del año dos mil diecisiete.

AUTORIZO

Mtra. Rosa Cornelio Landero
Tesisista

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias con todo mi ser, por la vida, la bendición y capacidad recibir el consejo de justicia, juicio y equidad, darme sabiduría para entender enseñanzas.

A mis padres, en especial a mi madre (+) quien también disfruta de todo lo que hoy puedo lograr, gracias a ella por el ejemplo de vida y fortaleza, a mis hermanos por todo su amor, su apoyo incondicional y los momentos que compartimos, a mi hermana Eglá con quien comparto este proyecto, de quien me siento orgullosa y le agradezco por compartir sus conocimientos conmigo.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), la oportunidad de lograr mi formación en el Programa Académico de Doctorado en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos, impartido en la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

DEDICATORIAS

A mi director de tesis Dr. Alfredo Islas Colín, por todo el apoyo otorgado durante el doctorado, por compartir el tiempo, sus conocimientos en la realización de este trabajo, muchas gracias.

A mi co-directora Dra. Norma Aguilar Morales, por el tiempo y participación en este proyecto.

A mi tutor Dr. Jesús Manuel Argáez de los Santos, por el apoyo y compartir sus conocimientos en este trabajo.

A todos los profesores que colaboración y dar parte de sus conocimiento durante el doctorado, gracias.

Mis compañeros del doctorado con quienes pude compartir y aprender de ellos.

Mis compañeros del Despacho que siempre me apoyaron de manera incondicional, gracias.

A mi amiga Mtra. Rocío Morales, quien me impulsó a estudiar este posgrado.

Pero ahora tanto mejor ministerio es el suyo, cuanto es mediador de un mejor pacto, establecido sobre mejores promesas.

Hebreos 8:6

ABREVIATURAS Y SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| ADR | Alternative Disputes Resolution |
| APMM | ASOCIACION PRIDICAM MOBBING MADRID |
| CPEUM | Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos |
| CPELST | Constitución política del Estado Libre y Soberano de Tabasco |
| CNU | Carta de las Naciones Unidas |
| CIE | Consejo internacional de enfermeras |
| CDSS | <i>Comisión de Determinantes Sociales de la Salud</i> |
| DUDH | Declaración Universal de Derechos del Hombre |
| GAD | Gestión alternativa de disputa |
| ISP | Internacional de Servicios Públicos |
| MASC | Métodos Alternos de Solución de Conflicto |
| MARD | Métodos Alternos para la Resolución de Disputa |
| MASD | Métodos Alternos para la Solución de Disputa |
| LJATSJDF | Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal |
| LNMA SCMP | Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal |
| LAJAET | Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco |
| LJAQR | Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo |
| LJPAECH | Ley de Justicia Penal Alternativa del Estado de Chihuahua |
| LMASCV | ley de medios alternativos para la solución de conflictos para el estado libre y soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave |
| LTSE | Ley de trabajadores al servicio del Estado |
| LFTSE | Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado |
| LOAPF | Ley Orgánica de la Administración Pública Federal |
| LOPET | Ley Organiza del Poder Ejecutivo de Tabasco |
| LGS | Ley General de Salud |

| | |
|---------|---|
| LES | Ley Estatal de Salud |
| LERSP | Ley Estatal de Responsabilidad de los Servidores Públicos |
| OEA | Organización de los Estados Americanos |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| OMC | Organización Médica Colegial |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| PIDESyC | Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales |
| PP | Políticas Públicas |
| RAC | Resolución alternativa de conflicto |
| RAD | Resolución Alternativa de Disputa; |
| TARC | Técnicas Alternativas de resolución de conflicto; |

ÍNDICE

| | |
|----------------------------|------|
| ABREVIATURAS Y SIGLAS..... | viii |
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |

PRIMERA PARTE

MEDIACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS EN BUSCA DE LA PAZ Y LA JUSTICIA EN LAS ORGANIZACIONES.

CAPÍTULO PRIMERO

LA MEDIACIÓN Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

| | |
|--|-----------|
| A. Métodos Alternos de Solución de Conflicto MASC..... | 29 |
| 1. Principales métodos de solución de conflictos..... | 40 |
| 2. Arbitraje, conciliación, negociación y mediación..... | 42 |
| B. De la autotutela hacia fórmulas heterocompositivas y autocompositivas..... | 50 |
| 1. Autotutela..... | 51 |
| 2. Heterocompositivas..... | 54 |
| 3. Autocompositivas..... | 56 |
| C. Definición de mediación..... | 60 |
| 1. Diferencia con diversos medios alternos de resolución de conflictos..... | 66 |
| 2. Sistemas de mediación..... | 70 |
| 3. Objetivo de la mediación..... | 72 |
| a. Características..... | 73 |
| b. Principios..... | 75 |
| 4. Mediación en ámbito público y privado..... | 78 |
| 5. Las partes en la mediación..... | 80 |
| D. Modelos de mediación para la gestión de conflictos..... | 80 |
| 1. Modelo transformativo (Busch y Floger)..... | 82 |
| 2. Modelo Harvard..... | 83 |
| 3. Modelo circular narrativo de Sara Cobb..... | 84 |

CAPÍTULO SEGUNDO

INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA Y DERECHO A LA SALUD

| | |
|--|-----------|
| A. Organización y desempeño de la Administración Pública..... | 88 |
| 1. Estructura administrativa..... | 94 |
| 2. Los órganos de la administración pública..... | 95 |
| 3. Las políticas públicas..... | 100 |

| | |
|--|-----|
| B. Derecho a la salud | 103 |
| 1. Derecho Humano de protección a la salud..... | 108 |
| 2. Disposiciones reglamentarias del derecho a la protección de la salud..... | 110 |
| C. Las Instituciones de Salud Pública | 116 |
| 1. Administración de servicios de salud..... | 119 |
| a. Determinantes sociales..... | 119 |
| b. Ética en los servicios de salud..... | 120 |
| 2. El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo..... | 122 |
| 3. Los empleados del sector salud y sus condiciones laborales. | 124 |

CAPÍTULO TERCERO
ORGANIZACIONES: LA PAZ INSTITUCIONAL Y
LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

| | |
|---|-----|
| A. Comportamiento organizacional | 130 |
| 1. Cultura y clima organizacional..... | 134 |
| 2. Comunicación organizacional..... | 141 |
| 3. La Satisfacción laboral..... | 143 |
| 4. Justicia social y justicia organizacional..... | 144 |
| 5. Justicia de paz..... | 148 |
| 6. La paz en la organización reflejada en la ciudadanía organizacional..... | 150 |
| B. Las diferentes vías de gestión de los conflictos en la organización | 153 |
| C. Generalidades del conflicto | 156 |
| 1. Conflicto social..... | 160 |
| 2. Elementos, causas y tipos de conflicto..... | 162 |
| 3. Dinámica, diagnóstico y tratamiento del conflicto..... | 166 |
| D. Conflicto organizacional | 168 |
| 1. Variables personales en el conflicto organizacional..... | 172 |
| 2. Variables que afectan los conflictos en la organización..... | 174 |
| 3. Estructura y poder del conflicto en la organizaciones..... | 176 |
| 4. Enfoque administrativo del conflicto organizacional..... | 181 |
| a. Conflictos relacionales..... | 184 |
| b. Conflicto de tareas..... | 186 |
| c. Fuentes del conflicto en la organización..... | 187 |

SEGUNDA PARTE
CONFLICTOS EN LA ACTUALIDAD Y SU TRASCENDENCIA EN
INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA.

CAPÍTULO CUARTO
TIPOLOGIA DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS
EFECTOS

| | |
|--|------------|
| A. Tipos de conflictos en la organización..... | 193 |
| 1. Conflictos de relaciones de autoridad que afectan a la estructura organizativa..... | 197 |
| 2. Conflictos de relación..... | 197 |
| 3. Conflictos estratégicos..... | 198 |
| B. Conflictos de confrontación resultados positivos y negativos.... | 199 |
| 1. Conflicto constructivo..... | 199 |
| 2. Conflicto destructivo..... | 200 |
| C. Conflictos de actitudes y conductas individuales y grupales..... | 200 |
| 1. Conflicto intrapersonal y conflicto Interpersonal..... | 201 |
| 2. Conflicto intragrupal y conflicto Intergrupal..... | 202 |
| D. Conflictos de enfrentamientos y choque de intereses..... | 204 |
| 1. Conflicto funcional..... | 204 |
| 2. Conflicto disfuncional..... | 204 |

CAPÍTULO QUINTO
ENFOQUE PROACTIVO FRENTE AL CONFLICTO

| | |
|---|------------|
| A. Violencia en la organización | 205 |
| 1. La violencia en el lugar de trabajo..... | 206 |
| B. <i>Mobbing</i> (acoso laboral) | 209 |
| 1. Definición de <i>Mobbing</i> | 210 |
| 2. Tipos de <i>Mobbing</i> | 216 |
| 3. Fases del <i>Mobbing</i> | 218 |
| 4. Las acciones del <i>mobbing</i> o también conocido como acoso laboral..... | 220 |
| 5. Los participantes del <i>mobbing</i> o acoso psicológico en la organización..... | 221 |
| a. El acosador o victimario..... | 221 |
| b. El acosado o víctima..... | 223 |

| | |
|--|-----|
| c. Las consecuencias del <i>mobbing</i> dentro de la organización..... | 224 |
| C. Estrés laboral | 226 |
| 1. Definición del estrés labora..... | 228 |
| 2. Fases en el modo de producción del estrés..... | 230 |
| D. Síndrome de <i>burnout</i> | 235 |
| 1. Definición del síndrome de <i>burnout</i> | 235 |
| 2. Diferencia entre <i>burnout</i> y estrés laboral..... | 237 |
| 3. Evolución del síndrome de <i>burnout</i> | 237 |
| 4. Principales causas del síndrome de <i>burnout</i> | 239 |
| 5. Desgaste profesional por empatía..... | 241 |

CAPÍTULO SEXTO

MEDIACIÓN PARA LA GESTIÓN SOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA

| | |
|---|-----|
| A. Enfoque sistémico para la intervención de conflictos en las instituciones de salud pública | 245 |
| 1. Procedimiento de recopilación de la información..... | 248 |
| a. Población y muestra..... | 253 |
| b. Cuestionario..... | 254 |
| c. Entrevistas..... | 259 |
| 2. Análisis y discusión de las evidencias..... | 260 |
| B. Mediación transformativa en instituciones de salud pública | 269 |
| 1. Ámbito de aplicación..... | 271 |
| 2. Protocolos..... | 273 |
| a. Funciones y rol del mediador..... | 274 |
| b. Proceso de la mediación..... | 279 |
| C. Conclusiones y propuesta de la mediación para la solución de conflictos en Instituciones de Salud Pública | 284 |
| 1. Conclusiones..... | 284 |
| 2. Propuestas..... | 287 |
| Referencia..... | 292 |
| ANEXOS..... | 309 |

INTRODUCCIÓN

Los conflictos son fenómenos de adaptación al entorno¹, representan la insatisfacción de las personas cuando sus necesidades, sus deseos o sus metas no son satisfechos. Los conflictos son inherentes a las personas, de manera que se encuentran presentes en todos los ámbitos de la sociedad; en este trabajo hemos abordado el tema de los conflictos en las organizaciones e instituciones de salud pública, en la doctrina hemos podido comprender que diversos estudios de conflictos organizacionales han afirmado que los conflictos en las organizaciones son considerados como factores que perjudican gravemente el normal funcionamiento, sobre todo cuando se tiene por negativamente el conflicto en sí. La insatisfacción en las personas genera diversas situaciones entre ellas pérdida de productividad y rentabilidad en las organizaciones ya sean privadas o públicas, produciendo costes directos e indirectos.

Ante el crecimiento de la conflictología en las Instituciones de Salud Pública, derivado de los diversos servicios que requieren las personas para satisfacer su derecho de acceso a la salud; cuando los miembros de la institución dejan de dar respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios, brotan las situaciones conflictivas ya sea entre los mismos miembros de la organización, o entre los miembros de la organización con los usuarios. El fenómeno de estudio fue la carencia de un mecanismo o método para prevenir, gestionar o resolver esos conflictos, de ahí que pensamos que la mediación, puede ser un método eficaz para abordar los conflictos que se suscitan en las Instituciones de Salud Pública; al ser un método del sistema de justicia alternativa que permite a las partes en conflicto de forma voluntaria buscar la solución a los mismos, con la participación de un tercero profesional, neutral e imparcial, quien los guía para mantener la comunicación, y que lleguen a los acuerdos que satisfagan sus intereses y necesidades. En ese contexto, es de gran relevancia analizar la mediación como método eficaz para la solución de conflictos en las Instituciones de Salud Pública.

El trabajo de investigación se enfocó en el análisis e identificación de los

¹ Redorta, Josep, *Conflict manament. Ciencia aplicada la gestión del conflicto*, España, ALMUZARA, 2016, p. 217.

tipos de conflictos organizacionales, conocer cuáles son los métodos de resolución que tienen para abordar los conflictos y cuáles pueden ser aplicados como estrategia para resolverlos

Para la realización de la investigación se plantearon dos preguntas: 1. ¿Cuál es la importancia de la mediación como un método eficaz para la solución de conflictos organizacionales en Instituciones de Salud Pública? 2. ¿Qué beneficios proporciona la mediación como método para la solución de conflictos organizacionales en Instituciones de Salud Pública? Para dar respuesta a estas interrogantes se tomaron en cuenta diversas teorías, definiciones, comentarios, nociones de diversos autores en temas de mediación, conflictos, diversos métodos alternos de solución de conflictos, el comportamiento organizacional.

En concordancia con las preguntas de investigación, el objetivo general fue: analizar la importancia de la mediación, como método eficaz para la solución de conflictos organizacionales en Instituciones de Salud Pública.

A su vez los objetivos específicos fueron los que a continuación se citan:

- Analizar a la mediación en los métodos de solución de conflictos que pueden ser aplicados como método eficaz para resolver conflictos organizacionales.
- Estudiar el comportamiento organizacional y la gestión de conflictos en Instituciones de salud pública.
- Describir la percepción que sobre el conflicto tienen los directivos y demás miembros de la organización, así como los diferentes estilos y conductas de gestión de conflictos.
- Justificar el uso de la mediación para solución de conflictos en Instituciones de Salud Pública, tomando como herramienta la entrevista y las teorías de la investigación cualitativa.

La hipótesis que se planteó para la investigación fue: La mediación es un método alternativo para resolver conflictos organizacionales, de forma eficaz porque las partes en conflicto voluntariamente con la ayuda de un mediador llegan a acuerdos conforme a sus intereses y necesidades, que proporciona beneficios satisfactorios, menos costos, en menor tiempo, tanto a los directivos, funcionarios, empleados, usuarios y a las Instituciones de Salud Pública.

El enfoque metodológico de la investigación fue de tipo cualitativa, que es usada por diversas disciplinas como la pedagogía, la antropología, la sociología y la comunicación entre otras, y cuenta con diversos objetivos que permiten comprender las complejas relaciones que se dan en una sociedad. El diseño en el marco de una investigación cualitativa, nos ayuda al análisis de cómo las personas ven y hacen las cosas según su perspectiva, “el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rigen por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente”².

Para entender el diseño de la metodología cualitativa hay que considerar que esta busca la subjetividad, es decir, “explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales, por lo que es necesario conocer los marcos referenciales que permiten realizar estas acciones. En la investigación cualitativa “Se trata (...) de acercamientos que se fundamentan en las diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, la antropología, la lingüística, etcétera, que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionadas, donde se inscriben las conductas y las acciones humanas”³.

El marco de referencia es la fundamentación teórica de una investigación, que ayuda a que esta tenga coherencia y coordinación en las proposiciones, es de gran apoyo para que los investigadores puedan lograr y aportar resultados que expliquen con bases firmes, que ubiquen la Investigación dentro de una teoría, enfoque o escuela científica. Toda la información que se utilice en la investigación debe de estar sustentada con bases científicas, “son paradigmas que nos hablan de una forma de ver, de enmarcar los fenómenos y no necesariamente de un procedimiento para obtener datos o información”⁴ aclarando que no son los únicos posibles pero si los utilizados con mayor frecuencia, y su elección dependerá de la pregunta que se busca responder al final del estudio.

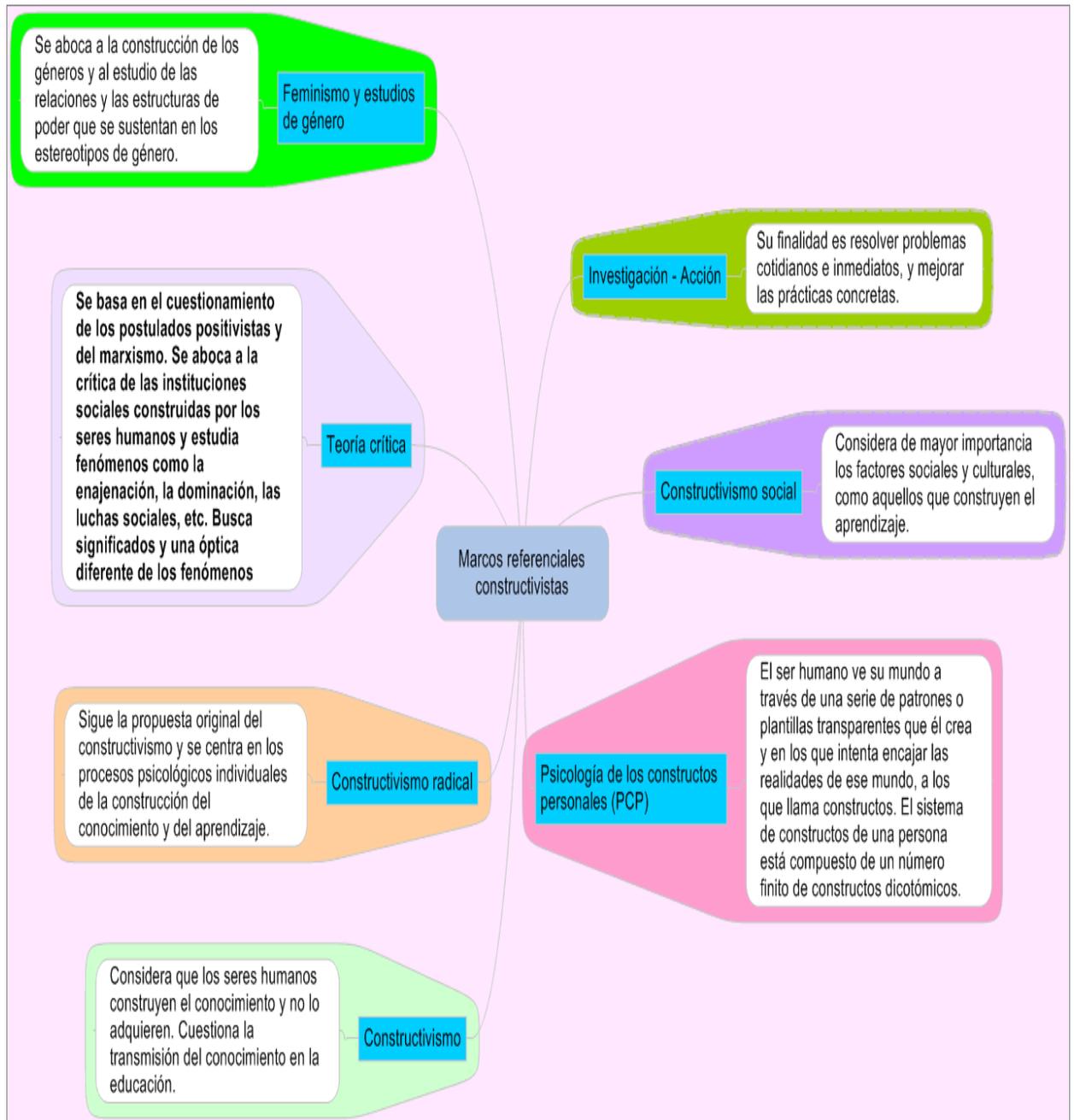
²Salgado Liévano, Ana Cecilia, “Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”, Liberabit. Revista de Psicología, Vol, 13, 2007, pp. 71-78, Universidad de San Martín de Porres, Lima Perú. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf>.

³ Álvarez Gayou, Juan Luis, *Cómo hacer investigación cualitativa*, Barcelona, Paidós, 2003, p. 69.

⁴ *Ibidem*, p. 27.

En esta investigación se ha tenido en cuenta la teoría constructivista a partir de la opinión de diversos autores, citado por Álvarez Gayou, Juan Luis, *op. cit.*, pp. 103-148. (Ver figura 1)

Figura 1: Marcos referenciales constructivistas



Considerado los marcos referenciales anteriores, este trabajo hace uso de la Investigación – Acción cuyo “propósito se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”⁵. Las bases sobre las cuales se fundamenta este diseño son:

- Los participantes que están viviendo un problema, son los que están mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista.
- La conducta de estas personas está influida de manera importante por el entorno natural en que se encuentran.
- La metodología cualitativa es la mejor para el estudio de los entornos naturalistas.

Las fases esenciales de los diseños de investigación – acción, que son las de: “observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de una manera cíclica, una y otra vez,⁶ hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o se introduce satisfactoriamente.

Considerando los marcos referenciales anteriores, esta investigación toma del constructivismo la teoría crítica ya que se lleva a cabo en una institución social, específicamente del sector salud, estudiando el fenómeno del conflicto organizacional. Por otra parte del marco interpretativo se toma la investigación – acción, ya que se analiza el fenómeno y se propone a la mediación como método para la solución del problema-conflicto.

Hay que valorar que al igual que en la investigación cuantitativa, el paradigma cualitativo se basa en tres conceptos fundamentales: la validez, la confiabilidad y la muestra; y la mayoría de los investigadores ven la necesidad de cumplir con estos

⁵ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 2008, p. 58.

⁶ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.*, p. 62.

postulados. “La validez en este paradigma, implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se tiene como objeto conocer.”⁷

La confiabilidad por su parte, se refiere a los resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes marcos temporales; cuando otros investigadores llegan a un mismo resultado bajo las mismas condiciones, se considera una confiabilidad externa, y cuando estos observadores concuerdan en que los hallazgos estudian una misma realidad se considera confiabilidad interna. Si bien la muestra es imprescindible en la investigación cuantitativa, para el caso de la cualitativa, ésta no aspira a tener representatividad ni generalidad, ya que se interesa en la subjetividad, la cual está presente en un individuo o grupo, pero no necesariamente en el universo de estudio. Por ello, para esta investigación se tomó una muestra representativa de los individuos entre quienes se suscita el conflicto en las Instituciones de Salud Pública las cuales fueron tomadas entre los hospitales de alta especialidad del sector salud Hospital Juan Graham, Hospital Roviroso, Hospital de la Mujer y Hospital del Niño, en el Municipio de Centro, Estado de Tabasco, México.

La muestra no es representativa pero puede ser valiosa cuando se utiliza en un solo caso, una familia o un grupo cualquiera de pocas personas, ya que en la búsqueda de la subjetividad no es posible que ésta se pueda generalizar. Al respecto afirma Álvarez Gayau “lo más adecuado para dar confiabilidad a la investigación cualitativa es lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga y, en este sentido, será preferible y más descriptivo hablar de la necesidad de autenticidad”.⁸

Algunos autores como son: Eisner, Miguel Martínez, Denzin y Lincoln coinciden en que, en la investigación cualitativa es un equivalente a la confiabilidad y lo hacen refiriéndose a los casos en los que se realiza la interpretación de los datos obtenidos, “propone la corroboración estructural, que consiste en un proceso

⁷ Álvarez- Gayou, Juan Luis, *op. cit.*, p. 64.

⁸ Álvarez- Gayou, Juan Luis, *op. cit.*, p. 68.

de reunir datos y la información y con ellos establecer los lazos de un todo que se apoya en partes de la evidencia”.⁹

Con relación a lo anterior es que surge el concepto de triangulación como la utilización de diversos métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor a la amplitud y profundidad a cualquier investigación, “la verdadera utilidad de la triangulación reside en el momento de la interpretación de los datos, ya que diferentes marcos de referencia aportan claridad y complementariedad, pero advierte que éstos no deben mezclarse”¹⁰. Existen cuatro tipos de triangulación: triangulación de datos, triangulación de investigadores, triangulación de teorías y triangulación metodológica, sin embargo Janesick citado por Álvarez – Gayou, propone una quinta a la que llama “triangulación interdisciplinaria”.¹¹

En términos de la investigación cualitativa las variables analizadas y estudiadas fueron mediación, conflicto y comportamiento organizacional. La mediación es un método de solución de conflictos no adversarial, que a través de la voluntad de las partes pueden resolver sus conflictos, en la doctrina se le ha dado varias definiciones, prevaleciendo la característica que es un “medio de solución de controversias, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí misma un acuerdo con la intervención de un mediador.”¹²

El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro.

⁹ Martínez Miguélez, Miguel, *Epistemología y Metodología cualitativa en las ciencias sociales*, México, Trillas, 2004, p. 56.

¹⁰ Álvarez- Gayou, Juan Luis, *op. cit.*, p. 28.

¹¹ *Ibidem*, p. 29.

¹² Barona Viral, Silvia y Esplugues Mota, Carlos, “*Mediación y Arbitraje Legislación Básica*”, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012, p. 27.

El conflicto organizacional deviene de la interacción de los miembros y la relación que se da en la misma, pero además, por los intereses y expectativas que cada uno de ellos tiene, así que ante la insatisfacción de alguno de sus intereses o necesidades se manifiesta el conflicto. Por lo que el conflicto organizacional se refleja cuando ocurren enfrentamientos por conductas dirigidas a metas de un grupo que bloquea o frustra las metas de otro u otros.

La investigación pretende relacionar los métodos alternos de solución de conflictos, como es la mediación, para dar solución a los conflictos organizacionales en Instituciones de Salud Pública, buscar el equilibrio del clima organizacional que se encuentra dentro de la organización, permitiendo encontrar otras estrategias para la resolución de conflictos organizacionales que se den dentro de la misma y que son cotidianos con motivo de las relaciones laborales y sociales, por todo ello se considera importante analizar la mediación como método eficaz, que ayude para resolver los desacuerdos, controversias, conflictos que existan en las Instituciones de Salud Públicas.

El trabajo de investigación se integró en dos partes, en la que se incluyeron seis capítulos, con sus respectivos títulos, acápite y subacápites, donde fueron desarrollados como se expone seguidamente:

La primera denominada *Mediación y gestión de los conflictos en busca de la paz y la justicia en las organizaciones*, incluye tres capítulos, capítulo primero, con título la mediación y sus principales características. Capítulo segundo, denominado instituciones de salud pública y derecho a la salud. Capítulo tercero, organizaciones: la paz institucional y la gestión de los conflictos.

Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos al ser parte del sistema de Justicia Alternativa, están acaparando diversos espacios en nuestros tiempos, es uno de los temas que se le está dando la debida importancia y se ha estudiado en las Instituciones Educativas, de igual forma por diversos Tribunales que imparten justicia, por organismos internacionales, nacionales, que buscan un medio alternativo como resolver conflictos en menor tiempo, solución confiable entre las partes,

ahorro de dinero y sobre todo satisfacción de las partes en conflicto, ya que los acuerdos son tangibles al ser producto de la voluntad de las partes.

La solución de los conflictos de manera apropiada es la que busca las mejores herramientas de forma inmediata de un método para resolver aquellos conflictos interrelacionales que se presentan en las organizaciones constantemente. Si partimos del hecho que las organizaciones funcionan como sistemas donde cada uno de sus componentes se conectan e interrelacionan de manera dinámica en el devenir económico y social, se puede constatar que los conflictos surgen de ese engranaje y deben ser resueltos dentro del mismo, con los recursos que los componentes aportan en el proceso.

En los grupos y equipos se construyen las relaciones interpersonales, que siguen una visión de la organización para lograr un trabajo en común, por lo que también pueden surgir diversos enfrentamientos y violencia en el trabajo, para lo que es necesario contar con algún método que ayude a resolver de manera inmediata cualquier conflicto, para ello, los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, cuentan con diversas técnicas interdisciplinarias que brindan el apoyo en la búsqueda de acuerdos que le permitan a los distintos sistemas funcionar, con las cuales no se pretende eliminar el conflicto, sino aprender a sobrellevarlo con un grado máximo de satisfacción para las partes involucradas hasta lograr un acuerdo satisfactorio.

La mediación, al ser procedimiento voluntario se presenta como una oportunidad para las partes en conflicto, para intentar resolver el problema que les provoca no llegar a un acuerdo, buscando un arreglo amigable, para que prevalezca la paz y justicia en las diversas organizaciones; pues, el comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades, podemos desconocer la necesidad que se esconde detrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista, también los intereses personales que los mueve dentro de la organización, pero es importante estar preparados para mantener un ambiente sano donde reine la paz organizacional.

La segunda parte denominada *Conflictos en la actualidad y su trascendencia en Instituciones de Salud Pública*. Capítulo cuarto denominado tipología de conflicto en las organizaciones y sus efectos. Capítulo quinto con título enfoque proactivo frente al conflicto. Sexto, mediación para la solución del conflicto en instituciones de salud pública.

Se buscó conocer los tipos de conflictos en la organización, así como cuáles son los conflictos de relaciones de autoridad que afectan a la estructura organizativa, describiendo los conflictos de relación y conflictos estratégicos, conflictos de confrontación resultados positivos y negativos de los que resultan los conflictos constructivos y destructivos. Se abordan también los conflictos de actitudes y conductas individuales, y grupales como son: conflicto intrapersonal, conflicto interpersonal, conflicto intragrupal y conflicto intergrupales; los conflictos de enfrentamientos y choque de intereses, los conflictos funcionales y conflictos disfuncionales que se pueden presentar en cualquier momento.

En el lugar de trabajo también se presenta la violencia en la organización o también conocida como violencia laboral, se analizan factores importantes como son: el medio social, el *mobbing* (acoso laboral), las acciones del *mobbing*, el estrés laboral y síndrome de burnout. En las Instituciones de Salud Pública, que no son ajenas a los diversos tipos de conflictos, es importante saber cómo están constituidas, que tan funcional es su administración, quiénes son los determinantes sociales, la ética y los derechos humanos, las disposiciones reglamentarias, los empleados del sector salud y sus condiciones laborales.

El capítulo cuarto, es la parte metodológica del trabajo de investigación cualitativa, la metodología sirve para organizar el conocimiento o bien la ciencia o la técnica y aun el propio trabajo de investigación. Todo el entorno que rodea está sustentado a través de una serie de pasos, sistemas o procesos, que cumplen con una serie de reglas, los puntos trascendentales como el enfoque de la investigación, el diseño metodológico, la recopilación de la información, el análisis de los datos obtenidos en algunos de los hospitales de mayor importancia en el Estado de Tabasco que se tomó como población para conocer los conflictos que más se ventilan en la actualidad.

Con todo el entramado metodológico, y los datos analizados, fue posible llegar a las conclusiones, que para abordar los conflictos que se presentan cotidianamente en las Instituciones de Salud Pública, tanto con las personas que forman la parte interna de la organización, como con la población abierta que asiste a esas instituciones a recibir el servicio público de salud, la mediación es un método que sirve para prevenir, gestionar o resolver los conflictos.

Por tanto, el método de mediación como sistema de justicia alternativa, por las características y principios que la distinguen de otros métodos, se puede afirmar que es un método eficaz para abordar y resolver conflictos en las Instituciones de Salud Pública en México, ya que una de las características y principios es la voluntad de las partes, esto es, que no se requiere de la intervención de una autoridad jurisdiccional para que se lleve a cabo el método de mediación, sino con la simple voluntad de las partes involucradas en el conflicto y con la intervención de un tercero profesional (mediador) las partes pueden llegar a acuerdos y resolver la controversia.

La informalidad, el diálogo, la comunicación, la neutralidad e imparcialidad, la escucha activa son características y principios que construyen climas de paz dentro de las organizaciones, así que la mediación es un método eficaz para eficientar el servicio público en esas Instituciones de Salud, ya que se crea confianza y reconocimiento hacia las personas para que se sientan incluidas en la garantía de su derecho humano, de acceso a la salud y a la justicia social a través de la Justicia Alternativa.

PRIMERA PARTE

MEDIACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS EN BUSCA DE LA PAZ Y LA JUSTICIA EN LAS ORGANIZACIONES

Los objetivos de esta investigación es analizar la importancia de la mediación en los métodos de solución de conflictos que pueden ser aplicados como método eficaz para resolver conflictos organizacionales; así como estudiar el comportamiento organizacional y la gestión de conflictos en Instituciones de salud pública. Para lograrlo es importante conocer los diversos métodos alternativos de solución de conflictos, que permiten transformar los problemas, controversias entre los individuos que conviven en la sociedad.

En las últimas cuatro décadas ha crecido en el mundo y en México la práctica de los Métodos de Solución de Conflictos, entre esos métodos se encuentra la mediación, que se han visto como buenas prácticas para abordar conflictos en organizaciones públicas y privadas. En el sistema de Justicia Alternativa, la mediación está sirviendo para despresurizar los tribunales que imparten justicia; otros ámbitos donde la mediación tiene buena aplicación son los organismos internacionales de pacificación como Naciones Unidas, así como organismos nacionales como los Ombudsman, que buscan un medio alterno para resolver conflictos en menor tiempo y a bajo costo para las partes.

La mediación es un método de la justicia alternativa, cuyas diferencias con el sistema de justicia judicial consiste que este método es no judicial, las partes en un conflicto organizacional no tienen que acudir a la comparecencia de alguna autoridad jurisdiccional para resolver sus conflictos a través de algún juez, sino que basta la simple voluntad de las partes de querer resolver el conflicto, para que con la guía de un profesional mediador llegue a acuerdos pacíficos y efectivos que les satisfaga sus intereses y necesidades. Además, les permita tener satisfacción en el servicio público de salud que reciben.

La “mediación”, es un método con la oportunidad que se le concede a las partes en conflicto de resolverlos, buscando un arreglo amigable, para que

prevalezca la paz y justicia en las diversas organizaciones, el comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades, podemos desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista, también los intereses personales que los mueve dentro de la organización, pero es importante estar preparados para mantener un ambiente sano donde reine la paz organizacional.

El derecho a la salud es un derecho humano que tienen todas las personas como se encuentra regulado en el artículo 4° de la Carta Magna, por tanto, cuando las personas asisten a las Instituciones de Salud Pública, deben recibir buenos tratos, y además deben ser atendidos en sus necesidades de la asistencia de salud de una manera apropiada, humana y digna; en tal virtud, lo deseable es que haya paz dentro de la misma institución y buen trato para con el usuario del servicio público, es por eso, que se requiere de investigaciones que aborden la carencia de métodos apropiados y eficaces para la prevención, gestión o resolución de los conflictos en organizaciones e Instituciones de Salud Pública.

En las organizaciones se presentan conflictos constantemente por las relaciones interpersonales, que a la vez integran grupos y equipos, que siguen una visión de la organización para lograr un trabajo en común, lo que también puede surgir en diversos enfrentamientos y violencia en el trabajo, para lo que es necesario contar con algún método que ayude a gestionar, prevenir o resolver de manera inmediata cualquier conflicto, para ello, los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, cuentan con diversos métodos y técnicas interdisciplinarias que brindan el apoyo en la búsqueda de acuerdos que le permitan a los distintos sistemas funcionar, con las cuales no se pretende eliminar el conflicto, sino aprender a sobrellevarlo con un grado máximo de satisfacción para las partes involucradas hasta lograr un acuerdo satisfactorio.

En estos tres primeros capítulos se presentan las teorías, nociones, conceptos y definiciones tanto del método de mediación, como exposición del derecho de acceso a la salud, y los conflictos en las organizaciones, que finalmente redundan en obstáculos al derecho a la salud, pero también al acceso de una justicia social y efectiva para las personas frente al conflicto.

CAPÍTULO PRIMERO

LA MEDIACIÓN Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

La Justicia Alternativa representa el replanteamiento de la justicia y de los métodos para acceder a la solución de los conflictos que enfrentan las personas en su vida cotidiana. El sistema tradicional de las vías y formas de resolver conflictos ha sido el sistema jurisdiccional, adversarial; sin embargo, en diversos escenarios no se puede dejar de estudiar la importancia de la autotutela en la que el hombre en todos los tiempos ha buscado defender sus derechos directamente empleando la fuerza sin resultar necesaria, significa el triunfo del más fuerte.

La mediación es un método de solución de conflictos, que suele ser definida como una negociación asistida por un tercero neutral, este método puede ser informal y formal, conocer los objetivos de la mediación que son resolver el conflicto. Las características y principios de la mediación como la voluntariedad, la informalidad, neutralidad e imparcialidad y la participación activa de las partes del conflicto hacen la diferencia inclusive con otros medios alternativos de solución de conflictos.

En la actualidad los cambios son constantes en nuestra sociedad, los problemas sociales, políticos recaen en la economía de las organizaciones, la confrontación de fenómenos y el macro ambiente genérico común a todas las organizaciones, todo lo que sucede en dicho ambiente afecta directa e indirectamente a todas las organizaciones y a sus integrantes de manera personal.

Sucesos como la globalización, el crecimiento de la población, las nuevas tecnologías, la población de gente que inmigra, el desempleo, trastornos políticos y sociales, condiciones económicas, todas estas constituyen la coyuntura que determina el desarrollo económico que se ve reflejado también en las organizaciones, que pueden ser de formas positivas como negativas, pero también generadoras de conflictos.

Las organizaciones tienen que enfrentar conflictos por presiones internas y externas que desembocan en cambios que pueden ser beneficiosos pero no dejan de presentar conflictos; que son procesos de cambios organizacionales de mucha importancia, los conflictos dentro de la organización tienen un costo para la misma, debido a que se invierte mucho tiempo para la solución de los mismos. Los cambios en las organizaciones son importantes, aunque a veces lo enfrentan con miedo a lo nuevo, porque piensan que un cambio es algo conflictivo, que los terminará destruyendo, en toda organización los conflictos internos por lo general son costosos cuando se dan y se enfrentan en litigios, arbitrajes, negociaciones que en ocasiones los resultados no son tan satisfactorios para las partes.

La insatisfacción laboral, es un clima organizacional negativo, que puede conllevar a un rendimiento bajo de los empleados; en muchas ocasiones provoca mucho ausentismo, accidentes laborales, poca productividad, se elevan los costos, un ambiente negativo, la mala organización, el exceso de tareas, la falta de medidas de seguridad, la no delimitación de competencias y funciones a desempeñar, la ausencia de un organigrama, la falta de objetivos, la no promoción y rotación de los empleados, la falta de espacios, la fatiga física y psíquica, la competitividad, los problemas personales, pueden generar conflictos entre los trabajadores, es decir, aparecen los conflictos interpersonales, intrapersonales e intergrupales, que lleva a la organización al caos.

La organización está compuesta por las relaciones interpersonales, que a la vez integran grupos y equipos, que siguen una visión de la organización para lograr un trabajo en común, pero no dejan de faltar los conflictos a los que la organización siempre tiene que hacerle frente, que en ocasiones se presentan en litigios costosos, que la llevan hasta el cierre de la misma. La mediación es una nueva oportunidad que se le concede a las partes en conflicto, para intentar resolver el problema que les provoca no llegar a un acuerdo.

La mediación es un “proceso voluntario en cuanto los participantes deben estar dispuestos a aceptar la ayuda de un tercero”.¹³ Es pues entonces la mediación una opción que puede ser utilizada para evitar un pago monetario de lo reclamado, la mediación puede ser formal e informal; entendemos que es informal como la que concede a ambas partes la oportunidad de presentar una exposición por escrito de lo que pretende, una vez que ambas partes hayan tenido la oportunidad de aportar lo necesario, el personal encargado de Resolución Alternativa de Conflicto (RAC), los ayudará a llegar a una solución amigable y voluntaria. Si las partes por sí mismas no pueden alcanzar acuerdos para resolver su controversia, pueden elegir la participación de un tercero mediante la opción de mediación formal. Entendiendo que la mediación formal es, “un proceso muy estructurado, con reglas definidas en las que mediador actúa como representante de una institución u órgano oficial”.¹⁴ Trascendiendo hacia los acuerdos por consenso para resolver conflictos relacionales.

A. Métodos Alternos de Solución de Conflictos MASC

Los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, consisten en diversos procedimientos que las personas pueden elegir para resolver sus conflictos, en virtud de que para su participación y práctica se requiere únicamente la voluntad de las partes, que el conflicto sea negociable y siempre que exista en ellos la voluntad de resolver la situación que los enfrenta.

Los MASC tienen un historial originario en los Estados Unidos de Norte América trascendiendo posteriormente hasta Europa, actualmente se encuentra en práctica en países de Latinoamérica, que sirve como sistema de gestión de los conflictos, a través de métodos informales y extraprocesales.¹⁵

¹³ Diego Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *Mediación, proceso, tácticas y técnicas*, 3ª ed., Madrid, PIRAMIDE, 2010, p. 19.

¹⁴ Diego Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *op. cit.*, p. 64.

¹⁵ Foddai, María Antonieta, “Conciliación y Mediación: ¿modelos diferentes de resolución de conflictos?”: García Villaluenga, Leticia (Codir.) *et al*, *Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI*, Madrid, Reus, p. 43.

En México como en muchas partes de Latinoamérica se les llaman Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, o mecanismos alternativos de solución de controversias. En la doctrina se puede encontrar la variedad de nombres que se les ha dado a estos crecientes métodos de solución de conflictos, como por ejemplo en sistema anglosajón les denominan *ADR Alternative Disputes Resolution; Justicia Alternativa*, en terminología francófona *Methodes Alternatives de Resolution de Controversies*,¹⁶ en América Latina se les denomina Métodos Alternativos de Solución de Controversias.

Se destaca el caso de México, que se le denomina Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, porque, los antecedentes que existen es que iniciaron como métodos que se practicaban en los juzgados para resolver controversias, a través de la conciliación. Sin embargo, desde el 18 de junio de 2008, los mecanismos alternativos de solución de controversias fueron reconocidos en el artículo 17 constitucional. Así que, en nuestro país hace más de una década que se están practicando con mayor auge, porque con anterioridad los métodos como la conciliación y arbitraje estaban reconocidos en diversas leyes administrativas, y algunos códigos civiles y penales, pero, por la limitación que habían tenido, eran muy poco practicados, ahora, estamos en el proceso de transición e implementación porque ya se encuentran reglamentados en más de treinta leyes estatales y la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en Materia Penal, en la gran mayoría definen, describen, disponen principios y regulan la práctica de los métodos de conciliación, arbitraje, mediación y otros.

Gorjón describe las denominaciones más comunes de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos MASC,¹⁷ además, reconoce la bondad de los mismos

¹⁶ Morales Fernández, Gracia, *Los sistemas alternativos de resolución de conflictos: La mediación sistemas complementarios al proceso. Nuevo enfoque constitucional del Derecho a la tutela judicial efectiva*, España, HISPALLEX, 2014, p. 73.

¹⁷ Gorjón Gómez, Francisco J. Steel Garza, José G, *Métodos alternativos de solución de conflicto*, México, OXFORD, 2013, p. 450. como son: “ADR Altern ative Disputes Resolution; Justicia Alternativa, Título que se asigna a las MASC en las leyes de las entidades de Colima, Guanajuato y Quintana Roo; MARD Métodos Alternos para la Resolución de Disputa; MASD Métodos Alternos para la Solución de Disputa; MASC Medios Alternativos para la solución de conflictos; RAC Resolución alternativa de conflicto; RAD

exaltando sus características en las que fundamenta las ventajas de los mecanismos para resolver los conflictos y para ser garantes de la paz social, ya que dice se pueden aplicar a todas las disciplinas, son multidisciplinarios, multidimensionales, resistentes, utilitarios por su flexibilidad, eclécticos, ecuménicos, disruptivos, pacificados y concertadores.¹⁸

El sistema de resolución alternativa del conflicto o Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), ha evolucionado con éxito para resolver los problemas, la importancia de estos mecanismos en esta época radica en que a diferencia de la forma en que se aplicaban históricamente, se han sistematizado, definiéndoles sus características y particularidades, la tipología de conflictos en los que pueden ser aplicados cada uno, así como los procedimientos claros que garanticen, en mayor medida, resultados positivos. En el campo de la administración los conflictos se ubican dentro de los procesos de producción en los que participamos las personas.

La interdisciplinariedad que caracteriza a estos métodos ha permitido que sean cada vez más usados para resolver conflictos en las organizaciones, en razón de que el procedimiento es eminentemente circular y holístico, con una participación activa de los mismos involucrados en el conflicto. Son generadores de diálogo y constructores de confianza, respeto y reconocimiento.

Los conflictos que se dan en la vida deberían verse como oportunidades que se tiene para crecer como personas, en la mayoría de los casos, especialmente en las relaciones interpersonales, estos se perciben como fuente de tensión, desavenencias y algunas veces motivo de ruptura. Los conflictos y su resolución no

Resolución Alternativa de Disputa; TARC Técnicas Alternativas de resolución de conflicto; GAC Gestión alternativa de conflicto; GAD Gestión alternativa de disputa”.

¹⁸ Gorjón Gómez, Francisco J. y Vázquez Gutiérrez, Reyna Lizeth, “Métodos alternos de solución de conflictos y su protagonismo en el nuevo contexto legal mexicano retos y perspectivas.”: en Arellano Hernández, Francisca Patricia, Cabello Tijerino, Paris Alejandro (coord.), *Retos y perspectiva de los MASC en México*, México, Tirant lo Blanch, 2015, pp. 24-31.

son hechos aislados que ocurren fuera de los contextos donde trabajamos o estudiamos, son parte del proceso de convivencia natural que se da en todos los terrenos donde coincidimos los seres humanos.

Los conflictos se presentan por lo general dentro de los procesos de producción, en las relaciones laborales de cualquier organización. Por lo tanto es importante estudiar el porqué de los métodos de Resolución Alternativa de Conflictos, en décadas anteriores Estados Unidos de Norteamérica era su mayor exponente del continente americano, el concepto de autodeterminación y los usos participativos en las tomas de decisiones absorben los ámbitos del Derecho y de la Administración de Justicia.

Los MASC en contraste con los sistemas convencionales de resolver conflictos, tienen un enfoque no adversariales y no violentos buscan encontrar soluciones donde no haya ni ganadores, ni perdedores y modos de entender el conflicto tomando en cuenta las necesidades de ambas partes de manera estratégica. Es decir, que existan diferentes denominaciones de los mecanismos de MASC, pero todos se centran fundamentalmente en la realidad de las partes; incluso, se aboca a aquellos aspectos que las partes consideren central en su situación. Así, se incluyen temas como las emociones, las impresiones personales o los valores de las partes y los hechos vividos.

Para un profesional de los MASC o de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) como también se les conoce a estos métodos, es primordial entender el conflicto y los roles que cada una de las partes protagonistas juega dentro de la situación, es decir, poder leer el conflicto desde un enfoque sistemático. De lo contrario, es muy alta la probabilidad de caer en prácticas superficiales y no significativas al facilitar la comunicación entre las partes.¹⁹

¹⁹ Soletto, Helena (Dir.), *Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos*, 2da ed., Madrid, Editorial Tecnos, 2013, p. 44. “Las funciones de pacificación y de satisfacción impone la creación de lo que podemos llamar las vías de composición de los conflictos. Estas vías son diferentes según se traten de cumplir predominantemente una función de pacificación, una función de satisfacción o que traten de lograr equilibradamente una y otra. Una función de satisfacción puede llevarse a cabo mediante la utilización por las

En América latina en las últimas décadas se ha creado un movimiento de Resolución Alternativa de Disputas (RAD) o de Conflictos (RAC), que se ha sustentado de valores, en las que se incluyen toda forma de resolver disputas, que no necesariamente tienen que ser jurídicas, que no se necesite una sentencia judicial, ni el uso de la fuerza, es importante mencionar que entre ellos existen la negociación, mediación, conciliación, arbitraje, el más tratado de ellos ha sido el arbitraje en general y en el ámbito cooperativo. Pero en las *Alternative Disputes Resolution* ADR o Resolución Alternativa de Disputas (RAD) o de Conflictos (RAC) van ganando en importancia e implantación otros procesos, como el ya conocido de la conciliación o el más reciente la mediación, autocompositivos y no adversariales. Son muy adecuados para la gestión y resolución de conflictos en el ámbito de las organizaciones, pero tienen escaso desarrollo legislativo.

Existe una gran diversidad de Resolución Alternativa de Disputas (RAD) o de Conflictos (RAC) con distintas metodologías, pero todas ellas tienen el objetivo común de gestionar, prevenir o resolver un conflicto concreto, logrando que las personas lleguen a acuerdos favorables y constructivos, sin necesidad de recurrir a litigios y en casos de problemáticas cotidianas que no infrinjan las leyes, y en la consideración empírica de que los acuerdos adoptados por y entre las partes y en común, se traducen en un grado de cumplimiento mucho mayor que las decisiones impuestas por una autoridad externa. Ponerse de acuerdo con la persona con la que existen desavenencias resulta satisfactorio y además demuestra un interés, no sólo por solucionar el problema, sino también por mantener y mejorar las relaciones.

Las ventajas que pueden destacarse en el empleo de estas fórmulas auto-compositivas la Resolución Alternativa de Disputas (RAD) o de Conflictos (RAC) pueden resumirse en que: Son menos costosas y precisan de menos tiempo de

personas o grupos titulares de los intereses, de un sistema de violencia o de fuerza. La segunda vía, que es fundamentalmente una vía de pacificación, es la de negociación y del arreglo en la tercera vía confluyen tanto la función de pacificación como la función de satisfacción, se produce a través de lo que pueden llamarse las formas de heterocomposición de conflicto”.

gestión ya que son técnicas más pragmáticas, de contenido y forma aprobada. Permiten llegar a acuerdos de manera participativa y en un tiempo más breve que la vía judicial. Son más eficaces en los resultados y más positivos para las partes, al permitir obtener acuerdos ganar-ganar, lo que da un margen de corresponsabilidad y sostenibilidad indudable.

A partir de la década de los sesenta en que se produjo una sobrecarga de los sistemas judiciales en *EE.UU* por el uso extensivo de procedimientos judiciales como recurso principal de resolución de conflictos se inició la búsqueda de nuevos medios, más rápidos, menos costosos y no coercitivos para resolverlos y es a partir de entonces que se desarrollan procedimientos alternativos de resolución de disputas, fundamentalmente a nivel local y comunitario, integrados en lo que se dio a conocer como Movimiento (o modelo) de la Resolución Alternativa de Disputas.²⁰

En Latinoamérica y en los Estados Unidos, falta cierta claridad conceptual para distinguir los diversos procedimientos que se incluyen bajo el nombre de Resolución Alternativa de Disputas (RAD) o Resolución Alternativa de Conflictos (RAC). No obstante ello, existe una tendencia a clarificar conceptualmente los procedimientos de acuerdo con sus características determinantes, para así evitar que con nombres distintos estemos refiriéndonos a un mismo procedimiento o viceversa que con el mismo nombre estemos mencionando técnicas importantes, podemos mencionar que para ello existe la negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), han trascendido fronteras, es un tema que se ha estudiado por diversos tribunales que imparten justicia, el Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos, en

²⁰ Souto Galván, Esther (Dir.), *La mediación Un Instrumento de Conciliación*, Madrid, Dykinson, 2010, p. 29. "En Estados Unidos los defensores de las ADR sostienen la superioridad de las técnicas de conciliación, mediación y arbitraje, tanto en procedimiento como en resultados, frente a los modelos procesales tradicionales de la cultura jurídica angloamericana, no solo respecto a la lentitud administrativa de los procesos, sino también a la inflexibilidad judicial en algunas sentencias, que no dejan satisfechas a ninguna de las partes litigantes".

la La Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), en ocasión de su XXIX Período Ordinario de Sesiones celebrado en ciudad de Guatemala, el 3 de diciembre de 2001, un tema importante fue precisamente de los métodos alternativos de resolución de conflictos en los sistemas de justicia de los países americanos, sobre todo que calificaron estos métodos como un aporte estructural relevante que marcan una “orientación revalorizante de la función social de la justicia como garantía de la convivencia pacífica.”²¹.

En este sentido el fortalecimiento de la impartición de justicia ha sido a través de la creación de dichos métodos, lo cual podría decirse que ha tenido éxito, en unos casos más que en otros, pero a la larga han satisfecho en buena parte las expectativas en diferentes niveles.

Estos Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), son tema trascendental de justicia alternativa en México, en la Constitución de Cádiz de 1812, y la Constitución de 1824, ya se hablaba de medios extrajudiciales para resolver conflictos de manera amistosa. Luego de acuerdo a la reforma constitucional de 18 de junio de 2008, se modificó el párrafo tercero del artículo 17 de la Constitución Política para reconocer como un derecho fundamental de acceso a la justicia los mecanismos alternativos de solución de controversias.²²

Es evidente que con las reformas de los artículos 17 y 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se incorporó como un derecho de los gobernados, elegir los mecanismos alternativos para resolver sus controversias, de ahí que en nuestro derecho positivo se encuentren reconocidos la conciliación, mediación, arbitraje, justicia alterna, amigable composición, acuerdo entre las partes, juntas de avenencia, negociaciones, concertación, entre otros.

²¹ Organización de los Estados Americanos, en la La Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), métodos alternativos de resolución de conflictos en los sistemas de justicia de los países americanos. <https://www.oas.org/consejo/sp/CAJP/docs/cp09044s04.doc>.

²² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 17. “las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial”.

La gran mayoría de Entidades federativas cuentan con leyes que regulan Medios Alternos de Solución de Conflictos, con lo cual se sigue avanzando hacia una cultura jurídica a través de la práctica de estos métodos alternos de solución de conflictos. Los más de 29 de Estados que han legislado sobre el tema y han creado instancias para implementar los procedimientos, quedando solamente dos Estados sin emitir alguna ley al respecto. Sin embargo, por acuerdos y en el Reglamentos del Poder Judicial de esas entidades, se llevan a cabo prácticas de conciliación o mediación, teniendo como premisa los artículos 17 y 18 Constitucional, el primero en cuanto al derecho de acceso a la justicia y el siguiente en la justicia para adolescentes.

Es relevante decir que en las diversas legislaciones estatales tienen como objetivo “promover y regular los Métodos Alternos para la prevención y en su caso la solución de conflictos, la creación de centros públicos y privados que brinden el servicio a la población, y la actividad que desarrollen los prestadores de dichos servicios”.²³ Algunos Estados regularon la práctica de esos mecanismos en ámbito público y en ámbito privado. Sin embargo, hay otros Estados en que su legislación solo regula dichos mecanismos para el ámbito público, como ejemplo el Estado de Tabasco en la Ley de Acceso a la Justicia Alternativa su artículo 1º, refiere que el objetivo es promover y regular los mecanismos en comento “así como a los Centros de Acceso a la Justicia Alternativa del Poder Judicial o el Centro de Justicia Alternativa Penal de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tabasco, que brinden estos servicios a la población y las actividades que en ellos se desarrollen”²⁴.

Cabe destacar que el ordenamiento legal en cita en su artículo 3, fracción V, señala que los mecanismos alternativos de solución de controversias son: La mediación, la conciliación, los procesos restaurativos y los demás previstos en los ordenamientos legales aplicables.

²³ Ley de métodos alternos para la solución de conflictos del Estado de Nuevo León, Artículo 1º.
file:///C:/Users/rosa/Desktop/ley_de_metodos_alternos_para_la_solucion_de_conflictos_d
el_estado_de_nuevo_leon.pdf

²⁴ Ley de acceso a la justicia alternativa para el Estado de Tabasco,
<http://tsj-tabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/>

La implementación y regulación de los métodos alternos de solución de conflictos o de controversia en todo el país, son prueba de que se busca resolver los conflictos con menos elementos, tiempo y de manera pacífica, se busca el cambio social utilizando herramientas que los mismos ciudadanos puedan practicar, pues como destaca Gorjón Gómez “el impacto positivo de los MASC como generadores de un cambio social.”²⁵

Lo destacable de estos métodos que al ser parte del sistema de justicia alternativa fortalecen el sistema de justicia en México, como ha sucedido en las diversas partes del mundo donde se han implementado, porque las personas en situación de conflictos tienen opciones para resolverlos, siendo además, que los métodos no se limitan a conflictos de una determinada disciplina, sino que se pueden aplicar en conflictos del orden familiar, civil, mercantil, administrativo, laboral, penal, comunitarios por citar algunos.

En ese sentido, los MASC juegan un papel importante dentro de la sociedad, pues al ser métodos de pacificación, sirven para prevenir, gestionar y resolver conflictos que tienen impacto en el desempeño de cada individuo, de tal manera, que se espera que cada día haya concientización en la sociedad para que busquen su utilización por estimarse eficaz tejiendo hilos para una cultura de paz. Este sistema de justicia, coadyuva a que las personas resuelvan sus conflictos a menor costo y evitan batallas tardadas en un proceso judicial, además contribuyen a restablecer las relaciones, la confianza y el respeto con los otros.

El crecimiento que cada día van teniendo los MASC, ha permitido que sean previstos en diversas legislaciones especiales como por ejemplo la Ley de Comercio Exterior, en el artículo 97, señala que “en relación a las resoluciones y actos a que se refieren las fracciones IV, V, VI y VIII del Artículo 94, cualquier parte interesada podrá optar por acudir a los mecanismos alternativos de solución de controversias

²⁵ Gorjón Gómez, Francisco J., *Retos y perspectivas de los MASC en México*, México, tirant lo blanch, 2015, p. 25.

en materia de prácticas desleales contenidos en tratados comerciales internacionales de los que México sea parte. Debe optarse por tales mecanismos”²⁶.

De igual forma, para la reparación y compensación por responsabilidad ambiental por daños ocasionados al ambiente en términos del artículo 17 constitucional desde 2014, se prevé en la Ley especial los Mecanismos Alternativos de Solución de controversias. La Ley Federal de Responsabilidad Ambiental, en el artículo 1º.²⁷

En conflictos del orden penal como complemento al Código Federal de Procedimientos Penales, fue publicada la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, la que dispone en el artículo 3, fracción IX que se entiende por “Mecanismos Alternativos: La mediación, la conciliación y la justicia restaurativa.”²⁸ Con esa normativa se justifica que los métodos alternativos de solución de conflictos no son opuestos al sistema de justicia tradicional, sino que complementan el sistema de justicia y el derecho de los ciudadanos de acceder a la misma bajo métodos más flexibles y eficaces.

Así que los MASC han sido definidos por la doctrina como procedimientos a través de los cuales las personas individuales o jurídicas pueden resolver sus controversias con mayor rapidez, de manera pacífica y privada. Estos mecanismos, se desarrollan en ámbitos extrajudiciales mediante soluciones de cumplimiento voluntario por las partes o por conducto de un órgano jurisdiccional de ser necesario, pero siempre buscando los medios más económicos y menos tardados. En un

²⁶ Ley de Comercio Exterior, artículo 97.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/28.pdf>

²⁷ Ley Federal de Responsabilidad Ambiental, Artículos 1º. “la responsabilidad ambiental que nace de los daños ocasionados al ambiente, así como la reparación y compensación de dichos daños cuando sea exigible a través de los procesos judiciales federales previstos por el artículo 17 constitucional, los mecanismos alternativos de solución de controversias, los procedimientos administrativos y aquellos que correspondan a la comisión de delitos contra el ambiente y la gestión ambiental”.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRA.pdf>.

²⁸ Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal,

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf

enfoque legal la Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias para el Estado de Coahuila de Zaragoza, en su artículo 5, define a los medios alternos de solución de controversias como “opciones distintas a las jurisdiccionales a las que las partes pueden acudir para solucionar sus diferencias en los términos previstos en esta ley”²⁹. Pero también en el artículo 6, hace mención de la clasificación en: mediación, conciliación, evaluación neutral y arbitraje.

Finalmente, en la exploración que se ha podido hacer al conjunto de leyes vigentes en México para regular el derecho de acceso a los mecanismos alternativos de solución de controversias o conflictos, nos ha permitido constatar que mayormente están regulados los métodos de conciliación y mediación, en ocho Estados como Chiapas, Coahuila, Durango, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Sonora, Tlaxcala, regulan el arbitraje; en tanto que en Estados como Chihuahua, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Quintana Roo, Sinaloa, regulan el procedimiento de negociación. Para la justicia penal algunas leyes disponen la junta restaurativa, en otra Amigable composición, Justicia restaurativa.

Se destaca que a partir de diciembre de 2014 cuando fue promulgada la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en materia Penal, como complemento al Código Nacional de Procedimiento Penales, dejaron de tener vigencia las leyes estatales de mecanismos para los conflictos de esa materia. Pero con ello, también se justifica que los métodos de solución de conflictos entre ellos la mediación cada día tienen mayor influencia en la solución de conflictos, tanto los que llegan a los Tribunales, como los que las partes relacionadas en un conflicto pueden resolver bajo el principio de la voluntad y el interés de resolución del conflicto de manera pacífica.

²⁹ Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias para el Estado de Coahuila de Zaragoza, http://congresocoahuila.gob.mx/portal/?page_id=538

1. Principales métodos alternativos para resolver conflictos

El movimiento contemporáneo al que venimos refiriendo en esta investigación acerca de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, que busca cambiar la forma de gestionar o resolver conflictos, tanto la doctrina como las legislaciones señalan al arbitraje, la negociación, la conciliación y la mediación.

Figura 2. *Métodos de solución de conflictos*



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos teóricos.

Los medios de conciliación y el arbitraje fueron previstos en la Constitución de Cádiz de 1812, en lo referente a la administración de la justicia civil, y es un método que deviene de la justicia aplicada por hombres buenos, así se puede deducir de los artículos 282, 283, 284³⁰ refería que el Alcalde ejercería el oficio de

³⁰ Constitución de Cádiz de 1812, Art. 282. El alcalde de cada pueblo ejercerá en él el oficio de conciliador, y el que tenga que demandar por negocios civiles o por injurias, deberá presentarse a él con este objeto. Art. 283. El alcalde, con dos hombres buenos, nombrados uno por cada parte, oirá al demandante y al demandado, se enterará de las

conciliador, además con la referencia de que cada una de las partes podía proponer a un hombre bueno, para que conjuntamente con el Alcalde oyeran la intención del demandado y demandante, denominando a esa actuación como decisión extrajudicial. La Constitución de 1824, en el capítulo de administración de la justicia esta disponía en el artículo 155, que nadie podía entablar pleito civil o criminal por injurias sin haber intentado legalmente el medio de la conciliación.³¹

Así la doctrina refiere que entre esa gran variedad de figuras posibles de los ADR mecanismos como el arbitraje, negociación, conciliación y mediación, tienen en común que persiguen la resolución extrajudicial de conflictos entre partes.³²

Es característica de estos métodos que no corresponden al sistema judicial o jurisdiccional, sino que son métodos que las partes por sí de manera natural pueden elegir para resolver sus conflictos o si agotada esa acción no logran acuerdos, pueden acudir a la vía de un tercero que bien puede ser un árbitro, conciliador o mediador, para que intervengan sin que tengan la calidad de juez.

Otra característica de estos métodos es que las partes relacionadas en el conflicto al resolver el conflicto de manera participativa evitan la jurisdicción, de ahí que sean denominados métodos alternativos, porque persiguen el mismo fin que los procesos jurisdiccionales, resolver el conflicto, pero estos se llevan a cabo bajo el principio de voluntad de las partes.

razones en que respectivamente apoyen su intención, y tomará oído el dictamen de los dos asociados, la providencia que le parezca propia para el fin de terminar el litigio sin más progreso, como se terminará, en efecto, si las partes se aquietan con esta decisión extrajudicial. Art. 284. Sin hacer constar que se ha intentado el medio de la conciliación, no se entablará pleito alguno.

http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/historicas/cons_1812.pdf.

³¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1824. Artículo 155 “No se podrá entablar pleito alguno en lo civil ni en lo criminal, sobre injurias, sin hacer constar haberse intentado legalmente el medio de la conciliación.” <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1671/35.pdf>.

³² Pimentel, Manuel, *Resolución de conflictos. Técnicas de mediación y negociación*, Barcelona, Plataforma, 2013, p. 43.

2. Arbitraje, negociación, conciliación y mediación

Abordar los MASC, nos obliga a que hagamos la definición que la doctrina y la legislación les ha dado a cada uno de ellos, con la finalidad de poder tener un panorama, de lo que distingue a cada uno.

El arbitraje es uno de los mecanismos de solución de conflictos alternativos más antiguos, que surgió en los EE.UU., como medio para resolver los conflictos de comercio. Ejemplo de ello, es la Convención de Naciones Unidas sobre el reconocimiento y las sentencias arbitrales, que entró en vigencia el 7 de junio de 1959, conocida también como Convención de Nueva York³³; otro instrumento legal es la Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional, dictada por Resolución de la Asamblea General 40/72 de 1985, con enmienda de 2006,³⁴ que recogió las prácticas del Derecho mercantil, con ello marcó las pautas para regular en los Estados parte, el arbitraje, como sucedió en México en el Código de Comercio a partir de esa Ley modelo, regula el arbitraje comercial.

La doctrina define el arbitraje como sistema alternativo al proceso judicial, pero muy similar, porque tiene la característica de ser un método heterocompositivo como el juicio, esto deriva del hecho de que el árbitro o tribunal arbitral al igual que el juez es quien dicta la resolución de la controversia.

El arbitraje se puede definir como “un sistema de resolución de conflictos no jurisdiccional, en virtud del cual las partes voluntariamente se someten a la decisión de árbitros en la controversia surgida o que pueda surgir en el ámbito de una determinada relación contractual o extracontractual,”³⁵ del método también se puede decir que puede comprometerse el arbitraje en relaciones presentes o futuras, que de resultar una controversia quedan vinculadas por la decisión de las

³³ Convención de Nueva York. Vigente desde el 7 de junio de 1959. http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/NYConvention.html.

³⁴ Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional, dictada por Resolución de la Asamblea General 40/72 de 1985. http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/1985Model_arbitration.html.

³⁵ Sospedra Nava, Francisco José, *Mediación y arbitraje. Los sistemas alternativos de resolución de conflictos*, Madrid, Aranzadi, 2014, p. 462.

partes a las resueltas en el laudo arbitral que goza de los efectos de la cosa juzgada.

Si bien el principio de la voluntad participa en el método, ésta se enmarca en la cláusula compromisoria, donde las partes del conflicto delegan la facultad en aquel tercero para que les dicte la solución, misma que se comprometen a acatar, no obstante a ello, también bajo el principio de voluntad se comprometen a que el incumplimiento o no acatamiento del laudo da lugar a que a través de los jueces de la jurisdicción del Estado, sea ejecutada la resolución.

Así pues el laudo se puede definir como “una institución a través de la cual las personas naturales o jurídicas someten mediante una declaración de voluntad las cuestiones litigiosas actuales o futuras que surjan en una materia de libre disposición a la decisión de uno o varios árbitros, vinculándose a dicha resolución.”³⁶

Desde el enfoque legal el arbitraje es definido como “cualquier procedimiento arbitral de carácter comercial, con independencia de que sea o no una institución arbitral permanente ante la que se lleve a cabo;”³⁷ así pues, se puede distinguir que según la forma de acceso el arbitraje puede ser voluntario cuando se produce por la simple voluntad de las partes, y el arbitraje forzoso cuando deviene de disposición legal, como ocurre en los procesos laborales. Igual por la modalidad el arbitraje puede ser arbitraje de derecho cuando el laudo debe ser adecuado al Derecho sustantivo, mientras que el arbitraje de equidad es cuando los árbitros pueden obrar según su leal saber y entender. También el arbitraje puede ser nacional cuando el conflicto que se resuelve entre partes corresponde al mismo territorio, en tanto que el arbitraje internacional se caracteriza porque las partes en el conflicto tienen domicilios en países diferentes.

³⁶ Blanco Carrasco, Marta, *Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos. Una visión jurídica*, Madrid, REUS, 2009, pp. 73-74.

³⁷ Código de Comercio, Artículo 1416. <http://www.camex.com.mx/index.php/faqs/38-publicaciones/473-codigo-de-comercio-titulo-cuarto-del-arbitraje-comercial>.

El arbitraje es un método de resolución de conflictos tradicional y de carácter adversarial en algunas ocasiones, si bien es en forma más rápida y menos formal que a través de un juicio, es un tercero neutral quien decide la cuestión planteada, siendo su decisión en principio obligatoria, en consecuencia, las partes se convierten en contendientes a efectos de lograr un laudo favorable a su posición.

La negociación es el método natural que las personas practican en las situaciones que diariamente enfrentan, es el intercambio de la comunicación para buscar la solución a conflictos de manera voluntaria, donde cada parte sede hasta que llegan a acuerdos que satisfacen sus necesidades mutuas. La negociación es un método de autocomposición, pues son las mismas partes que arreglan la situación sin que tengan necesariamente que acudir a la imposición de acuerdos por un tercero.

La negociación se hace directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. La negociación es un “proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones de negociación a través de acciones decididas conjuntamente.”³⁸Es entonces que al hablar de negociación en términos generales, nos referimos a una actividad propia de los seres humanos, frecuente e importante porque se toman decisiones trascendentes. Para negociar se requiere de un proceso que iniciamos con la planeación, organización, centrándose en el punto o asunto a negociar y sobre todo tener mucha creatividad y respeto para lograr el acuerdo.

La negociación en la legislación estatal del Estado de Quintana Roo, es definida como “el ejercicio metódico de comunicación desarrollado por las partes en búsqueda de una solución pacífica que satisfaga los intereses de ambas.”³⁹En ese tenor el ejercicio metódico es para resolver de forma pacífica el conflicto.

³⁸ Malaret, Juan, *Manual de negociación y mediación. Negociaciones empresariales eficaces para juristas y directivos de empresas*, 3ª ed., Madrid, COLEX, 2003, p. 18.

³⁹ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, Artículo 9. <http://www.congresoqroo.gob.mx/leyes/penal/ley029/L1420140407101.pdf>.

Para lograr acuerdos, las partes deben intercambiar su sentir y expresar cuáles son sus intereses hasta llegar a una negociación, algunos autores como Oscar Peña señala que el objeto de la negociación es “una institución que persigue establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean estos legales, económicos o psicológicos”⁴⁰. Es decir, quizás es el que menos dificultad presenta, ya que cuando se habla de negociación nos estamos refiriendo a un procedimiento que las partes llevan a cabo sin intervención de terceros.

La conciliación es un método de la justicia alternativa para resolver conflictos de forma voluntaria, su característica es la voluntariedad cuando es elegida por las partes, aunque también la conciliación algunas veces se encuentra como etapa procesal como ocurre en los procedimientos ordinarios o especiales en los juicios laborales, donde la Ley Federal del Trabajo, dispone como audiencia inicial del procedimiento la audiencia de conciliación, demanda y excepciones.

En algunos países del sistema europeo la conciliación es una institución que se encuentra regulada en sus ordenamientos procesales, y la distinguen entre conciliación judicial la que se desarrolla con carácter previo al proceso o en el transcurso del mismo.⁴¹ En otros casos las partes no tienen la obligación de recurrir a los tribunales para practicar la conciliación y por eso se llama extrajudicial, como ejemplo Italia, Francia o Alemania; en países que reconocen la conciliación con carácter judicial como Grecia, Austria o Suecia, o solo de carácter extrajudicial como Portugal.⁴²

La conciliación judicial por tanto tiene su definición “como la actuación desarrollada durante el transcurso de un procedimiento judicial dirigido a que las partes en conflicto alcancen una solución, antes de que el juez haga el pronunciamiento final.”⁴³ En tanto que, la conciliación extrajudicial se define de la

⁴⁰ Peña, G., Oscar, *Mediación y Conciliación extrajudicial*, México, Flores editores, 2010, p. 37.

⁴¹ Sospedra Nava, Francisco José, *op. cit.*, p. 61.

⁴² Blanco Carrasco, Marta, *op. cit.*, pp. 39-43.

⁴³ *Idem.*

actuación de un tercero ajeno al procedimiento judicial con el fin de que las partes en conflicto alcancen un acuerdo voluntariamente.⁴⁴

En Latinoamérica, este Método de Resolución Alternativa de Conflictos, tiene consagración normativa en los ordenamientos procesales, en algunos casos se contemplan en leyes especiales - aunque el término es ambiguo - podría decirse que la conciliación consiste en un intento de llegar voluntariamente a un acuerdo mutuo, en el que se puede ayudar a un tercero quien interviene entre los contendientes en forma oficiosa y desestructurada, para dirigir la discusión. “La conciliación es pues, una forma de solución de una controversia que acelera su terminación definitiva a través de un acuerdo de las partes, asistidas por un tercero, el conciliador, respecto de derechos que no tienen carácter de indisponibles”⁴⁵.

Desde un enfoque legal la conciliación es el método que “facilita la comunicación entre las partes vinculadas en el conflicto, en la búsqueda de soluciones adecuadas con la ayuda de un tercero que mediante sugerencias indirectas, justas y equitativas propicie la formulación de propuestas concretas de solución.”⁴⁶

Consecuentemente, la conciliación es un procedimiento que cuenta con ciertas etapas en las que las partes involucradas en un conflicto pueden llegar en cualquier momento del proceso a un acuerdo que sea satisfactorio para las partes, pero siempre va a existir un tercero que los aliente para lograrlo.

También la conciliación es un acto jurídico en donde las partes cuentan con capacidad jurídica de acuerdo a sus intereses, pero están dirigidos a dar por terminada la obligación a una relación jurídica que los lleva a modificar o terminar acuerdos tomados con anterioridad, o bien, crear nuevas relaciones jurídicas que sean de beneficio para ambas. Así, pues, la conciliación es el acuerdo a que llegan

⁴⁴ *Idem.*

⁴⁵ Peña G., Oscar, *op. cit.*, p. 49.

⁴⁶ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, Artículo 9.

las partes cuando hay un proceso o cuando gestionan el conflicto de forma autocompositiva.⁴⁷

La mediación es uno de los métodos de solución de conflictos del sistema de justicia alternativa. También ha sido identificada como una negociación asistida donde las partes en conflicto con la participación de un tercero neutral, logran acuerdos.

La mediación en la doctrina ha sido definida como “la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes a alcanzar voluntariamente su propio arreglo”.⁴⁸ Este tercero, denominado “mediador”, no tiene poder de decisión, no aconseja, no da opinión, sólo conduce el procedimiento y realiza una delicada tarea con la finalidad de que las partes restablezcan la comunicación y a partir de allí estén en condiciones de negociar, es decir que la mediación “es un proceso confidencial, voluntario y estructurado de gestión y resolución de conflictos que sirve para que dos partes, del ámbito familiar o laboral, que estén inmersas en algún conflicto entre sí, consigan solucionarlo de una forma satisfactoria”⁴⁹.

En algunos casos la práctica de mediación la definen como “el proceso en el que el tercero neutral, a solicitud de las partes, los asiste en una negociación colaborativa, en las que sus diferencias son planteadas en términos de intereses, a fin de que puedan ellos mismos tomar decisión.”⁵⁰

⁴⁷ Barajas Montes de Oca Santiago, Méndez Silva, Ricardo, “Conciliación, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, México, Porrúa- Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004, p. 362. Conciliación. el acuerdo a que llegan las partes en un proceso, cuando existe controversia sobre la aplicación o interpretación de sus derechos, que permite resulte innecesario dicho proceso.”

⁴⁸ Moore, Christopher, *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Buenos Aires, Granica, 2010, p. 44.

⁴⁹ Diego Vallejo, Raúl de, Guillen Gestoso, Carlos, *Mediación, proceso, tácticas y técnicas*, 3ª ed., Madrid, PIRAMIDE, 2010, p. 19.

⁵⁰ Caram, María Elena, Eilbaum, Diana Teresa, Risolía, Matilde, *Mediación. Diseño de una práctica*, 4ª ed., Buenos Aires, Astrea, 2013, p. 17.

Desde el enfoque legal entre muchas definiciones elegimos de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco que dispone XIII. “Mediación: Método alternativo para la solución de conflictos no adversarial, mediante el cual uno o más mediadores, quienes no tienen facultad de proponer soluciones, intervienen únicamente facilitando la comunicación entre los mediados en conflicto, con el propósito de que ellos acuerden voluntariamente una solución que ponga fin al mismo total o parcialmente.”⁵¹

Este proceso busca otorgar un espacio de diálogo directo y participativo entre las partes en conflicto, una de las ideas es que ambas partes logren conversar sobre el origen del conflicto y las consecuencias que se han derivado del mismo, las partes involucradas, con la participación de un tercero, un mediador que los apoya para iniciar el diálogo, abrir canales de comunicación cuando llegan a estancos o nudos que obstaculizan la expresión de intereses o necesidad, en donde todos buscan vías de solución del conflicto de manera voluntaria para lograr acuerdos favorables para las partes.

Se subraya que los métodos definidos representan numerosas ventajas frente a la vía jurisdiccional, primero que al pertenecer al sistema de justicia alternativa es una opción de acceso a la justicia; la satisfacción de las partes es mejor recibida, ya que los lleva a la solución de sus conflictos de forma más práctica, efectiva y redituable ya que ambas partes ganan y desahogan realmente intereses y necesidades. En cuanto a los costos son menores que los que se gastan en una contienda judicial, se ahorran representación y defensa; finalmente en cuanto al cumplimiento de los acuerdos, no se requiere de procedimientos de ejecutividad, ya que las partes por sí mismas prevén el cumplimiento de los acuerdos.

En la doctrina y las legislaciones se presentan diversos métodos para prevenir, gestionar o resolver conflictos en las organizaciones; las Instituciones de Salud Pública no quedan exentas de conflictos, ya que tienen por objetivo cumplir

⁵¹ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco, Artículo 3, fracción XIII. congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/.../Leyes/Ley%20de%20Justicia%20Alternativa%20.

con el servicio público derivado del Derecho al acceso a la salud, la conflictividad es alta. La mediación como método de resolución de conflictos, a través de la intervención en los conflictos por interrelación, puede ser de utilidad ya que ayuda a la prevención del conflicto, así como a la reconstrucción de la relación, para mantener equipos eficientes en la organización.

Las Instituciones de Salud Pública, tienen una organización administrativa que proviene de la relación piramidal dependiente del Poder Ejecutivo, ya que la Secretaría de Salud, se encuentran dentro de la administración pública centralizada al mencionado Poder, tal como lo dispone el Artículo 90 de la Constitución Federal.⁵² Estima la procedencia de la mediación para la prevención, intervención, gestión o resolución de conflictos en las Instituciones de Salud Pública en México, se justifica tanto por la vía de la mediación como por la conciliación, sobre todo si se tiene en cuenta que por Decreto publicado el 29 de abril de 2016, dispone la implementación y práctica de los métodos alternativos de solución de controversias tal como lo prevé el artículo 17 constitucional, para llevar a cabo la conciliación y celebración de convenios o acuerdos en términos de las leyes respectivas como medios alternativos de solución de controversias que se susciten con los particulares.⁵³

Así, que la mediación como método de solución de conflictos no adversarial, representa una oportunidad para que esos conflictos que se suscitan interrelacionales y por la prestación del servicio a los particulares, puede ser aplicada con resultados más favorables para la pacificación, además para mantener

⁵² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 90, “Artículo 90. La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.”

⁵³ Medios Alternativos de , DECRETO, por el que se establecen las acciones administrativas que deberá implementar la Administración Pública Federal para llevar a cabo la conciliación o la celebración de convenios o acuerdos previstos en las leyes respectivas como medios alternativos de solución de controversias que se susciten con los particulares. Diario Oficial de la Federación DOF, 29 de abril 2016.

diálogos y confianza, alimentando la participación ciudadana en temas tan sensibles como son la salud y el servicio de diversas situaciones sanitarias que les aqueja a los ciudadanos.

B. De la autotutela hacia fórmulas heterocompositivas y Autocompositivas

Los conflictos son inherentes a los seres humanos siempre han existido, para bien o para mal, han transitado con la transformación de la sociedad, los conflictos siempre se han resuelto de dos formas, entre las mismas personas por uso de la comunicación o los que resuelven los jueces.

La Ley del Talión conocida también del ojo por ojo y diente por diente, era un principio jurídico de la justicia retributiva⁵⁴ fue una costumbre de la época de la antigüedad y principios de la edad media, sin embargo, al surgir la época constitucional, se fueron creando las instituciones entre ellas la División de Poderes, así se tiene al Poder Judicial, que conforme a la doctrina sabemos que le corresponde resolver los conflictos de los particulares y los del Estado mismo, o los conflictos que se susciten entre ambos.

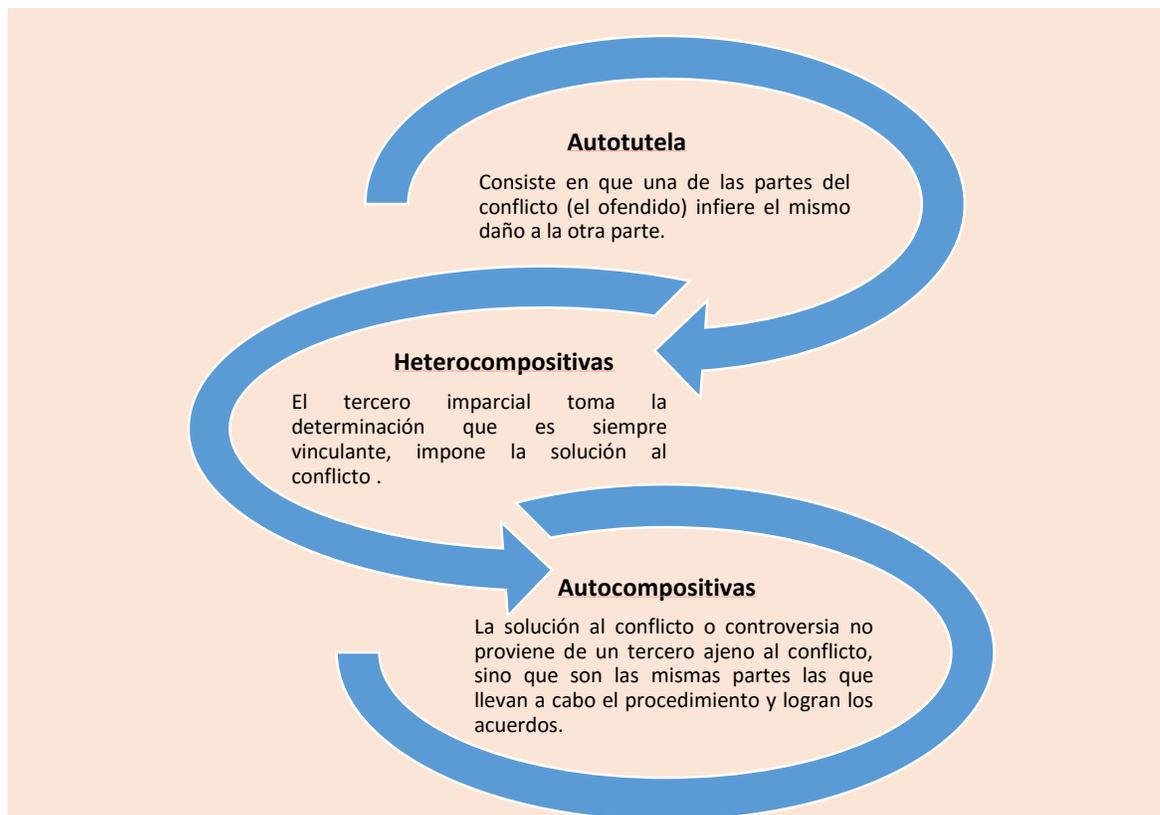
Los seres humanos por instinto natural han tenido capacidad de controlar sus actuaciones, pero puede presentarse la ocasión en la que el individuo carece de esa capacidad, en cualquier circunstancia, que pueden ser ligados a su propia existencia, pensando que solo él tiene la razón, Locke en su segundo tratado sobre el gobierno civil, hace referencia que “en el estado de naturaleza la libertad es absoluta, está dirigida por una ley de naturaleza que obliga a todos. La razón es esa ley, y ella enseña a toda la humanidad <<que ningún hombre debe dañar a otro en lo que atañe a su vida, salud, libertad o posesiones>>”⁵⁵.

⁵⁴ Lerer, Silvio, *Vamos a mediar. Guía práctica de procedimientos, técnicas, herramientas y habilidades para el manejo de conflictos*. Buenos Aires, Abeledo Perrot, 2011, p. 25.

⁵⁵ Locke, John, *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*, Madrid, Alianza Editorial, 2014, p. 17.

La circunstancia a todo esto es que el hombre, el primer instinto que tiene para defenderse o resolver sus conflictos es imponiendo su fuerza, así que “La autotutela surge como un intento por resarcir el daño sufrido produciendo otro idéntico”⁵⁶. Sin embargo, imponer la fuerza y el poder no resuelve el conflicto, sino impone solución a costa de lo que sea, inclusive el dolor como hemos visto en la historia de la primera y segunda guerra mundial que causo tanto dolor y sufriendo a la humanidad, como bien da cuenta la Carta de Naciones Unidas, la solución de los conflictos tiene que ser pacífica, pero no el cobrarse por uno mismo.

Figura 3. De la autotutela hacia fórmulas heterocompositivas y Autocompositivas



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos teóricos.

1. Autotutela.

La autotutela o también llamada autodefensa, consiste en que una de las partes del conflicto (el ofendido) infiere el mismo daño a la otra parte, cabe hacer mención que

⁵⁶ García Romero, Lucila, *Teoría General del Proceso*, México, RED TERCER MILENIO, 2012, p.16.

podría ser la ley del talión o venganza justa, cuando el agraviado toma por su cuenta la solución del conflicto, y en la solución solo interviene una de las partes: el agraviado. Esta es una de las formas de solución de un conflicto que se da en el cambio de la barbarie a la civilización.

“[...] Es una manera más primitiva de zanjar las dificultades entre los hombres. Se trata de una manifestación reiterada a lo largo de los siglos de que pugna de intereses se resuelvan con la victoria del más fuerte, del más poderoso, del más violento, hábil o inteligente; pero, adviértase que no hemos empleado ningún concepto valorativo o jurídico de que el vencedor será el que tenga la razón o la justicia.”⁵⁷

La autotutela se caracteriza porque uno de los sujetos en conflicto, y aún a veces los dos, como en el duelo o la guerra, resuelven o intentan resolver el conflicto pendiente con el otro, mediante su acción directa, en lugar de servirse de la acción dirigida hacia el Estado a través del proceso. La autotutela, también denominada *autodefensa*, consiste en la imposición de la pretensión propia en perjuicio del interés ajeno.⁵⁸

La autotutela es hacerse justicia por sí mismo para reclamar sus derechos, esto permite deducir que no hay un tercero ajeno a las partes; y la imposición de la decisión se da por una de las partes a la otra. En cualquier tipo de relación pueden surgir conflictos a los que se debe dar solución, ya que ante el conflicto manifiesto es primordial dar solución oportuna para evitar el deterioro de la relación y el enfrentamiento, la tardanza a través de un método de solución pacífica provoca la autotutela, ya que bien dice Soletto “La prohibición de autotutela no puede

⁵⁷ Martínez Rosaslanda, Sergio, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, 2ª ed., México, Porrúa-Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004, p. 435.

⁵⁸ Alcalá-Zamora y Castilla, Niceto, *proceso, autocomposición y autodefensa*, México, UNAM, 1970, p. 13.

establecerse como medida unilateral, sino que con ella hay que ofrecer al ciudadano un medio pacífico de solución de conflicto.”⁵⁹

La autotutela es una conducta prohibida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el primer párrafo del artículo 17, que dice: “Ninguna persona podrá hacerse justicia por sí misma, ni ejercer violencia para reclamar su derecho.”⁶⁰ En consecuencia para reclamar derechos, esto por simple sentido de razón se fundamenta en la misma definición de derecho, ya que la definición de éste *es el conjunto de normas jurídicas que rigen la vida en las personas en sociedad*, todo reclamo de derecho se debe hacer por la vía y mediante los métodos previstos por el Estado para resolverlos, ahora como lo prevé el mismo precepto citado, que es mediante la justicia de los jueces previamente establecidos o por la justicia alternativa, entre otros como la mediación que nos ocupa en este trabajo de investigación, que es un método de solución pacífica.

Por lo que se ha vivido, también se ha buscado crear métodos para resolución de conflictos que llevan a satisfacción mediante funciones pacificadoras que logren equilibrar las partes. En cambio, cuando se da la función de satisfacción exclusiva es la que se llevaría a cabo mediante la utilización de un sistema de violencia o fuerza, resolviendo el conflicto mediante la imposición coactiva de la voluntad de uno de los sujetos sobre el otro (la autotutela), vía hoy descartada y al margen de la Ley.

La humanidad ha dedicado buena parte de sus esfuerzos a encontrar solución a sus conflictos, conflictos que han llegado a ser aceptados como una desgracia, porque es una aspiración de los seres humanos resolver el conflicto y no vivir con él por tanto “podía aspirar a intentar regular, gestionar o reprimir, lo que ha llevado a todas las sociedades a dotarse de instituciones que procuren conducir los

⁵⁹ Soleto, Helena (Dir.), Carretero Morales, Emiliano, Ruiz López, Cristina (coord.), “*Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos*”, 2a ed., Madrid, Editorial Tecnos, 2013, p. 45.

⁶⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 17.

conflictos hacia soluciones razonables de convivencia”⁶¹. Sin duda, tiene razón la aportación de Vinyamata, pues las vías civilizadas para resolver el conflicto, jamás debe ser hacerse justicia por sí mismo, ni ejercer violencia para reclamar derechos.

La vía de resolución, fundamentalmente de pacificación y también de satisfacción emocional o psicológica, es la negociación y el arreglo, formas autocompositivas, basadas en el consenso. Otra vía, en la que confluyen tanto la función de pacificación como la de satisfacción jurídica, se produce a través de lo que puede llamarse formas de heterocompositivas de los conflictos.

2. Heterocompositivas

Las soluciones heterocompositivas son los procesos y procedimientos que eligen las partes en controversia para resolverlas con la participación de un tercero que tiene poder de decisión para imponer las soluciones, ya sea mediante sentencias o laudos. El tercero imparcial toma la determinación que es siempre vinculante, impone la solución al conflicto; se puede decir que en primer término es un medio de resolución y en segundo es la solución del conflicto por una autoridad.

Los ejemplos más significativos de esas vías o formas de heterocomposición son el juicio que inicia con una demanda que insta la acción del Estado a través del juez quien resuelve y esa resolución es la que han de acatar las partes en conflicto “las formas de heterocomposición del conflicto, en las que interviene un tercero imparcial cuya decisión, siempre de carácter vinculante, impone la solución del conflicto.”⁶² La resolución que ese tercero emite es vinculante y de cumplimiento forzoso.

Las formas de la heterocomposición encuadran en el proceso judicial o esa tutela es la justicia a través de los tribunales y jueces previamente establecidos, que

⁶¹Vinyamata, Eduard, *Tratamiento y transformación del conflicto, Métodos y recursos en conflictología*, Barcelona, Ariel, 2003, p. 123.

⁶² Cabrera Dircio, Julio, *Derecho y Sociedad (Col.)*, “*Mediación Penal y Derechos Humanos*”, México, Ediciones Coyoacán, 2014, p. 48.

deben impartir la justicia pronta y expedita como dispone el segundo párrafo del artículo 17 constitucional. Otra forma son los equivalentes jurisdiccionales cuando un tercero que es un particular o un órgano estatal no jurisdiccional resuelve el conflicto, caso específico del arbitraje en la Justicia Alternativa prevista en el mismo precepto constitucional Párrafo Cuarto.

El Ombudsman es el tercero ajeno a la controversia en un conflicto. “Esta Institución nació en la Constitución Sueca de 1809 como un representante o comisionado del Parlamento, encargado de cuidar por los derechos generales e individuales del Pueblo; de recibir las quejas de los particulares contra actos de funcionarios públicos que estimen violatorios de la Ley”⁶³. Es así como en México llegó la figura del Ombudsman con las mismas características que otros países, es en primer lugar vigilante de la administración pública, de la correcta aplicación de los derechos humanos y además es un promotor de los derechos humanos en nuestro país.

El ombudsman es el que tiene la responsabilidad de llevar control de que los ciudadanos sean respetados en sus derechos por el Estado, su misión es garantizar que sean respetados los derechos de los individuos en el marco de cualquier tipo de acción, ya sea administrativa, judicial o burocrática, “él interviene para resolver las controversias en los plazos breves, investiga para verificar la lesión a los derechos de los administrados y en vista de los resultados de las mismas dirige recomendaciones a las autoridades administrativas a efecto de resolver las prerrogativas de los administrados”⁶⁴.

En el *arbitraje*, la legitimación del árbitro proviene de un contrato celebrado entre las partes y el tercero, cuyo objeto es la resolución de determinado conflicto, siempre en el ámbito de los derechos dispositivos, nunca de los imperativos, agotándose las *auctoritas* de este tercero con el laudo o decisión arbitral. Respecto

⁶³ Ovalle Fabela, José, *Teoría General del Proceso*, 4ª ed., México, OXFORD, 2005, p. 27.

⁶⁴ Islas Colín, Alfredo, *El Ombudsman: control no jurisdiccional y protección de Derechos Humanos*, <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/5/2359/12.pdf>

al arbitraje, conviene decir que esta figura tiene su origen en la antigüedad, cuando era común acudir ante un tercero a quien las partes reconocían sabiduría o probidad; esta autoridad actuaba como árbitro y determinaba la forma en la que se debería resolver un conflicto.

Es necesario hacer mención que sólo mediante fórmulas heterocompositivas se resuelve “la controversia” de modo definitivo e irrevocable, en el sentido de que estas fórmulas impiden que se reproduzca el litigio entre las partes indefinidamente, mediante el instituto de la cosa juzgada. Sin embargo, con la sentencia o el laudo definitivo se pone fin a la contienda jurídica, pero el conflicto subyacente tiende a permanecer en el tiempo, al no haber sido gestionado directamente entre las partes. Por ello, estas formas no siempre resultan las adecuadas ya que el autoritarismo que significa la imposición de la solución por un tercero parte de la dialéctica vencedor-vencido y sitúa a las partes en el terreno bélico y adversarial de ganador-perdedor, por lo que resultan ineficaces para resolver conflictos duraderos o tendencialmente duraderos, instalados en determinadas relaciones sociales, que precisarían de una solución obtenida del consenso, antes que una impuesta.

El conflicto de intereses de que parte el pacto social exige no sólo posiciones discrepantes, sino que éstas han de ser incompatibles, lo que hace que entren en colisión, haciendo necesaria la eliminación total o parcial de una de ellas, si bien ha de tenerse en cuenta que el Derecho es, fundamentalmente, un instrumento selectivo respecto de las relaciones sociales, de forma tal que el principio de intervención mínima limita el ámbito de la norma a aquellos sectores, relaciones y situaciones sociales en las que la regulación jurídica resulta imprescindible para una adecuada garantía de la convivencia.

3. Autocompositivas

Los métodos de solución de conflictos o alternativos de solución de conflictos, que realmente no son nuevos, porque como antes hemos citado la doctrina jurídica procesal si los describe, pues desde 1917, fueron recodidos en el artículo 123, como una de las primeras instituciones para resolver los conflictos de trabajo, primero las

Juntas de Conciliación y Arbitraje, luego la primera etapa del procedimiento ordinario, la conciliación, y para los conflictos de huelga la conciliación.

De los años 70's a la fecha se habían regulado para resolver conflictos por servicio de consumo la conciliación y el arbitraje Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), posteriormente en conflictos por servicio de salud Comisión Nacional de Arbitraje México (CONAMED), luego, en el Código de Comercio se reglamentó el arbitraje comercial. La etapa más moderna de esos métodos autocompositivos es a partir de la reforma de 18 de junio de 2008, cuando fueron reconocidos a nivel constitucional los mecanismos alternativos de solución de controversias, los cuales se dijo en la exposición de motivos a la reforma del artículo 17, que comprenden la conciliación, la mediación y el arbitraje, entre otros que corresponden a la materia penal.

Así pues, la autocomposición es aquella figura a través de la cual los particulares, de forma conjunta, pero sin la intervención de terceros, buscan la forma de solucionar sus diferencias a través de acuerdos. Es posible hablar de autocomposición unilateral y bilateral, cuando se hace referencia a una o ambas voluntades, respectivamente. En la ley de las XII Tablas se menciona que los acuerdos a los que las partes llegaran en una controversia debían ser respetados por éstas. Cuando se hace mención de una forma unilateral de autocomposición es pertinente mencionar la renuncia, acto en el que el actor o demandante a quien asiste el derecho, decide, de forma unilateral, no actuar contra su deudor, es decir, opta por no demandar en juicio, o bien, una vez habiéndole demandado, resuelve desistirse de la acción intentada.

La autocomposición surge de la evolución humana porque hay en ella un alejamiento del primitivismo y de la animalidad. La autocomposición deviene del resultado al que llegan las propias partes en conflicto, ya sea a través de pacto, de la renuncia o del reconocimiento de las pretensiones de su contraria⁶⁵.

⁶⁵ Gómez, Lara, Cipriano, *Teoría General del Proceso*, México, OXFORD, 2006, p. 11.

La Autocomposición también consiste en la solución del conflicto por la presencia de las dos partes, ofendido y ofensor, en la actualidad se da en materia civil a través de tres formas extraprocerales de solución del conflicto: desistimiento, allanamiento y la transacción, Gómez Lara, refiere “Carnelutti advierte que la autocomposición es un género dentro del cual cabe que se reconozcan varias especies: dos unilaterales o derivadas de un acto simple, y un bilateral derivada de un acto complejo, de modo que tenemos: a) la renuncia; b) el reconocimiento, y c) la transacción”⁶⁶.

La Autocomposición es aquella forma por medio de la cual se da solución a los conflictos que pueden generarse entre los individuos que se desarrollan e integran a la sociedad, y que consiste en un acuerdo que fijan las partes involucradas con la ayuda de un tercero, esta manera de dar solución a los problemas entre personas se caracterizan por el hecho que en ella no existe una utilización de la fuerza como sí ocurre en el caso de la Autotutela, esta forma en cambio, lo que busca es llegar a un acuerdo entre las partes involucradas en el conflicto; en algunos casos el Estado interviene propiciando o fiscalizando la autocomposición o acuerdo en caso de conflictos donde están involucradas partes que no están en igualdad de condiciones.

La Autocomposición está considerada como una forma de resolver una disputa sin que un tercero decida en el asunto, de manera, que las propias partes ponen fin al conflicto a través de un acuerdo de voluntades, con la intervención de un tercero que los ayuda a lograr el acuerdo facilitando la forma más idónea, sin que sea el tercero quien decida, sino las partes en conflicto, los ejemplos más relevantes son la conciliación o la mediación donde prevalecen fórmulas de autocomposición entre la mismas partes, en las que interviene el tercero solo en la ayuda de comunicación, conservando las partes el protagonismo⁶⁷.

⁶⁶ Gómez, Lara, Cipriano, *op. cit.*, p. 19.

⁶⁷ González-Cuéllar Serrano, Nicolás (Dir.), Sanz Herminia, Ágata Ma., Ortiz Pradillo, Juan Carlos (coord.), “*Mediación: Un Método de? Conflictos. Estudio Interdisciplinar*”, Madrid, Colex, 2010, p. 9.

En la doctrina resalta que en la autocomposición se encuentran la conciliación y la transacción, es un medio de solución parcial, porque proviene de una parte o ambas partes, es decir, es la renuncia a la propia pretensión o en la sumisión a la de la contraparte; podemos decir, que es un medio de solución del conflicto, porque a través de él se hace prevalecer el interés de la otra parte, el interés ajeno. Sin embargo, la doctrina nos permite distinguir las especies de la autocomposición como son el desistimiento, el perdón del ofendido, al allanamiento y la transacción; las tres primeras tienen carácter unilateral y la última, bilateral⁶⁸.

En materia penal solo se da el allanamiento y el desistimiento, casi nunca la transacción; el desistimiento es cuando el agraviado retira su pretensión de castigo a su ofensor, y el ofendido “se las aguanta”. En el allanamiento, el ofensor reconoce la pretensión del ofendido aceptando lo que pida el ofendido.

En materia laboral de acuerdo a lo que señala el artículo 53, las causas de terminación de las relaciones de trabajo: el mutuo consentimiento de las partes; la muerte del trabajador; la terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38; la incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo. Son mecanismos para la solución de conflictos por el que las partes deciden ponerle fin, por sí mismas o con la intervención de un tercero, cuya función se limita a aproximarlos al objeto de favorecer el consenso, pero sin que pueda imponer coactivamente solución alguna, (es un tercero *inter partes*, y no *ultra partes*) aspecto que distingue claramente las fórmulas auto-compositivas con intervención de un tercero de las heterocompositivas.

Así, pues, para ir concluyendo vale la pena citar una definición legal de lo que es autocomposición y dice que son “*reglas que los propios particulares*

⁶⁸ González-Cuéllar Serrano, Nicolás (Dir.), Sanz Hermina, Ágata Ma., Ortiz Pradillo, Juan Carlos (coord.), *op. cit.*, p. 126.

*involucrados en una controversia establecen para efecto de encontrar una solución a la misma”.*⁶⁹

De todo lo anterior, puedo decir que en los métodos alternativos de solución de conflictos se encuentran heterocompositivos como el arbitraje y la conciliación cuando es parte de un proceso; así como los autocompositivos como la mediación, conciliación o negociación, por que las partes por consensos logran sus acuerdos, sin que un tercero les imponga ningún acuerdo, aunque a veces participe un tercero como en la mediación y la conciliación, pues ese tercero no impone los acuerdos.

C. Definición de mediación

La mediación, es un método del sistema de justicia alternativa, para la solución de conflictos, método no adversarial, puede definirse como un modelo de solución de conflictos que, mediante la intervención de un “tercero” imparcial, ayuda a dos o más personas a comprender al que ocasionó sus diferencias, a que ambas partes conozcan las causas y consecuencias de lo ocurrido, el porqué de su conflicto, a confrontar sus visiones y a encontrar soluciones para resolver las controversias, buscando la satisfacción de ambas, pues tenemos diferente definiciones, en razón de que no existe un concepto unificado, sino hay muchas definiciones.

El método de mediación en la doctrina tiene diversas definiciones algunos lo identifican como intervención de disputas o negociación como dice Moore “La mediación es la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”.⁷⁰ En el caso de los conflictos en las organizaciones, la mediación es un método muy socorrido mediante la negociación de la disputa, los mismos se pueden advertir en conflictos en otros ámbitos desde la familia, en las escuelas.

⁶⁹ Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, artículo 2°.

⁷⁰ Moore, Christopher, *El proceso de Mediación*, Buenos Aires, Granica, 2010, p. 44.

Los organismos internacionales como Naciones Unidas a través del Servicio de ombudsman y mediación, refiriendo al método de mediación lo describe como:

Un proceso voluntario que se lleva a cabo con carácter confidencial, en el que una persona sin intereses creados, y que ha recibido la formación necesaria, a la que se denomina el mediador, presta ayuda a las partes para llegar a un acuerdo negociado en relación con una controversia o diferencia, y en el que las propias partes están en control de la decisión de zanjar la cuestión y los términos de cualquier solución.⁷¹

En la definición de la ONU, hace referencia a un proceso voluntario para llegar a acuerdos negociados en una controversia. Podemos comprender que este proceso está estructurado pero las partes en un conflicto intentan voluntariamente alcanzar un acuerdo que logran por ellas mismas libremente. La mediación es una forma rápida para lograr un acuerdo, determinar de forma mediata un progresivo funcionamiento de las instituciones para resolver conflictos que afectan no solo a las partes sino también al entorno, de ahí que se ha considerado que el método ayuda a la carga administrativa de impartición de justicia, se ahorran los costos de un proceso judicializado.

El método de mediación al ser circular con intervención activa de las partes, para regular la comunicación con el apoyo de un tercero neutral que los aliente a encontrar sus intereses y que sea común para las partes, la mediación como proceso justo puede ayudarlos a resolver sus disputas y alcanzar acuerdos voluntarios, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos con lo pactado; González-Cuellar Serrano, Nicolás, dice que “la mediación es un instrumento de solución de los conflictos intersubjetivos o sociales que se basan en la intervención de terceros que ayudan a las personas enfrentadas a encontrar y alcanzar entre ellas un acuerdo”⁷². La

⁷¹ Naciones Unidas a través del Servicio de ombudsman y mediación, <http://www.un.org/es/ombudsman/medservices.shtml>

⁷² González-Cuellar Serrano, Nicolás (Dir.), Sanz Hermina, Ágata Ma., Ortiz Pradillo, Juan Carlos (coord.), *op. cit.*, p. 7.

definición que le da el citado autor ubica a la mediación como un instrumento de solución de conflictos.

La mediación en últimas décadas ha permeado en la solución de conflictos como método apropiado y eficaz que puede facilitar la resolución de conflictos, aporta indudables ventajas no solamente en relación con las personas afectadas, sino también, para la misma sociedad porque permite gestionar el conflicto para el futuro, de modo tal que también es benéfico para el propio sistema judicial. Así María Encarnación Gil Pérez en su definición de mediación dice que es “un proceso basado en el dialogo, donde un tercero imparcial intenta acercar las posturas de las partes para alcanzar un acuerdo que satisfaga a los protagonistas del conflicto.”⁷³

Calcaterra aproximando a una definición de mediación la describe como un medio de resolución de disputas, afirma que es un proceso.

Que con la dirección de un tercero neutral que no tiene autoridad decisional, busca soluciones de reciproca satisfacción subjetiva y de común ventaja objetiva para las partes, a partir del control del intercambio de información, favoreciendo el comportamiento colaborativo de las mismas.⁷⁴

De tal manera que conforme a esta definición advertimos que es un medio de resolución de disputa a través de un proceso singular, que favorece el comportamiento colaborativo de las partes del conflicto.

Marinés Suares, define a la mediación como un “proceso interaccional que se da entre dos o más partes en el que predominan las interacciones antagónicas, con sus acciones sus pensamientos, sus efectos y sus discursos, que se caracterizan por ser un proceso co-construido por las partes y que puede ser conducido por ellas por un tercero”.⁷⁵ Desde el enfoque de proceso de interacción

⁷³ Gil Pérez, María Encarnación, *La Solución Autónoma de los Conflictos Laborales*, España, La Ley grupo wolters kluwer, 2012, p. 96.

⁷⁴ Calcaterra, Rubén A., *Mediación estratégica*, España, Gedisa, 2006, p. 32.

⁷⁵ Suares, Marinés, *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aire, Paidós, 2010, p. 78.

entre partes se advierte que el diálogo es el que mueve a éstas a llegar a acuerdos consensuados.

La mediación, con palabras sencillas, es un proceso que busca el diálogo en un espacio tranquilo donde las personas puedan conversar sobre lo que originó el conflicto y las consecuencias del mismo, en donde las partes pueden realizar el proceso directo, concurran a una o más sesiones acompañadas de un tercero que les facilite el dialogo para buscar resolver su conflicto.

Es necesario que los poderes públicos impulsen la utilización de este método, elaborando un marco normativo adecuado que permita su desarrollo, ya sea como sistema alternativo a la vía judicial, darle más valor para resolver conflictos de manera extrajudicial. “La mediación se hace necesaria cuando las partes no son capaces de negociar eficazmente y se precisa una tercera persona entre ellas con el objeto de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas”⁷⁶.

La mediación es un instrumento que se practica con la pretensión de trabajar con la otra parte y no se busca atacar a la otra parte, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos de manera más efectiva, en un entorno de crecimiento, consentimiento, experiencias y de respeto por ambas partes, siempre con el apoyo de un tercero imparcial. “se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador”⁷⁷.

Por ello, en conflictos suscitados en el sector salud la mediación está teniendo importancia, como ejemplo en la legislación en Chile en materia de salud en el Párrafo III de los artículos 43 al 55, disponen la mediación para resolver

⁷⁶ Secretaría de Acción Sindical, Universidad y Salud Laboral de la Federación de Enseñanza de CCOO (FECCOO), *Guía para la gestión de conflictos e incidentes de origen interno propiciados por la interacción entre usuarios y profesionales*, Madrid, 2013, p. 40.

⁷⁷ Barona Viral, Silvia y Esplugues Mota, Carlos, “*Mediación y Arbitraje Legislación Básica*”, Valencia, Tirant lo Blanch, 2012, p. 27.

conflictos, para abordar conflictos tanto de la organización como el servicio a los derechohabientes, así que “Las partes deberán designar de común acuerdo al mediador y, a falta de acuerdo, la mediación se entenderá fracasada.”⁷⁸

La mediación es, por tanto, una herramienta fundamental que puede utilizarse, dependiendo de la situación sobre la que se proyecte, para prevenir o resolver, o bien para gestionar diferentes conflictos. También permite aportar una experiencia absoluta que deja muchos beneficios, que pueden ser de aplicación en diversos ámbitos, ya que las partes intervinientes viven diversas experiencias y sensaciones en la participación en procesos de mediación que a la vez son sensatos al momento de lograr la resolución de los conflictos.⁷⁹

La mediación, es un método efectivo y eficaz, para la solución de las controversias que se presentan en diversas organizaciones, ya sea por conflictos individuales o colectivos, es un procedimiento en el que el control del proceso y del eventual acuerdo que se alcance lo tienen siempre las partes que son las involucradas en el conflicto, pero siempre apoyados de un tercero que es el papel del mediador, en estos procesos apoyar y ayudar a las partes a solucionar su controversia adaptándose a las diferentes situaciones en las que se puede encontrar el conflicto.

Las organizaciones de hoy presentan cambios sustanciales, lo que incrementan los diversos conflictos, mismos que se interpretan como un fenómeno normal, que ayudan a construir oportunidades, si estos se manejan de una forma

⁷⁸ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.leychile.cl - documento generado el 27-Mar-2017. La mediación es un procedimiento no adversarial y tiene por objetivo propender a que, mediante la comunicación directa entre las partes y con intervención de un mediador, ellas lleguen a una solución extrajudicial de la controversia.

⁷⁹ Gottheil, Julio, Schffrin, Adriana (Comp.), *Mediación: una transformación de la cultura*, Barcelona, Paidós, 1996, p. 31. “la mediación tal como se usa actualmente, es una herramienta nueva, basada en la aplicación de conocimientos aportados por la sociología, el derecho, la psicología, la teoría de sistemas y las técnicas de negociación. Surge de la necesidad de dar respuestas distintas a conflictos nuevos que se desarrollan mientras también crece la conciencia del hombre de poder crear, comunica, compartir, decidir, exigir y participar de manera activa en el laberinto cotidiano de un mundo cada vez más complejo”.

positiva que lleve a resultados satisfactorios. Así que cada día son más las organizaciones incluyendo a las del sector salud y sanidad que disponen de métodos de mediación para intervenir la conflictividad, ya sea previniéndola, gestionando o resolviendo el o los conflictos; la mediación facilita el dialogo con la parte o las partes, para ello interviene un tercero imparcial en estos casos completamente independiente para actuar con neutralidad en su participación mediadora. Por ejemplo, la Unidad de Servicios de Salud, el Servicio Social⁸⁰.

Otro ejemplo es la Organización Médica Colegial (OMC) de España, que ha puesto en marcha un programa para formar mediadores sanitarios, que puedan resolver diversos conflictos que se presentan a diario en el sector salud, tales como:

Negligencias médicas, agresiones al personal sanitario, desacuerdos y demoras en la asistencia, supresión de citas previas o actos quirúrgicos, actitudes negativas del médico, son ejemplos de situaciones que plantean conflictos civiles que habitualmente se resuelven por vía judicial y que podrían solventarse, como alternativa, con la mediación sanitaria⁸¹.

La mediación ha ocupado los espacios más esenciales en diversas organizaciones y diferentes países, en el caso de España, la *Asociación Pridicam Mobbing Madrid*, para quienes dentro de los temas primordiales esta como prevenir la violencia de acoso laboral o *mobbing*, que es parte de los servicios de mediación en casos de “riesgos psicosociales contemplan los siguientes riesgos: Acoso laboral o *mobbing*, discriminación laboral, estrés laboral, síndrome de quemado, *Mobbing* maternal, violencia laboral⁸².

La mediación por tener principios de interdisciplinariedad, y utilitaria, puede ser usada para prevenir gestionar o resolver distintos tipos de conflictos, antecedentes como los ya citados también en la Asociación Andaluza contra el

⁸⁰ COMO RESOLVER LOS PROBLEMAS EN EL LUGAR DE TRABAJO Los procedimientos de prevención y solución de conflictos de la OIT, DEPTS-2008-09-0059-1-Sp.doc/v.2, <http://www.ilo.org/public/english/mediate/download/conflict-prev-and-res-procedures-es.pdf>.

⁸¹ Organización Médica Colegial (OMC) de España, http://www.cgcom.es/noticias/2015/09/15_09_15_ffomc_mediadores_sanitarios.

⁸² ASOCIACION PRIDICAM MOBBING MADRID, <http://bullyingmadrid.blogspot.mx/2015/10/te-presentamos-el-de-mediacion-en-casos.html>.

Acoso Moral en el Trabajo y el Instituto de Mediación y Conciliación, que ya prestan este servicio mediante vía telefónica para las personas que sean afectadas con “mobbing”. “Desde el Instituto de Mediación y Conciliación apuestan por combatir el mobbing con actuaciones integrales e implicando a todos los afectados (mutuas, servicios de prevención, centros hospitalarios y de salud, agentes sociales y mediadores, representados por el propio instituto).⁸³ La efectividad de la mediación es que una de las habilidades del mediador debe ser la escucha activa, y eso permite que las personas involucradas en el conflicto se sienta escuchas y a veces hasta comprendidas o reconocidas.

En la doctrina nos permite conocer que la mediación es un método que sirve para prevenir, gestionar o para resolver conflictos en las organizaciones como en otra parte de esta investigación se dijo. La mediación como mecanismo no adversarial permite el tratamiento de los conflictos de una forma más directa y en donde las partes pueden ser más participativas, son actores y narran los hechos de manera clara que al mismo tiempo van construyendo las bases para lograr el arreglo y al final logran construir los acuerdos. “Es un vehículo para organizar a la gente y a las comunidades con miras a conseguir acuerdos equitativos; otros la ven como un medio disimulado de control y opresión social; y para otros representa un modo de promover una transformación cualitativa de interacción humana.”⁸⁴ Finalmente, se debe tener a la mediación como un procedimiento voluntario y flexible para resolver conflictos en las organizaciones, sobre todo porque con el diálogo se logran mejores y reales arreglos de las relaciones humanas.

1. Diferencia con diversos medios alternos de resolución de conflictos

La mediación al ser un método del sistema de justicia alternativa, tiene sus principales características y principios, así como las etapas y rol que ocupan en y

⁸³ Asociación Andaluza contra el Acoso Moral en el Trabajo, http://www.geocities.ws/docu_asacamt/dic_03/page2.html.

⁸⁴ Leles Silva, Mariella Da, *Métodos alternativos de resolución de conflictos*, Barcelona, 2014, p. 46.

durante el procedimiento tanto las partes como el profesional que participa como mediador o facilitador en la mediación.

Entre los diversos mecanismos que integran el sistema de justicia alternativa además de la mediación como en acápite que anteceden se ha dicho, también están la negociación, la conciliación y el arbitraje, además, los que corresponden a la materia penal como los acuerdos reparatorios, las juntas restaurativas entre otros. En consecuencia, se estima pertinente hacer una explicación de la diferencia que puede haber entre los diversos métodos con la mediación, para tener delimitado el tema, por qué solamente se está analizando la mediación para prevenir, gestionar o resolver conflictos en las organizaciones e Instituciones de Salud Pública.

Así tenemos que la diferencia de la mediación con el arbitraje, en primer término es la participación de las partes, ya que en la mediación las partes tienen una participación activa durante todo el desarrollo del procedimiento de mediación y el tercero solamente los guía en cuanto a la comunicación; en tanto que en el arbitraje las partes no tienen participación activa ya que en el momento que firman el acuerdo compromisorio ceden su voluntad para que el tercero que puede ser un árbitro, varios árbitros o tribunal arbitral el que con reglas similares a las de un juicio lleva a cabo todo el procedimiento hasta emitir el laudo, mismo que tiene las características de una sentencia, ahí determina quien justificó su acción y quien no probó sus excepciones; si bien el laudo es vinculante para las partes, éstas lo cumplen voluntariamente o mediante ejecución ante juez competente.

En segundo término, la diferencia entre la mediación y el arbitraje es en cuanto a la tercera persona, el mediador es un profesional que carece de facultades para imponer acuerdos, el árbitro o tribunal arbitral sí tiene facultades para resolver y decidir la solución del conflicto. En consecuencia, también esto es una diferencia porque la mediación es un método autocompositivo, en razón de que las partes disponen los acuerdos y los cumplen voluntariamente; por cuanto hace al arbitraje es heterocompositivo, porque ese tercero es quien impone la solución del conflicto.

La mediación por tanto es un método de solución de conflictos que puede servir mejor para prevenir, gestionar o resolver conflictos en las organizaciones e Instituciones de Salud Pública, porque las partes tienen una participación activa en la solución del conflicto, no así el arbitraje porque se asemeja más a un juicio, donde las partes cuando nombran al tercero dejan de ser protagonistas de sus acuerdos.

En otro aspecto abordando la diferencia entre la mediación y la negociación, tienen muchas similitudes, pues en algunas veces la doctrina ha dicho que la negociación es la etapa previa a la mediación. Esta afirmación tiene su razón porque las partes para iniciar una mediación primero tienen encuentros voluntarios que expresan en su interés de resolver el conflicto. Sin embargo, la diferencia es que en la negociación por lo general no interviene un tercero; la mediación requiere de la intervención de un tercero profesional que participa con las partes en el procedimiento para que ellas mantengan el diálogo y la comunicación.

En las organizaciones, mayormente se practica negociación, pues es una vía corta, solamente se requiere que las partes tengan habilidades para utilizar las técnicas de comunicación, el deseo del acuerdo, y mantener las buenas relaciones entre sí, visualizan “sus pretensiones, intereses, necesidades o aspiraciones”⁸⁵.

La negociación posee una serie de características como “Buscar un beneficio mutuo dentro de un clima de confianza y objetividad. Incumbe a toda sociedad (no es limitativa en cuanto a personas o materias). Es una actividad competitiva (comercio). Sus técnicas varían según el sistema usado”⁸⁶.

En lo concerniente a la diferencia de la mediación con la conciliación, se puede centrar en la participación del tercero. La mediación permite la participación constante, permanente y activa de las partes en la generación de alternativas de acuerdos, pero la participación del tercero si bien es una participación dinámica en

⁸⁵ Colaiacovo, Juan Luis, *Negociación Moderna*, Argentina, Jurídicas Cuyo, 1998, p. 19.

⁸⁶ Gorjón Gómez, Francisco J., *Métodos alternos de solución de conflictos*, 2ª ed., México, OXFORD, 2012, p. 15.

cuanto al control del procedimiento, no tiene facultades para hacer propuestas ni sugerencias de posibles acuerdos. La *conciliación* es un método no adversarial del sistema de justicia alternativa, en donde dos o más personas cuando están en un conflicto dan trámite por ellas mismas buscando una solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador, ese tercero sí puede hacer sugerencias de posibles acuerdos a las partes.

La ley de medios alternativos para la solución de conflictos para el estado libre y soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave, en el artículo 4, fracción II, define la conciliación como el “proceso en el que uno o más conciliadores, asisten a las partes en conflicto, para facilitar las vías de diálogo, proponiendo alternativas y soluciones al conflicto.”

El conciliador participa como un facilitador en las vías de diálogo, pero también proponiendo alternativas de solución de conflictos, pretende la satisfacción de intereses particulares y no fines públicos. El proceso termina en el momento en que lo dispongan las partes, el conciliador formula informe, es un método rápido y económico⁸⁷.

La mediación es un método que se utiliza de manera eficaz para la resolución de conflictos de manera pacífica, a través de una comunicación efectiva entre las partes en conflicto, donde un tercero llamado mediador quien debe de ser neutral las apoya para que las partes, quienes son los protagonistas, lleguen a una solución benéfica.

Finalmente, estos tienen como objetivo coadyuvar en la resolución de conflictos, de ahí la palabra alternos para referirnos a los métodos a los que se puede acudir, con procedimientos posiblemente menos rígidos⁸⁸. La mediación constituye métodos que lleven a las partes a ser libres y voluntarios para asistir en el procedimiento, “el tercero debe ser un experto en la materia, no existe un

⁸⁷ Gorjón Gómez, Francisco J., *op. cit.*, p. 17.

⁸⁸ Cornelio Landero, Eglá, *Mediación en conflictos colectivos de trabajo, una visión de justicia*, México, Porrúa, 2014, p. 47.

procedimiento predeterminado, el procedimiento termina en el momento en que lo dispongan las partes, no es vinculante, no hay ganador ni perdedor⁸⁹.

La Organización Internacional del Trabajo OIT desde 2001, ha recomendado la práctica de mediación y conciliación, en las organizaciones, en la Guía sobre la legislación del trabajo posiciones sustantivas de la legislación del trabajo, en el apartado denominado, resolución de conflictos colectivos de trabajo, en 2001; al respecto señala que la *mediación* se distingue a veces de la conciliación como método separado de solución de controversias en el cual, aunque la resolución debe ser por acuerdo entre las partes en conflicto, el tercero tiene un rol más activo que en la conciliación e incluso podrá tener más facultades (y en algunos casos el deber) de presentar propuestas formales para la resolución del conflicto.

2. Sistemas de mediación.

Para entender la mediación, es necesario aclarar que al ser un mecanismo de solución de conflictos reconocido en el Sistema de justicia alternativa, es por ello que se le puede denominar sistema de mediación. Pues se encuentra incluido en el sistema de justicia autocompositiva, que se mueve por principios de convencionalidad y voluntariedad.

La Justicia Alternativa es el conjunto de métodos alternativos para la resolución de conflictos, no jurisdiccionales y con características y principios específicos que los hace distintos a los diversos procedimientos jurisdiccionales, sobre todo que los métodos de la Justicia Alternativa no se encuentra regulados por procedimientos previamente disponibles en códigos procesales como acontece en las distintas disciplinas del Derecho.

Una forma de solucionar conflictos de carácter un tanto más informal que el arbitraje es la mediación. Se trata de un proceso por el que un tercero, que debe

⁸⁹ Gorjón Gómez, Francisco J., *op. cit.*, p. 16.

ser imparcial y experto en el tema, ayuda a dos o más personas a encontrar soluciones a un conflicto planteado.

Para que la mediación funcione, las partes en conflicto deben estar dispuestos a dialogar, pese al enfrentamiento de sus posturas. Refiere Gloria Nobel que cuando se habla de sistemas de mediación en conflictos se está aludiendo 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 combinados”⁹⁰.

El sistema de mediación avanza en las organizaciones, porque además de tener la finalidad de gestionar, prevenir o resolver conflictos, ayuda a que las personas al conocer el método no solamente obtienen la experiencia de haber resuelto una vez su conflicto, sino que se quedan con el lenguaje de la comunicación para saber abordar otros conflictos de los que se les presentan en su vida cotidiana. Es que la inclusión de un tercero especialista capacitado en el método de mediación logra con su participación comunicativa en sentido positivo que las personas que están en el conflicto aprendan a manejar su propio lenguaje negativo en positivo “el mediador”, que actúa para ayudar a las otras dos partes “disputantes” a alcanzar un acuerdo, pero cuyas intervenciones no tienen la obligatoriedad de ser aceptadas por los disputantes”⁹¹.

Un sistema de mediación contribuye a desarrollar actitudes de interés y respeto entre las partes, logran una comunicación que les proporcionan una manera más rápida para resolver su conflicto, que ambas partes estén satisfechas con las decisiones tomadas y las solución lograda que han sido tomadas por ambas partes, al lograr su propio acuerdo en un sistema de mediación generalmente hay más probabilidades de seguir adelante y cumplir con lo convenido en los términos y

⁹⁰ Nobel, Gloria, *Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*, Madrid, Reus, 2010. P. 154

⁹¹ Suales, Marinés, “*Mediación. Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*”, Buenos Aires, Paidós, 2010, p. 50.

condiciones que se pactó, buscando sostenerse por un buen tiempo, se puede decir que, el acuerdo de mediación que aborda los intereses de las partes protagonistas de un conflicto, a menudo puede conservar una buena relación de una manera que no sería posible en un procedimiento donde la toma de decisiones es de ganar o perder; también el desenlace es más amigable.

Gloria Nobel quien se ha ocupado de realizar proyectos de conflictos sanitarios o en sistemas de salud en Ecuador y en Barcelona, en su obra describe una serie de ventajas y/o beneficios más importantes que posee el sistema de mediación, los cuales por su importancia se citan:

- a) produce un sensible alivio a los tribunales;
- b) Ahorro de tiempo para lograr la conducción del conflicto;
- c) Ahorro de dinero: por resultar mucho más económico que los procesos formales;
- d) trata de evitar que haya ganadores y perdedores;
- e) aumenta la creatividad en la medida que no hay ningún límite externo;
- f) aumento de protagonismo de las partes, lo que aumenta la responsabilidad de éstas;
- g) acuerdos a largo plazo;
- h) se produce un deuteroprendizaje. Al solucionar un conflicto, como subproducto de esto uno puede adquirir capacidad de solucionar otros futuros conflictos”⁹².

En consecuencia, como el tema que nos ocupa es la mediación como un método eficaz para prevenir, gestionar o resolver conflictos en las organizaciones o Instituciones de Salud Pública, por sus características de flexibilidad e informalidad de la mediación y la participación activa que tienen los protagonistas del conflicto, quienes se vuelven protagonistas de los acuerdos en el procedimiento de mediación, el sistema de mediación en el sistema organizacional cobra relevancia.

3. Objetivo, características y principios de la mediación

El objetivo de la mediación es la resolución de la discordia, consiste en “coadyuvar a las partes para que logren una solución de acuerdo a sus necesidades de ambos,

⁹² Suares, Marinés, *op. cit.*, p. 53.

colaborar para resolver el problema, siempre procurando llegar a un acuerdo, mediante la comunicación”.⁹³ Siguiendo este objetivo, también hay objetivos específicos como son:

- Brindar un espacio adecuado, imparcial, donde las partes se sientan cómodas y seguras con la confianza para exponer sus intereses.
- Restaurar la comunicación entre las partes en conflicto.
- Procurar que los participantes ofrezcan alternativas para lograr acuerdo satisfactorio.
- Lograr que las partes en conflicto tengan una visión positiva del conflicto para la convivencia.

De igual manera la mediación tiene como objetivos fomentar y auxiliar a las partes en disputa a buscar las soluciones adaptadas a sus necesidades de ambas partes y que sean aceptables. Dicha gestión consiste en colaborar con las partes para crear soluciones a sus controversias, procurando que lleguen a un acuerdo consensuado mediante la mejora de la comunicación efectiva y de sus relaciones en el futuro.

En la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, define como objetivo de la mediación “fomentar una convivencia social armónica, a través del diálogo y la tolerancia, mediante *procedimientos basados en la prontitud, la economía y la satisfacción de las partes*”.⁹⁴ De alguna manera vislumbra la convivencia social armónica.

a. Características

La mediación se distingue de otros métodos de solución de conflictos por características específicas. La primera característica es que no es adversarial, que

⁹³ García, Eric, *Mediación*, Bogotá, Manuel Moderno, “El objetivo de la mediación es la elaboración de un proceso previamente aceptado por las partes; de esta manera las partes se reúnen para estudiar las diferentes opciones que tienen para resolver el conflicto mediante el intercambio de la información y respetando las normas del proceso de Mediación”.

⁹⁴ Ley de Justicia Alternativa del Tribunal de Justicia del Distrito Federal, artículo 3°.

no requiere de la participación de un juez o tribunal para que se lleve a cabo, además que tampoco se encuentra reglamentada en código procesal alguno. La doctrina señala que la mediación es un método que tiene como características la voluntariedad, la confidencialidad, la imparcialidad.

La mediación es un acto voluntario de las partes, quienes deciden participar o no participar en el proceso de la mediación, pueden ponerle fin en cualquier momento y no están obligadas a llegar a un acuerdo. Por tanto, el acuerdo únicamente se firmará si las partes están conformes con el contenido del mismo. También es considerado como el proceso en que las partes van voluntariamente, poseen una serie de características, es una técnica versátil que se puede adaptar con facilidad para ser utilizada por muchos temas en diferentes ámbitos.

Además, de las características referidas de la mediación, como se advierte en las legislaciones y en la doctrina, también se basa en principios que caracterizan el método, cabe aclarar que algunas características como la voluntariedad, la confidencialidad, informalidad y la neutralidad son también previstos como principios. Sánchez García dice que “en las características que revisten la mediación se pueden mencionar varios principios universalmente reconocidos: la voluntariedad, confidencialidad, flexibilidad, imparcialidad, economía, carácter dispositivo y rapidez”.⁹⁵

No obstante de ello, la mediación al ser un acto voluntario, las partes son las que toman la decisión de si participan o no en el proceso de la mediación, ellas son las que pueden ponerle fin en cualquier momento a su controversia o a sus conflictos y no están obligadas a llegar a un acuerdo necesariamente, pero si es el caso que llegue al acuerdo, únicamente firmarán de consentimiento por tanto “una de las características, sin duda, más alientable de la mediación, es su versatilidad

⁹⁵ Sánchez García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje eficacia y proyección internacional*, México, Tirant lo Blanch, 2015, p. 49.

para poder adaptarla a los diferentes ámbitos de la vida de las personas y de las comunidades en que pueden surgir conflictos o problemas”⁹⁶.

Consecuentemente, lo que se advierte es que las características del proceso de mediación van alineadas con la versatilidad para adaptar los deseos, necesidades e intereses de las partes en conflicto.

b. Principios de la mediación.

El método de mediación por su naturaleza de ser mecanismo alternativo para la solución de conflictos, no tiene un procedimiento legislado, de ahí que se integra por diversos principios, los cuales han ido surgiendo de la práctica como se aprecia en la doctrina, así como en las diversas legislaciones que regulan la práctica de los MASC, tal es el caso de México que en las más treinta leyes que existen cada una o citan o definen un listado de principios.

Tanto en la doctrina como en las legislaciones uno de los principios fundamentales es la *voluntad*, porque las personas participan en la mediación por su decisión, y el mediador carece de poder para imponer una decisión.⁹⁷

Hay otros principios que son para el mediador como la *imparcialidad*, que no se debe inclinar por los intereses de ninguna de las partes; la *neutralidad* en cuanto que el mediador no mantiene con ninguna de las partes relación, pues su participación como profesional es imparcial.

La confidencialidad, principio para el mediador y para las partes, pues tiene como fundamento garantizar a las partes la seguridad de que sus manifestaciones no serán divulgadas, ni utilizadas para fines distintos o usados en otros procesos, salvo que las partes de común acuerdo y libre voluntad lo dejen expresado en el acuerdo. La *flexibilidad*, característica y principio propios del procedimiento de mediación,

⁹⁶ Souto Galván, Esther (Dir.), “La mediación Un Instrumento de Conciliación”, Madrid, Dykinson, 2010, p. 61.

⁹⁷ Moore Christopher, *op. cit.*, p.195.

supone la ausencia de formalismos, lo cual favorece la creación de un clima de confianza.⁹⁸

La buena fe, que se enmarca en el actuar rectamente sin trampas ni simulaciones, si probara honradamente, con el deseo de obtener acuerdos sin ventas y sin engaños. La *equidad*, los mediadores propiciarían condiciones de equilibrio entre los mediados, para obtener acuerdos recíprocamente satisfactorios. La *legalidad*, la mediación tendrá como límites la voluntad de las partes, la ley, la moral y las buenas costumbres.

La economía, el procedimiento deberá implicar el mínimo de gastos, tiempo y desgaste personal.⁹⁹ La *oralidad*, los procedimientos alternativos se desarrollarán de manera oral, quedando constancia de las diligencias que para tales efectos sean elaboradas de acuerdo con el procedimiento alternativo. La *adhesión voluntaria*, las partes se adhieren voluntariamente a las reglas y compromisos que se fijan en el mecanismo alternativo de solución de controversias. El *consentimiento informado*, consiste en la comprensión de las partes sobre los mecanismos alternativos de solución de controversias, las características de los mismos, la importancia de los principios, los compromisos inherentes a su participación y el alcance de los acuerdos y convenios. La *accesibilidad*, tiene derecho a los mecanismos alternativos de solución de controversias toda persona sin discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana. La *honestidad*, Cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

La *intervención mínima*, consiste en el deber del prestador del servicios de realizar las actividades estrictamente indispensables para que las partes avancen,

⁹⁸ Fernández López, María Amaya, *Mediación en procesos por violencia de género*, Madrid, Aranzadi, 2015, pp. 98-99.

⁹⁹ Ley de Justicia Alternativa del Tribunal de Justicia del Distrito Federal.

y en su caso logren la solución de su controversia. La *ética profesional*, todo servidor público deberá conducirse con rectitud, imparcialidad y profesionalismo para mantener el equilibrio entre las partes en todo conflicto en que intervengan, salvaguardando los derechos de éstas mediante el secreto profesional.¹⁰⁰

En la doctrina muchos autores señalan diversas características Gloria Novel en su libro *Mediación en salud*, señala que la mediación debe ser vista en sentido amplio, ya que es una disciplina que cada vez va más en auge, por estar alineada al tema en investigación se estima pertinente señalarlas ya que precisa son fundamentales de la mediación en las organizaciones como son:

- a. “Como proceso”, que consiste en el uso de la metodología que se aplica en la gestión /resolución de conflictos, en la que existen unos principios, unas etapas y un desenlace lógico de acuerdos totales o parciales.
- b. Como “sistema”, que consiste en el uso de varias metodologías como antes se han descrito –incluido en el Proceso antes enunciado que se aplica a medida de las necesidades de las partes implicadas.
- c. Como “modelo para liderar el cambio”, ya que inscrita en el marco de la construcción de cultura de paz, supone trabajar desde la recuperación y la suma de valores fundamentales para la buena convivencia, tales como: co-responsabilidad, inclusividad, complementariedad positiva, transparencia en el actuar, honestidad con uno mismo y con el otro, respeto por las diferencias, reconocimientos de los valores humanos y buena fe”.¹⁰¹

Estos principios van alineados con los conflictos que se suscitan en las organizaciones, y en este caso como en las instituciones de salud. Y es que por las características y principios de la mediación se abren canales de la comunicación más efectivas en las organizaciones y ayudan a prevenir las condiciones laborales conflictivas entre las partes enfrentadas. Por la participación activa de las partes quienes tienen la oportunidad de exponer sus intereses y necesidad, las partes se sienten escuchadas, ya que aboga por la cooperación y el consenso.

¹⁰⁰ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, Artículo 12.

¹⁰¹ Novel, Gloria, *Mediación en salud: Un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan*, Madrid, 2010, p. 69.

4. Mediación en ámbito público y privado

La mediación por su naturaleza que es un método de la Justicia Alternativa, puede practicarse tanto en el ámbito público como en el ámbito privado, esto, porque se caracteriza de ser un método no jurisdiccional, y que tampoco es propio de los jueces, sino que es un método que se rige por la voluntad de las partes y la participación de un profesional en mediación.

La mediación como procedimiento de resolución de conflictos, bajo principios de voluntariedad e informalidad, se caracteriza por ser un mecanismo para resolver los conflictos con mayor eficacia a pesar de no tener una regulación procesal, pues la efectividad se la da la participación activa de las partes involucradas en el conflicto y el profesional (mediador) que dirige el procedimiento. La mediación informal es *“el inicio de un proceso formal para resolver un conflicto, que debe de cumplir con algunos requisitos, concede a ambas partes la oportunidad de dar una explicación de lo que sucede”*.¹⁰²

La mediación formal es un instrumento importante que puede utilizarse sin tener en cuenta el valor monetario o conflictos interpersonales que enfrentan las partes. Es importante que ambas partes acuerden utilizar este proceso y la mediación la realiza una tercera parte que es un mediador independiente, si las partes no están de acuerdo en utilizar la mediación formal o si la mediación no logra generar una solución aceptable para ambas partes, entonces cualquiera de las partes puede proceder a utilizar otro método o medio para resolver su conflicto.

¹⁰² Novel, Gloria, *Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*, Madrid, Reus, 2010, p. 142. *“el termino mediación formal tiene que ver con la actividad que desarrolla un mediador profesional en el ejercicio de su función que le es propia como mediador, mientras que el informal añade a la función propia de su trabajo, tareas de “facilitación”, después de un proceso de aprendizaje y entrenamiento en técnicas y habilidades mediadoras Cada rol requiere un nivel de conocimiento distinto, aunque habrá elementos comunes a desarrollar por ambos, como puede ser la facilitación en situaciones de diferencias y conflictos”*.

A mayor abundamiento, se debe decir que la “*informalidad de la mediación está implícita en el principio de flexibilidad*”¹⁰³ porque carece de toda forma estricta, con el fin de responder a las necesidades de las personas interesadas en resolver su conflicto.

La informalidad de ninguna manera desnaturaliza la eficacia del método, sino que permite libre voluntad de las partes para resolver sus conflictos en el tiempo que ellos mismos dispongan, por eso una de las bondades del método es que son más rápido los resultados y menos costoso llegar a los acuerdos.

En México y en muchas partes del mundo, existen los profesionales certificados por el Poder Judicial del Estado, para ejercer la mediación, quedando habilitados con la fe pública para certificar los acuerdos a los que llegan las partes en el proceso de mediación. En el caso de Tabasco, toda vía no se logra esa posibilidad, porque la Ley de Acceso a la Justicia Alternativa, refiere que existe para regular la práctica de los MASC en la sede del Poder Judicial y la Procuraduría de Justicia, ahora Fiscalía General de Justicia. Sin embargo, eso no imposibilidad que hayan profesionales que puedan participar en la intervención y solución de conflicto en diversas disciplinas como en este trabajo estamos proponiendo para resolver conflictos en las organizaciones e Instituciones de Salud Pública.

Finalmente, se debe decir la formalidad e informalidad de la mediación, puede ser interpretada desde dos vías, la primera puede ser que el proceso de mediación no es un procedimiento regulado en ninguna Ley procesal, pues se rige por las propias reglas que fijen las partes y el mediador, y la segunda, puede ser por que la mediación no necesariamente se tiene que llevar en un tribunal o juzgado a través de autoridad previamente establecida, pues, la mediación en su proceso lo pueden celebrar las partes bien en un centro de mediación que dependa del Poder Judicial o autoridad impartidora o administradora de la justicia, o bien con un particular, profesional y habilitado para ser mediador en su propio espacio o despachos o centro de mediación privado.

¹⁰³ Bardales Lazcano, Érica, *Medios alternativos de solución de conflictos y justicia restaurativa*, México, Flores Editores, 2011, p. 23.

5. Las partes en la mediación

Los conflictos como son diferencias, oposiciones, inconformidades por necesidades o aspiraciones no satisfechas, siempre se van a encontrar en esas diferencias o disputas dos o más personas. En ese sentido las partes en la mediación regularmente van a ser los actores directos del conflicto. Pero también se encuentran otros actores que pueden ser los indirectos, que opinan o participan en la gestión o solución del conflicto.

Una de las partes también es el mediador o facilitador. El mediador debe ser un profesional en técnicas y procedimiento de mediación, no puede ser cualquier persona aunque tenga formación en diversa profesión, ya que como lo hemos venido diciendo durante esta investigación, la mediación es un método del sistema de la Justicia Alternativa, de tal manera que quien la ejerce debe estar preparado en teorías, métodos y habilidades tanto de comunicación como de conflictos y de los diversos métodos del sistema de justicia en comento. Un facilitador desde un enfoque legal es: “Tercero neutral y profesional de la mediación que facilita la comunicación, mediante el diálogo entre las partes a través del reconocimiento y comprensión de las emociones para lograr sus propios acuerdos.”¹⁰⁴

El mediador es ese tercero imparcial, neutral y profesional de manera sistémica colabora con las partes para que aquellas mantengan la comunicación durante el procedimiento de la mediación. El principio de neutralidad, profesionalismo y la ética, lo hace que mantenga el control entre las partes y evita que aquellas zanjen el acuerdo. A diferencia del árbitro y el juez el mediador carece de facultades para imponer acuerdos, solo ayuda a las partes para que ellas sean las que lleguen a los acuerdos conforme a sus intereses y necesidades.

D. Modelos de mediación en gestión del conflicto.

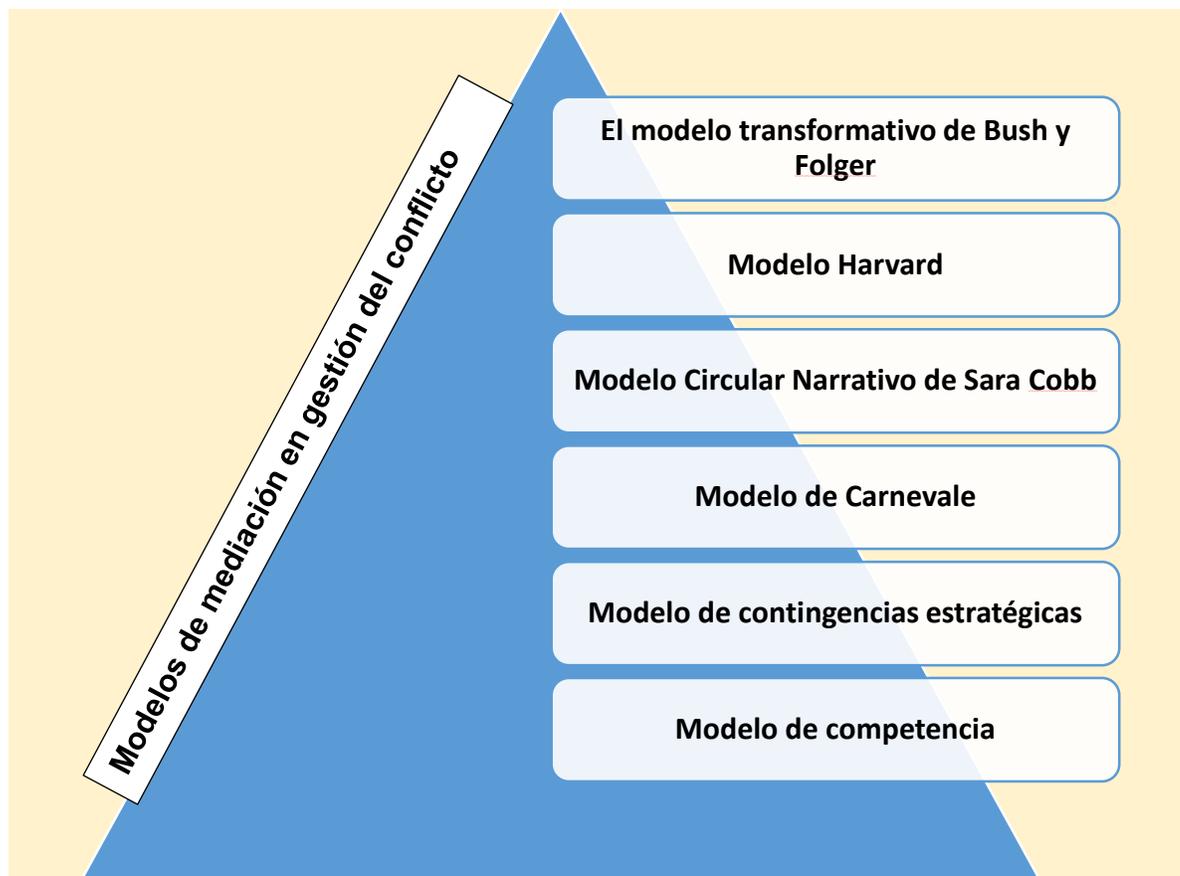
Las organizaciones son sistemas sociales, que enfrentan a diario conflictos internos y externos, debido a que se relacionan los miembros que la componen y también

¹⁰⁴ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, artículo 4.

se relacionan con su exterior, por lo general siempre aparecen los conflictos por diferentes motivos que se presentan en su administración y crecimiento.

Para que se puedan ubicar y gestionar los diferentes conflictos que se presentan, es necesario utilizar técnicas óptimas para lograr llegar a un acuerdo, tal como es la mediación, que de acuerdo a lo que han determinado diversos autores, existen cinco modelos de mediación que ayudan al mediador a llevar a cabo el proceso de la mediación contando con las mejores estrategias, los siguientes modelos se han propuesto para tratar los distintos componente del conflicto, de los más relevantes son:

Figura 4. Modelos de mediación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la doctrina citada.

1. El modelo transformativo de Bush y Folger

La meta que persigue la escuela transformativa es modificar las relaciones de las partes, no ponen hincapié en lograr el acuerdo, pero sin perder de vista cual es el objetivo principal. Se programan reuniones conjuntas o privadas, con la finalidad de lograr el objetivo planteado, es casi igual que el modelo de Harvard, pero la diferencia es que el mediador intenta introducir una comunicación relacional de causalidad circular, durante la entrevista siempre se procura que cada una de la partes desarrolle su actuación y reconozca su responsabilidad en el desenvolvimiento de la disputa y la que le corresponda a la otra parte, este modelo es bastante terapéutico.

En la mediación transformadora se alcanza el éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar gracias a lo que ha ocurrido en el proceso de mediación. La mediación transformadora pone el acento en la revaloración y el reconocimiento.¹⁰⁵ Este modelo es exitoso cuando se logra el objetivo final, las personas cambian siempre buscando mejorar y utilizando la mediación.

La escuela transformativa tiene como objetivo principal de lograr el arreglo y mejorar la relación entre las partes, no busca lograr u obtener el acuerdo, aunque éste sea el objetivo final, pero busca confiar en que se lograra, debido a la nueva relación positiva en que se encuentran las partes en conflicto.

Modelo transformador. “Considera que la Mediación basada en el acuerdo no es apropiada para algunos de los temas, ya que las partes en conflicto, generalmente, no están dispuestas o no son capaces de negociar de manera tranquila y racional. Suelen tener emociones intensas que no se les permiten pensar con claridad”¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Diego Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *op. cit.*, p. 57.

¹⁰⁶ García López, Eric, *Mediación Perspectivas desde la Psicología Jurídica*, Bogotá, Colombia, Manual Moderno, 2011, p. 52.

Este método comprende y conoce cuales son los interés en la situación, las disputas son consideradas no como problemas, sino como una oportunidades de crecimiento y transformación moral, lo importante es tener una comunicación efectiva, el saber escuchar, la participación de las partes de manera efectiva dispuesta a escucharse ambas, para lograr acuerdos comprendiendo y fortaleciendo la capacidad humana inherente del individuo para experimentar y expresar interés y consideración por otros.

“Los componentes principales son oír y escuchar (la escucha activa del mediador) y posibilitar que las partes se oigan y escuchen recíprocamente. El enfoque se basa en dos premisas; a) la mediación tiene el potencial de generar efectos transformadores para las partes y para la sociedad; b) la mediación puede generar sus positivos solo en la medida en que el mediador disponga de una actitud mental y unos métodos que le conduzcan a la revalorización (en inglés, empowerment) y el reconocimiento”¹⁰⁷.

Este método de acuerdo a su evolución, no consiste en resolver el conflicto, sino en ayudar a transformar a los individuos, comprometidos en ambas dimensiones del crecimiento moral, respetando las reglas que se establecen y pactar lo justo para ambas partes, respondiente de manera positiva a los conflictos, aprovechando las oportunidades que representa, buscando el cambio y la transformación de las partes como seres humanos, valorando al individuo como tal. “La historia de la transformación representa la promesa de evolución y crecimiento del individuo y de la sociedad en general, en base a la revalorización y reconocimiento de las personas (empowerment)”¹⁰⁸.

2. Modelo Harvard

En este modelo la comunicación es lineal, se dan las preguntas abiertas, evitando los interrogatorios, se restringe la flexibilidad de las respuestas, es más verbal, se

¹⁰⁷ González-Cuéllar Serrano, Nicolás (Dir.), Sanz Hermina, Ágata Ma., Ortiz Pradillo, Juan Carlos (coord.), *Mediación: Un Método de? Conflictos. Estudio Interdisciplinar*, Madrid, Colex, 2010, p. 16.

¹⁰⁸Boqué Torremorell, María Carme, *Cultura de Mediación y Cambio Social*, Barcelona, Gedisa 2003, p. 21.

busca que los individuos se comuniquen y expresen cada uno sus intereses mientras el otro escucha, la función del mediador es ser más que todo un facilitador de la comunicación para lograr el dialogo que es una comunicación bilateral efectiva. “Modelo orientado al acuerdo. Se asocia a la escuela de la negociación de Harvard, siendo sus principales promotores Fisher y Ury (1997). Es un modelo de solución de problemas, o el método gana/gana. Una de sus características es la búsqueda de los intereses, en lugar de las posiciones”¹⁰⁹.

En este modelo el conflicto tiene una causa que está en el desacuerdo, no tiene en cuenta que son muchas causas que pueden haber llevado al conflicto, tampoco tiene en cuenta como factor importante el contexto en que el conflicto se ha producido, elimina las percepciones anteriores que impidan la comprensión de lo actual, pensando siempre en el futuro, está centrado más en el interés de las partes y valoran a la persona.

El modelo tradicional – lineal, está considerado como el más común, “es un proceso estructurado pero flexible, durante el cual el mediador intenta facilitar la comunicación y la interrelación entre las partes con el fin de minimizar sus diferencias y lograr el acuerdo.”¹¹⁰

3. Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb

En este modelo, el conflicto no lo considera como algo vinculado a la competencia y a la agresión en las relaciones humanas, nace del paradigma sistemático, la comunicación es de gran interés, busca transformar los sucesos expresados por las partes, buscando el acuerdo en los mejores términos, se fundamenta en la psicología del yo, en este modelo el mediador se propone reforzar y facilitar el aprendizaje de la función del yo, mediante la liberación, estimulación, orientación a la motivación de la persona para que cambie, trata de buscar la reducción de los temores y ansiedad de la persona. “Modelo de comunicación, es un modelo

¹⁰⁹ García López, Eric, *Mediación Perspectivas desde la Psicología Jurídica*, Bogotá, Colombia, Manual Moderno, 2011, p. 51.

¹¹⁰ Diego Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *op. cit.*, p. 58.

centrado en las relaciones y en el acuerdo donde la comunicación verbal y no verbal ocupa un lugar destacado para tratar de resolver los conflictos, ya que es en la comunicación donde suelen darse los conflictos”¹¹¹.

En la doctrina y práctica de mediación generalmente se habla de los tres modelos que se han dejado en comento. Sin embargo, hay algunos modelos que últimamente se han ido desarrollando conforme a técnicas específicas para determinados conflictos, entre ellos citamos los que siguen:

Modelo de Carnevale. En este modelo hay cuatro estrategias que puede utilizar el mediador, tomando en consideración la importancia de dos factores: la primera que otorgue a que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo, y la segunda la percepción que tenga de un campo común entre las partes que facilite una solución aceptable.

Las cuatro estrategias la conforman la integración, que esta será utilizada por el mediador cuando haya un campo común entre las partes y se conceda mucho valor a las aspiraciones de las partes; la presión, es elegida si esta no concede tanta importancia a las aspiraciones de las partes; compensación, esta es considerada por el mediador de acuerdo a lo importante, que las partes alcancen un acuerdo, pero no percibe mucha coincidencia entre ellas y por último la inacción, es la que más se recomienda si las coincidencias entre las partes son amplias y no necesitan casi ayuda.

Modelo de contingencias estratégicas. Este modelo aparece en la década de los noventa, las características contextuales y propias de cada mediación se impone sobre las características de los participantes en el proceso hizo que se trabajase en la elaboración de un modelo centrado precisamente en las contingencias de cada proceso. El modelo general propuesto por Bercovitch (1991) es una de las principales aportaciones que se realiza desde esta perspectiva. Para Bercovitch, los resultados de la mediación están determinados no sólo por los factores antecedentes, sino también por los presentes en el conflicto. “El modelo

¹¹¹ García López, Eric, *op. cit.*, p. 52.

de contingencia intenta hacer un acercamiento al estudio de las estrategias y tácticas desde lo que ha sido llamado aproximación contingente, es decir, sin interés se ha centrado en los mecanismos específicos que se han empleado para la solución de conflictos en marcos contextuales concretos.”¹¹²

Modelo de competencia. Este modelo busca ver al conflicto desde una óptica positiva, promoviendo un cambio en la interpretación de la situación que genera una serie de alternativas conducentes a salir del conflicto con beneficio para ambas partes y donde los intereses de ambas partes son tenidos en cuenta en base a una interpretación comprensiva y dejando que las partes no vean perdida su autoestima, logrando que la relación siga en el futuro sin fractura, previniendo controversias futuras. Desde este modelo, “entendemos la mediación como un proceso preventivo que conduce a evitar enfrentamientos innecesarios entre las partes repercutiendo beneficiosamente en su estabilidad emocional y garantizando la continuidad de la relación entre ellas en el futuro”¹¹³.

Finalmente como conclusión del capítulo podemos decir, que la mediación es un método alternativo en el sistema de justicia, no adversarial, que las partes en conflicto pueden elegir bajo los principios de la voluntad para resolver su conflicto, con la intervención de un tercero, profesional, neutral e imparcial, quien los guía para que ellos mismos lleguen a acuerdos que satisfagan sus intereses. Así que, como se puede deducir de la doctrina este método puede ser apto para abordar conflictos organizacionales en el Instituciones de Salud Pública, para prevenir, gestionar o resolver conflictos entre mismos miembros de la organización e inclusive en conflictos que se suscitan a diario entre miembros de la organización y los usuarios del servicio de salud pública.

¹¹² Diego Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *op. cit.*, p. 60.

¹¹³ García López, Eric, *op. cit.*, p. 53.

CAPÍTULO SEGUNDO

EL DERECHO A LA SALUD Y LAS INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA

Una institución en sentido amplio resulta ser el organismo que desempeña una función de interés público, en el caso de las organizaciones de salud, públicamente se les denomina instituciones de salud pública, porque a ellas les compete la prestación de los servicios de salud, que es la forma como el Estado les garantiza a las personas el derecho a la salud.

Las instituciones de salud pública organizacionalmente emanan de la administración pública, pues es a través de ellas, que el Estado cumple a las personas el derecho humano a la salud, otorgando los servicios tanto en especie, como en dinero.

El derecho a la salud que señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 4 en el párrafo cuarto, debe ser garantizado a cada persona a recibir la protección de la salud, el acceso a los servicios en todo lo que es salubridad general. Para el desempeño de este servicio se han creado programas de asistencia médica, instituciones de salud en todos los niveles, pero para poner en práctica estos programas de prevención y tratamiento es necesario que cuente con personal capacitado, dispuesto a prestar sus servicios con calidad y sobre todo comprometido con su trabajo.

Sin embargo en la prestación del servicio que prestan los profesionales en las instituciones de salud pública, suele ser a en ocasiones las incorrectas, que pueden provocar daños a los pacientes, por mala prácticas médicas, negligencia o imprudencia, provocando conflictos tanto interno como externo de la institución, la responsabilidad de los empleados pueden ser desde sanciones administrativas hasta verse implicado en responsabilidad penal, por violación al derecho humano a la salud.” La violación al derecho de la protección a la salud es la “acción u omisión por medio de la cual el gobierno no proteja la salud, no proporcione seguro de enfermedad o de invalidez, no se proporcione asistencia médica, asistencia especial en caso de maternidad y la infancia, se impide el acceso a los servicios de salud.

No creación de condiciones que aseguren a todos la asistencia y servicio médico”¹¹⁴.

El trabajo en los servicios de la salud se caracteriza por la relación entre los distintos profesionales que necesitan actuar a diario en diferentes escenarios dependiendo la necesidad del área hospitalaria, por lo que se presentan conflictos tanto internos como externos, los internos entre los mismos trabajadores, directivos, funcionarios, que a la vez por la falta de comunicación efectiva, insumo, herramienta y equipo, provoca los conflictos externos con los usuarios y beneficiarios del servicio de salud. Gloria Novel hace referencia de “las organizaciones de salud, como proveedoras de servicios destinados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, han de tener en cuenta las nuevas demandas sociales para ofrecer una respuesta eficaz y garantizar su servicio”.¹¹⁵

En ese contexto, a través de esta investigación se busca exponer cómo cumplir satisfactoriamente a las personas el derecho de protección a la salud, sin mayor conflictividad, si al menos tienen un método apropiado para abordar los conflictos que se presentan tanto interna como externamente en las Instituciones de Salud Pública.

A. La administración pública: organización y desempeño

La administración pública como organización tiene a su cargo la coordinación y gestión de negocios estatales, emanan del poder ejecutivo, quien tiene a su cargo la rectoría del Estado. La administración pública debe entenderse desde un punto de vista formal como “el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.” Y desde un punto de vista material es “la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia tanto en sus

¹¹⁴ Islas Colín, Alfredo, *Manual de calificación de hechos violatorios de derechos humanos de México*, México, 2013, p. 632.

¹¹⁵ Novel, Gloria, *op. cit.*, p. 99.

relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.”¹¹⁶La administración pública tiene como objetivo principal a la sociedad, ya que vela por el desarrollo de la misma en cuanto a sus intereses generales como específicos. La administración pública constituye una capacidad de poder del Estado.

A partir del Estado moderno en el siglo XVII, la teoría de la división de poderes con Montesquieu, John Locke, y Jacques Rousseau y Alexander Hamilton, fueron construyendo la idea que finalmente fue adoptada por las Constituciones Políticas, en las que se encuentra delimitada la división de funciones de las instituciones en la administración pública.

En México el gobierno está constituido por los Poderes de la Unión: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, para el ejercicio del poder público, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 49 determina que el Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, del mismo texto constitucional se advierte que no podrán reunirse dos o más de estos Poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión, conforme a lo dispuesto en el artículo 29. En ningún otro caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar”¹¹⁷. El poder ejecutivo está representado por el Presidente, apoyándose en la administración centralizada, descentralizada y desconcentrada, es quien administra los fondos y recursos públicos, la ejecución de programas y planes de gobierno.¹¹⁸

La organización de la administración pública se integra por cada uno de los elementos o entidades que integran el poder ejecutivo, quien es el encargado de realizar las funciones y tareas que están reglamentadas y asignadas tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como en las leyes

¹¹⁶ Fraga, Gabino, *Derecho administrativo*, 42ª ed, México, Porrúa, 2012, p. 131.

¹¹⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última reforma publicada DOF 24-02-2017, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf

¹¹⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 80, 89 y 90.

respectiva; de acuerdo a la necesidad de establecer y ordenar de manera coordinada cada uno de los organismos que conforman la administración pública, para alcanzar los objetivos de las actividades programadas. La integración de los diferentes entes de la administración pública están determinadas de manera jerárquica de mayor a menor nivel de acuerdo a la función administrativa que necesita cada estado, por lo tanto la administración pública “es la parte de los órganos del Estado que dependen directa, o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público”¹¹⁹.

La administración pública tiene una función muy importante dentro de la federación, la coordinación del Estado y los Municipios, estos son muy importantes en el desarrollo de los diversos servicios productivos a lo largo del territorio, que permite a la población el acceso a los diversos servicios. En la realidad administrativa las necesidades cambiantes del Estado obligan a recurrir a una forma de administrativa más coordinada y corresponde al Derecho Administrativo proporcionar la forma de organización de la administración pública, el derecho administrativo estudia tres formas de organización como: la centralización, la descentralización y la desconcentración. Aunque la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 90 señala que “la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”¹²⁰.

La administración centralizada es una tendencia a concentrar la autoridad de la toma de decisiones a un grupo reducido de individuos y no delega facultad alguna,

¹¹⁹ Acosta Romero, Miguel, *Compendio de Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 2003, p. 85.

¹²⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última reforma publicada DOF 24-02-2017, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf.

en relación al estado asume la responsabilidad de tratar de satisfacer las necesidades de toda la población y de interés general, no toman mucho en cuenta, la existencia de otros entes público. Por tanto la centralización administrativa “es una forma de organización administrativa en la cual los entes del poder ejecutivo se estructuran bajo me mando unificado y directo del titular de la administración pública”¹²¹.

La administración descentralizada busca delegar en un alto grado la facultad de decidir y conservar el dominio necesario en los niveles altos; el fin de la descentralización es otorgar mayor libertad para que los responsables de un servicio público puedan gestionar con la finalidad de realizar las actividades o funciones administrativas; conlleva el reconocimiento de personalidad jurídica a diversos servicios públicos y en las actividades administrativas. “La descentralización se refiere a aquellos organismos dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, que se dividen a su vez en organismos autónomos constitucionales que son autárquicos, y organismos descentralizados técnicos”.¹²²

La desconcentración en la administración pública es facultad de los órganos inferiores, tal como lo dice la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 17, que hace referencia “para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso”¹²³; pero siempre de la misma organización o del mismo ente que está regulado por la misma ley; la desconcentración es una forma de organización para que las actividades, tareas y funciones de la administración pública sean más rápidas. De manera tradicional se ha observado a la desconcentración como una técnica de menos importancia, pero

¹²¹ Martínez Morales, Rafael I., *Derecho Administrativo 1er y 2º curso*, México, Oxford, 2006, p. 53.

¹²² Hamdan Amad, Fauzi, *Derecho Administrativo*, México, SCJN, 2016, p. 72.

¹²³ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 19-12-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_191216.pdf.

esta descongestiona las actividades que tienen que realizar órganos altos niveles jerárquicos, ayuda a llegar más rápido a la población. “La desconcentración administrativa es, según la teoría tradicional, la forma de organización en la que persiste la relación jerárquica, pero el órgano subordinado goza de algún tipo de autonomía, ya sea técnica, presupuestal o patrimonial”¹²⁴.

La preocupación por el buen desempeño de la Administración Pública, trata que cada día se introduzcan nuevas técnicas que permitan a los organismos hacer que los recursos sean utilizados para prestar un servicio con calidad, eficacia y eficiencia; en la Constitución Federal en su artículo 134, señala que: “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.”¹²⁵ Es importante y muy necesario que el desempeño una Administración que cubra todas las necesidades reales de la población lo más rápido posible, promoviendo, al mismo tiempo, la prestación de servicios de mayor calidad, de acuerdo a los objetivos planeados, llevar el control de resultados, utilizar estrategias que sean adecuadas.

El crecimiento de la población ha provocado que la administración pública federal se transforme continuamente, las necesidades que presenta de la sociedad ocasionan que poder ejecutivo federal asuma nuevas tareas, funciones y políticas a través de las instituciones; la motivación del crecimiento acelerado es un reto para la constante intervención en todos los asuntos de la nación, asuntos que en otros tiempos lo realizaban los particulares ahora el Estado está más participativo en el desarrollo económico y social, tomando en cuenta las nuevas leyes organizativas que también han incitado a la reorganización de secretarías, departamentos y hasta la creación de nuevos organismos para el desempeño de la administración. “El poder ejecutivo se deposita en una persona que no es parte de

¹²⁴ Valls Hernández, Sergio, Nuevo *Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 2003, p. 516.

¹²⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última reforma publicada DOF 24-02-2017, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf.

la legislatura es claramente un poder subordinado al poder legislativo y debe rendir cuentas a éste; y puede cambiar de mano y ser depositado en otra persona si así lo desea la legislatura. De manera que el supremo poder ejecutivo no está exento de subordinación”.¹²⁶

La eficacia de los servicios públicos que prestan las instituciones y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos en los planes de desarrollo; no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto, para la organización administrativa se realiza a través de agentes que constituyen los elementos personales de la administración pública, los recursos humanos que es un factor primordial para el desarrollo de los programas; la función pública se constituye entre los trabajadores del Estado y los directores o titulares de cada dependencia y entidades mismos que son regulados por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional, cuando se trata de índole federal y la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, cuando se trate de instituciones estatales, de esa relación se derivan derechos y obligaciones de ambas partes. “La autoridad, el poder del control que se deriva de una posición reconocida, es interesante al empleo y no a la persona particular que desempeña el papel oficial. La acción oficial suele tener lugar dentro del entramado de reglas preexistentes de la organización”¹²⁷.

Así que la Secretaría de Salud federal, las homologas de los Estados, y los servicios coordinados de salud que existen como órganos descentralizados de servicios de salud, tienen como finalidad de garantizar la obligación que tiene el Estado con las personas de cumplir la protección del Derecho a la salud como un derecho humano.

¹²⁶ Locke, John, *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*, Madrid, Alianza, 2014, p. 185.

¹²⁷ Merton, Robert K., *Teoría y estructura sociales*, trad. Florentino M. Torner, México, Fondo de Cultura Económica, 2013, p. 273.

1. Estructura administrativa

La estructura y funciones de la administración pública están determinada de acuerdo a los lineamientos que el pacto federal determine; juega un papel predominante al establecer las funciones primordiales de los poderes que consisten en la aplicación de la ley en casos concretos, define como el conjunto de organismos publico realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sea de ámbito federal como estatal, pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisface los intereses públicos. “La estructura de la Administración pública se refiere al estudio de los órganos encargados de realizar la función administrativa”¹²⁸.

Para la realización de las funciones, tareas y actividades que corresponden al poder ejecutivo, de acuerdo al marco normativo institucional de la administración pública centralizada y descentralizada cuenta con diversas dependencias y organismos diversos como lo indica la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 2; “en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada: I. Secretarías de Estado; II. Consejería Jurídica, y III. Órganos reguladores coordinados”¹²⁹.

La función de la administración pública federal esta sectorizada de acuerdo a las actividades y estas se agrupan en diversas dependencias y entidades conforme a las ramas de la actividad pública, segundo sus características y atribuciones. En el nivel estatal está integrada por los organismos descentralizados, empresas de participación estatal, los fideicomisos y las instituciones nacionales de crédito. Aunque la naturaleza jurídica y funcional de las instituciones en cada nivel de gobierno es distinto; por tanto la estructura organizacional y la cantidad de

¹²⁸ Serra Rojas, Andrés, *Derecho Administrativo, primer curso*, México, Porrúa, 2002, p.385.

¹²⁹ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 19-12-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_191216.pdf.

empleados responde a las necesidades propias, es probable que exista similitud. “Cada institución tiene así funciones que desempeñar dentro de tal contexto, las cuales se definen como “funciones sustantivas” u operativas y pueden agruparse convencionalmente en “sectores de actividad”. Se expresa “convencionalmente” porque las interacciones que acontecen en el medio social son complejas y resulta difícil delimitar con precisión un sector a otro”.¹³⁰

2. Los órganos que integran la administración pública

El diseño de organización administrativa centralizada tiene una orden congruente y sistemático en todas las dependencias, instituciones y organismos integrantes del poder ejecutivo, que les permite planear, coordinar, ejecutar y controlar el desarrollo de los programas, planes con estrategias de acuerdo a la función administrativa del Estado. La esencia principal de la centralización administrativa radica en que todas las entidades está bien relacionadas entre sí por una conexión con el superior jerárquico que este caso se encuentra el Presidente de la Republica y los subordinados a él están todos aquellos órganos público con niveles inferior.

Cada órgano administrativo tiene su propia competencia aunque se encuentra supeditado al superior jerárquico, delimitando sus funciones administrativas conforme a sus reglamentos internos. “Desde el órgano más elevado –el Presidente de la Republica-, hasta el más elemental de los órganos administrativos, se encuentran ordenados y vinculados en una relación jerárquica de subordinación que mantiene la unidad entre los diversos órganos centralizados”.¹³¹

Los órganos administrativos que forman parte de la administración pública federal son las Secretarías de Estado y la consejería jurídica, cada uno de acuerdo a su competencia administrativa que es al órgano administrativo y también a la

¹³⁰ Quiroga Leos, Gustavo, *Organización y métodos en la Administración Pública*, México, trillas, 2012, p 33.

¹³¹ Serra Rojas, Andrés, *op cit.*, p. 538.

capacidad de las personas; la competencia consiste en las facultades y obligaciones jurídicas que la ley atribuye a los órganos de la administración para que hagan o se abstengan de hacer; también la ley fija las circunstancias en las que el órgano tiene la obligación, determina el grado de actuación de cada órgano administrativo: para el desempeño de los planes de desarrollo y programas el poder ejecutivo cuenta con la secretaria que señala el artículo 26 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal¹³².

Cada organismo cuenta con sus propias facultades, pero siempre respetando la relación jerárquica, el enlace de cada órgano con su superior esto permite que las decisiones sean unificadas, esa es la ventaja de la forma de organización centralizada, los poderes y facultades de la relación jerárquica las posee el superior jerárquico frente a sus subordinados, con la finalidad de unidad de acción administrativa¹³³

1. Facultad de mando, decisión y nombramiento, es para ordenar como debe de conducirse alguno asunto, como se debe de emitir algún acto administrativo, la facultad de decisión implica que el superior jerárquico puede tomar resoluciones en qué sentido debe de actuar un funcionario subordinado cuando tenga más de dos puntos para elegir, los nombramientos solo el superior puede valorar al candidato o quien solicito el empleo público, puede seleccionar el que sea más capaz y

¹³² Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 19-12-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_191216.pdf. “para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias: Secretaría de Gobernación; Secretaría de Relaciones Exteriores; Secretaría de la Defensa Nacional; Secretaría de Marina; Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; Secretaría de Energía; Secretaría de Economía; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Secretaría de Comunicaciones y Transportes; Secretaría de la Función Pública; Secretaría de Educación Pública; Secretaría de Salud; Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano; Secretaría de Cultura; Secretaría de Turismo, y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal”.

¹³³ Serra Rojas, Andrés, *op cit.*, p. 540. . “El régimen administrativo centralizado implica facultades, poderes o procedimientos de la autoridad administrativa central que le permiten fortalecer la unidad y la uniformidad de acción de sus órganos, y son las facultades siguientes: 1. Facultad de mando, decisión y nombramiento; 2. Facultad de vigilancia; 3. Facultad disciplinaria; 4. Facultad de revisión; y 5. Facultad para resolver conflictos de competencia”.

otorgarle el nombramiento para crear una relación laboral entre el estado y en nuevo servidor público. “Poder de mando es el derecho de los superiores a exigir obediencia legítima de los inferiores. Poder de nombramiento, consiste en la facultad de designar al titular del órgano administrativo y entidad subordinados”¹³⁴.

2. Facultad de vigilancia, es el control de las actuaciones del órgano de nivel inferior o del servidor público subordinado, puede ser inspeccionado de acuerdo a sus acciones con el fin de verificar que no haya violentado las normas jurídicas.” Es la facultad de supervisar la conducta y el desempeño de los servidores públicos y hace posible el ejercicio del poder disciplinario y del poder de revisión, ya que a partir de este poder de vigilancia se pueden encontrar elementos para corregir ciertos actos y sancionar algunas conductas¹³⁵.

3. Facultad disciplinaria; se lleva a cabo para sancionar el incumplimiento o cuándo el cumplimiento no es satisfactorio, las sanciones puede ser según la falta cometida por el servidor público, que va desde una amonestación hasta el cese de su trabajo.¹³⁶

4. Facultad de revisión; se puede verificar los actos de los subordinados de modo que se puedan corregir o anularlos, puede hacerlo el superior a petición de algún particular de acuerdo a lo que establece la Ley. “Permite a la autoridad superior –de oficio o a petición de parte-, revisar, aprobar y obligar a la autoridad a inferir a subordinarse a la Ley”.¹³⁷

5. Facultad para resolver conflictos de competencia, cuando se presenta la duda para determinar cuál es el órgano que debe de conocer de algún asunto en concreto, o que funcionario está legitimado para resolverlo, el superior jerárquico

¹³⁴ Valls Hernández, Sergio, *op cit.*, p. 500.

¹³⁵ Hamdan Amad, Fauzi., *op cit.*, p. 65.

¹³⁶ Valls Hernández, Sergio, *op cit.*, p. 505. En las facultades diciplinaria nos refiere la doctrina que también se encuentra la que “Consiste en la facultad del superior jerárquico para sancionar al inferior cuando en su actuación ha incumplido con sus obligaciones que la función pública impone”.

¹³⁷ Serra Rojas, Andrés, *op. cit.*, p. 541.

tiene la facultad para decidir cuál de todos los órganos debe de conocer del caso para darle una solución. “Permite delimitar los campos de acción de los órganos administrativos. Las leyes administrativas en algunos casos no define siempre con precisión los límites de la actuación de los órganos públicos”.¹³⁸

La administración pública cuenta con los organismos descentralizados que son creados por la Ley del Congreso de la Unión o por decretos emitidos por Ejecutivo Federal, estos organismos tienen un régimen jurídico especial, que el Congreso de la Unión crea normas que son aplicables exclusivamente a dichos entes, que los vuelve responsables de las decisiones que asumen para la realización de los objetivo que fueron creados.¹³⁹

En el caso específico de la Secretaría de Salud, el artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, delimita la función que le corresponde, a:

Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.¹⁴⁰

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 19-12-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_191216.pdf. Tal como lo señala el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública. “Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten”.

¹⁴⁰ *Ibidem*, artículo 39. A la Secretaría de Salud, corresponde el despacho de los siguientes asuntos: **II.-** Crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal; **IV.-** Organizar y vigilar las instituciones de beneficencia privada, en los términos de las leyes relativas, e integrar sus patronatos, respetando la voluntad de los fundadores; **V.-** Administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de asistencia pública; **VI.-** Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud y proveer a la adecuada participación de las dependencias y entidades públicas que presten servicios de salud, a fin de asegurar el cumplimiento del derecho a la protección de la salud.

Asimismo, propiciará y coordinará la participación de los sectores social y privado en dicho Sistema Nacional de Salud y determinará las políticas y acciones de inducción y concertación correspondientes; **VII.-** Planear, normar y controlar los servicios de atención

En la Ley General de Salud a partir de 4 de junio de 2014, en el Artículo 77 bis 5, dispuso la distribución de competencia entre la Federación y las entidades federativas en la ejecución de las acciones de protección social en salud, lo cual corresponde al Ejecutivo Federal. Del mismo modo, señala que las acciones de protección social en salud se llevarán a cabo por conducto de la Secretaría de Salud, en lo concerniente a:

I. Desarrollar, coordinar, supervisar y establecer las bases para la regulación de los Regímenes Estatales de Protección Social en Salud, para lo cual formulará el plan estratégico de desarrollo del Sistema y aplicará, en su caso, las medidas correctivas que sean necesarias, tomando en consideración la opinión de las entidades federativas a través del Consejo Nacional de Salud.” Por otra parte corresponde a los gobiernos de las entidades federativas, dentro de sus respectivas circunscripciones

médica, salud pública, asistencia social y regulación sanitaria que correspondan al Sistema Nacional de Salud; **VIII.-** Dictar las normas técnicas a que quedará sujeta la prestación de servicios de salud en las materias de Salubridad General, incluyendo las de Asistencia Social, por parte de los Sectores Público, Social y Privado, y verificar su cumplimiento; **IX.-** Organizar y administrar servicios sanitarios generales en toda la República; **X.-** Dirigir la policía sanitaria general de la República, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando se trate de preservar la salud humana; **XI.-** Dirigir la policía sanitaria especial en los puertos, costas y fronteras, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando afecte o pueda afectar a la salud humana; **XII.-** Realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas; **XIII.-** Realizar el control de la preparación, aplicación, importación y exportación de productos biológicos, excepción hecha de los de uso veterinario; **XV.-** Ejecutar el control sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y distribución de drogas y productos medicinales, a excepción de los de uso veterinario que no estén comprendidos en la Convención de Ginebra; **XVI.-** Estudiar, adaptar y poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra las enfermedades transmisibles, contra las plagas sociales que afecten la salud, contra el alcoholismo y las toxicomanías y otros vicios sociales, y contra la mendicidad; **XVII.-** Poner en práctica las medidas tendientes a conservar la salud y la vida de los trabajadores del campo y de la ciudad y la higiene industrial, con excepción de lo que se relaciona con la previsión social en el trabajo; **XVIII.-** Administrar y controlar las escuelas, institutos y servicios de higiene establecidos por la Federación en toda la República, exceptuando aquellos que se relacionan exclusivamente con la sanidad animal; **XIX.-** Organizar congresos sanitarios y asistenciales; **XX.-** Prestar los servicios de su competencia, directamente o en coordinación con los Gobiernos de los Estados y del Distrito Federal; **XXI.-** Actuar como autoridad sanitaria, ejercer las facultades en materia de salubridad general que las leyes le confieren al Ejecutivo Federal, vigilar el cumplimiento de la Ley General de Salud, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables y ejercer la acción extraordinaria en materia de Salubridad General; **XXII.-** Establecer las normas que deben orientar los servicios de asistencia social que presten las dependencias y entidades federales y proveer a su cumplimiento, y **XXIII.-** Establecer y ejecutar con la participación que corresponda a otras dependencias asistenciales, públicas y privadas, planes y programas para la asistencia, prevención, atención y tratamiento a los discapacitados.

territoriales: “Proveer los servicios de salud en los términos de este Título y demás disposiciones de esta Ley, así como de los reglamentos aplicables, disponiendo de la capacidad de insumos y del suministro de medicamentos necesarios para su oferta oportuna y de calidad”.¹⁴¹

3. Las políticas públicas

Las políticas públicas consisten en reglas y acciones que tiene un objetivo primordial de resolver las necesidades e intereses de personas y grupos de personas, quienes tienen acceso a bienes y servicios dentro de una sociedad. La ciudadanía puede participar en distintos momentos esto e cuando cuenta con políticas públicas, que permiten la relación de organizaciones del sector público con el privado, con la finalidad que ambos cuenten con la oportunidad para dar una respuesta. “una política pública puede ser definida como una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público”.¹⁴²

Lo relevante de las políticas públicas es que son instrumentos socialmente existente en tiempo y forma para atender las necesidades de la sociedad; cuentan con la capacidad para resolver conflictos concretos que se presentan dentro de los grupos sociales, promueven la integración social, trata de buscar la equidad, las políticas públicas son el diseño de acciones colectivas orientadas a la mejora del actuación gubernamental, estudiadas con el conjunto de decisiones y acciones en torno a determinados problemas sociales, puede ser una alternativa para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. “Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones”.¹⁴³

¹⁴¹ Ley General de Salud, artículo 77, bis 5.

¹⁴² Merino, Mauricio, *Políticas públicas*, México, CIDE, 2013, p.17.

¹⁴³ Franco Corzo, Julio, *Diseño de Políticas Públicas*, México, IEXE, 2017, p. 82.

En general las política pública son herramientas cruciales que ayudan a realizar propuestas concretas para mejorar continuamente su desempeño e identificar las acciones que pueden considerarse o no efectivas en la solución de problemas sociales y económicos que aún persisten y que urge atender en la población, también ayudan a dar soluciones a los conflictos sociales, en los que constituyen los mejores espacios de gestión y de solución de los conflictos; pero tampoco no se puede olvidar que toda política pública es, ante todo, política y no técnica, aunque son muy imprescindibles.

Teniendo en claro que el Estado tiene como fin el buscar la mejor estrategia del desarrollo de individuo como el crecimiento social de manera sostenible, es necesario conocer los enfoques de desarrollo o que se crean para manejo de los programas y planes de desarrollo como se materializa en la actuación del gobierno.” Un gobierno dirige su sociedad mediante varios actos de autoridad, que toman la forma de acciones coactivas, legales, políticas, financieras y administrativas, que son diferentes en asuntos, fines, instrumentos, destinatarios, duración y alcance. Un subconjunto específico y sobresaliente de la acción pública de gobierno son las políticas públicas”.¹⁴⁴

En tal sentido la materialización de las políticas públicas se vuelven modelos de desarrollo, en cuanto a su diseño e su aplicación deben de responder a determinados enfoque; tomando en cuenta la planeación de una idea de desarrollo de correlación directa entre el desarrollo social y lo económico, teniendo una perspectiva del crecimiento, aunque es necesario hacer sacrificios como, suprimir la libertad fundamental y aceptar un mínimo de desigualdad y exclusión social.

Como la política de combate a la pobreza en este enfoque existe una diferenciación entre medios y fines, ya que para la satisfacción de las necesidades de los grupos con pobreza es necesario el acceso a bienes y servicios, así también a medios que permitan el desarrollo cultura y la participación de los distintos grupos sociales. “En las medida en que los gobiernos provean tales servicios, los gastos efectivos se ven sustituidos por mayores impuestos generales y de la seguridad

¹⁴⁴ Aguilar, Luis F., *Política pública*, México, siglo veintiuno, 2012, p.28.

social (o por mayores presiones inflacionarias); así se destruye la conexión directa existente entre la prestación de servicio y el pago monetario”.¹⁴⁵

La población conoce a su gobierno por los programas sociales que les ofrece, en donde también las políticas públicas son incluidas en su aplicación; entre ellas se tiene que en política de salud tiene un enorme compromiso en garantizar la salud de la sociedad, mediante la prestación de servicios en el sector salud, como los programas de vacunación para prevención de enfermedades, para la prevención del embarazo temprano, para el control de epidemias.¹⁴⁶

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 prevé como estrategia general elevar la productividad para llevar a México a su máximo potencial, por lo que se orienta la actuación gubernamental en torno a cinco metas nacionales: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global, incluyendo además tres estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno, y Perspectiva de Género; Que la meta nacional México Incluyente, tiene por objeto, entre otros asegurar a los mexicanos el acceso efectivo y la calidad de los servicios de salud, para lo cual resulta indispensable avanzar en la construcción de un Sistema Nacional de Salud Universal, articulando acciones de protección, promoción y prevención como un eje prioritario para el mejoramiento de la salud, particularmente en los sectores poblacionales de mayor vulnerabilidad.¹⁴⁷

Es determinante, una política pública en el sector salud que indique las acciones para resolver los problemas sociales, con estrategias vinculadas entre los distintos actores que conforman el sector, entre ellos podría ser “la Universidad como productora de docencia, conocimiento e investigación en salud. Por tanto, una política pública que cubre prácticamente todos los campos de responsabilidad del

¹⁴⁵ Hirschman, Albert O., *Interés privado y acción pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2016, p. 48

¹⁴⁶ Políticas de salud. <https://www.gob.mx/salud/articulos/politicas-publicas-en-beneficio-de-la-salud#acciones>.

¹⁴⁷ Programa sectorial de Salud 2013-2018, DOF, 12 de diciembre de 2013. [/www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf](http://www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf).

Estado y de las expectativas sociales e integra las varias dimensiones políticas, legales, financieras y administrativas del gobernar”.¹⁴⁸

B. Derecho a la salud

El derecho a la salud es el conjunto de normas jurídicas que disponen los derechos y garantías que corresponden a los individuos para la protección de su salud. El Derecho a la salud es un derecho de carácter social, reconocido en el artículo 4 de la Ley Fundamental en México, a partir del 3 de febrero de 1983; del que se advierte que es un derecho de todas las personas, el bien jurídico protegido es la salud de la persona humana. El derecho de acceso a los servicios de salud está determinado constitucionalmente que es un derecho concurrente, por ello, como más adelante lo explicaremos, las bases y las modalidades para acceder a los servicios corresponden a diversos organismos o instituciones distribuidos en los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal.¹⁴⁹

En la doctrina se encuentra en discusión el derecho a la protección de la salud, se ha dicho que “debe ser salvaguardado por el Estado, tanto en el nivel individual como poblacional-- junto con una serie de responsabilidades correlativas de carácter colectivo e individual en la prevención de las enfermedades, así como en la conservación y el mantenimiento de la salud.”¹⁵⁰

El derecho social es aquella especialidad de derecho que se basa en una serie de principios y normas que tienen por objeto proteger, velar, integrar y pautar

¹⁴⁸ Aguilar Villanueva, Luis F., *Gobierno y administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2013, p. 180.

¹⁴⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, Decreto DOF 27-05-2015. Artículo 4. “*toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La Ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general*”. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>.

¹⁵⁰ Motta Murguía, Lourdes, “Un modelo jurídico para la medicina poblacional.”: En Pérez Tamayo, Ruy, Cossío Díaz, José Ramón, *Modelos médicos y modelos jurídicos*, México, Tirant lo Blanch, 2016, pp.156-157.

el comportamiento y las actitudes de los individuos que viven de su trabajo y a aquellos que se les puede describir como económicamente débiles. Siendo su principal característica los intereses colectivos, a través de leyes protectoras y programas creados por el Estado, para beneficiar la población más desfavorecida.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, menciona a la salud como parte del derecho a un nivel de vida adecuado, siendo reconocida nuevamente como derecho humano en el año de 1966, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que establece en su artículo 12.1: “el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia”¹⁵¹. Por lo que el derecho a la salud, es un derecho que se extiende no sólo a una atención médica oportuna, sino también a los determinantes implícitos a la salud, como lo es el acceso al agua potable y segura y saneamiento adecuado, condiciones ambientales y laborales saludables, nutrición y vivienda adecuada, igualdad de género.

El derecho a la salud es indiscutiblemente un derecho fundamental y básico, su finalidad primordial es la protección de la salud y la dignidad de la persona, “el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental”¹⁵². El derecho a la protección de la salud de las personas se debe entender en su dimensión individual y social, en su protección individual la “salud se traduce en la obtención de un determinado bienestar general integrado por el estado físico, mental, emocional y social de la persona, del que deriva otro derecho

¹⁵¹ Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966, artículo 12.1 1. *Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental.* 2. *Entre las medidas que deberán adoptar los Estados Partes en el Pacto a fin de asegurar la plena efectividad de este derecho, figurarán las necesarias para: a) La reducción de la mortalidad y de la mortalidad infantil, y el sano desarrollo de los niños; b) El mejoramiento en todos sus aspectos de la higiene del trabajo y del medio ambiente; c) La prevención y el tratamiento de las enfermedades epidémicas, endémicas, profesionales y de otra índole, y la lucha contra ellas; d) La creación de condiciones que aseguren a todos asistencia médica y servicios médicos en caso de enfermedad.*

¹⁵² Organización Mundial de la Salud, Folleto Informativo, Derecho a la salud, Derechos Humanos, EEUU, 2008, p. 12.

fundamental, consistente en el derecho a la integridad físico-psicológica.”¹⁵³ Por cuanto hace a la dimensión social “del derecho a la salud consiste en el deber del Estado de atender los problemas de salud que afectan a la sociedad en general, así como en establecer los mecanismos necesarios para que todas las personas tengan acceso a los servicios de salud.”¹⁵⁴

El derecho a la salud es una responsabilidad del Estado como se puede deducir del tercer párrafo del artículo 4 constitucional, de ahí que en la Ley General de Salud regula la prestación del servicio de salud en sus modalidades tanto públicas como privada, en el caso de esta investigación pretendemos buscar un mecanismo para abordar conflictos que se suscitan en Instituciones de Salud Pública.

El derecho a la protección de la salud una de las finalidades es garantizar “el disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan las necesidades de la población.”¹⁵⁵ Por ello, es un derecho universal, porque no se encuentra limitado a un determinado grupo de personas, sino a todas las personas, por el simple hecho de que todas tienen el derecho a una vida digna entre ella acceder a la salud en el sentido más amplio.

Al respecto de la dignidad humana es el derecho humano más importante de cualquier sistema jurídico¹⁵⁶, además el sentimiento de la propia dignidad es uno de los tres conceptos secundarios vinculados a la idea de honor de la persona¹⁵⁷. El Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación con respecto a la Dignidad ha dicho:

¹⁵³ Tesis: 1a. CCLXVII/2016 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 36, Noviembre de 2016, Tomo II, p. 895.

¹⁵⁴ *Idem*.

¹⁵⁵ Tesis: 1a. LXV/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Primera Sala, Novena Época, Tomo XXVIII, Julio de 2008, p. 457.

¹⁵⁶ López Olvera, Miguel Alejandro, Pahuamba Rosas, Baltazar, *Nuevos paradigmas constitucionales. Dignidad humana, principios fundamentales, Derechos Humanos, Estado de Derecho, democracia y control de convencionalidad*, México, ESPRESS, 2014, p. 21.

¹⁵⁷ Pérez Fuentes, Gisela María, Cantoral Domínguez, Karla, *Daño moral y derechos e la personalidad del menor*, México, Tirant lo Blanch, 2015, p.58.

...que la dignidad humana funge como un principio jurídico que permea en todo el ordenamiento, pero también como un derecho fundamental que debe ser respetado en todo caso, cuya importancia resalta al ser la base y condición para el disfrute de los demás derechos y el desarrollo integral de la personalidad. Así las cosas, la dignidad humana no es una simple declaración ética, sino que se trata de una norma jurídica que consagra un derecho fundamental a favor de la persona y por el cual se establece el mandato constitucional a todas las autoridades, e incluso particulares, de respetar y proteger la dignidad de todo individuo, entendida ésta -en su núcleo más esencial- como el interés inherente a toda persona, por el mero hecho de serlo, a ser tratada como tal y no como un objeto, a no ser humillada, degradada, envilecida o cosificada.¹⁵⁸

Por tanto, dentro de ese derecho a la dignidad humana está el derecho a la protección de la salud previsto en el artículo 4 constitucional; en ese sentido el derecho a la salud “debe entenderse como una garantía fundamental e indispensable para el ejercicio de los demás derechos humanos y no sólo como el derecho a estar sano.”¹⁵⁹

La Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha sostenido que el derecho a la salud entraña libertades y derechos.

...el derecho a la salud entraña libertades y derechos, entre las primeras, la relativa a controlar la salud y el cuerpo, con inclusión de la libertad sexual y genésica, y el derecho a no padecer injerencias, torturas, tratamientos o experimentos médicos no consensuales; y entre los derechos, el relativo a un sistema de protección de la salud que brinde a las personas oportunidades iguales para disfrutar del más alto nivel posible de salud. Asimismo, la protección del derecho a la salud incluye, entre otras, las obligaciones de adoptar leyes u otras medidas para velar por el acceso igual a la atención de la salud y los servicios relacionados con ella; vigilar que la privatización del sector de la salud no represente una amenaza para la disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad de los servicios; controlar la comercialización de equipo médico y medicamentos por

¹⁵⁸ Tesis: 1a./J. 37/2016 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Jurisprudencia, Décima Época, Libro 33, Agosto de 2016, Tomo II, p. 633. DIGNIDAD HUMANA. CONSTITUYE UNA NORMA JURÍDICA QUE CONSAGRA UN DERECHO FUNDAMENTAL A FAVOR DE LAS PERSONAS Y NO UNA SIMPLE DECLARACIÓN ÉTICA.

¹⁵⁹ Tesis: 1a. LXV/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Primera Sala, Novena Época, Tomo XXVIII, Julio de 2008, p. 457.

terceros, y asegurar que los facultativos y otros profesionales de la salud reúnan las condiciones necesarias de educación y experiencia; de ahí que el derecho a la salud debe entenderse como un derecho al disfrute de toda una gama de facilidades, bienes, servicios y condiciones necesarios para alcanzar el más alto nivel posible de salud.¹⁶⁰

Así por jurisprudencia se esclareció que la protección del derecho a la salud incluye las obligaciones de adoptar leyes u otras medidas para cuidar por el acceso igual a la atención de salud y servicios relacionados con ella. Así debe tenerse en cuenta que el concepto salud incluye el bienestar físico, mental y social, y otros derechos asistenciales básico, tales como alimentación, vestido, vivienda y educación.¹⁶¹

Finalmente la protección del derecho a la salud es una responsabilidad social relativa también a la facultad de concurrencia de los distintos niveles de gobierno; así, por jurisprudencia se ha dicho que “derecho a la protección de la salud se traduce en la obligación del Estado de establecer los mecanismos necesarios para que todas las personas tengan acceso a los servicios de salud.¹⁶²

A manera de conclusión acerca del derecho a la salud recogemos la categoría que el derecho a la salud es un derecho inclusivo, y comprende diversos derechos como:

El derecho a un sistema de protección de la salud que brinde a todos iguales oportunidades para disfrutar del más alto nivel posible de salud; El derecho a la prevención y el tratamiento de las enfermedades, y la lucha contra ellas; El acceso a medicamentos esenciales; La salud materna, infantil y

¹⁶⁰ Tesis: 1a. LXV/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Primera Sala, Novena Época, Tomo XXVIII, Julio de 2008, p. 457. DERECHO A LA SALUD. SU REGULACIÓN EN EL ARTÍCULO 4o. DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y SU COMPLEMENTARIEDAD CON LOS TRATADOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS.

¹⁶¹ Cantoral Domínguez Karla, *Derecho de protección de datos personales de la salud*, México, Novum, 2012, p. 106.

¹⁶² Tesis: P. /J. 136/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Pleno, Jurisprudencia, Novena Época, Tomo XXVIII, Octubre de 2008, p. 61. SALUD. EL DERECHO A SU PROTECCIÓN CONFORME AL ARTÍCULO 4o., TERCER PÁRRAFO, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ES UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

reproductiva; El acceso igual y oportuno a los servicios de salud básicos; El acceso a la educación y la información sobre cuestiones relacionadas con la salud; La participación de la población en el proceso de adopción de decisiones en cuestiones relacionadas con la salud a nivel comunitario y nacional¹⁶³

En consecuencia el derecho a la salud no es solo su protección sino el sistema de protección, la prevención y tratamiento de enfermedades, el acceso igual y oportuno a los servicios de salud básicos, incluyendo la participación de la población.

1. Derecho Humano de protección a la salud

El derecho a la protección de la salud, es un derecho humano reconocido en diversos instrumentos¹⁶⁴ internacionales, regionales y nacionales. Así la Organización Mundial de la Salud, en su constitución dice: “El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social.”¹⁶⁵ En ese sentido la organización mundial especializada define a este derecho humano como de un “grado máximo”.

A partir de la afirmación que tenemos en nuestra Carta Magna, en el artículo 1°, en sentido que “todas las personas gozan de los derechos humanos reconocidos

¹⁶³ *Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Organización Mundial de la Salud, Derecho a la salud. Folleto informativo No. 31, 2008, p. 4-9. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Factsheet31sp.pdf>.*

¹⁶⁴ *Vid, Artículo 25.1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, 5.e) iv) de la Convención Internacional para la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial, 11.1.f) y 12 de la Convención sobre la Eliminación de todas formas de Discriminación contra la Mujer, 24 de la Convención sobre Derechos de los Niños, 26 de la Convención Americana de Derechos Humanos, (en conexión con el 34 i) de la Carta de la OEA, 10 del Protocolo de San Salvador, Artículo 11 de la Carta Social Europea, y artículo 11 de la Declaración Americana de Derechos del Hombre.*

¹⁶⁵ *Organización Mundial de la Salud, Constitución que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946, por los representantes de 61 Estados, y entro en vigencia el 2 de abril de 1948. <http://www.who.int/about/mission/es/>.*

en la Constitución y en los tratados internacionales de los que México sea parte, así como a las garantías para su protección,¹⁶⁶ cobra mayor fuerza el derecho humano a la protección de la salud.

La protección a la salud como derecho humano que es también se enmarca en los principios de: Universalidad, en cuanto a que se trata de un derecho que los seres humanos cualesquiera que sean las circunstancias en que se encuentren, son poseedores de ese derecho, simplemente por su condición y por la esencial igualdad de todos.¹⁶⁷ Así también, los principios de derechos humanos de interdependencia e indivisibilidad se constituyen como derecho fundamental indispensable para el goce y ejercicio de los demás derechos como el derecho a la alimentación, a la vivienda, al trabajo, a la educación, a la vida.¹⁶⁸

En observancia al principio de progresividad del derecho humano de acceso a la salud la jurisprudencia dice:

... relacionadas con el disfrute del derecho a la salud, y existen documentos que las desarrollan en términos de su contenido y alcance. Uno de los más importantes es la Observación General Número 14 del Comité de los Derechos Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, organismo encargado de monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos por los Estados firmantes del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, del cual México es parte y el que, esencialmente, consagra la obligación de proteger, respetar y cumplir progresivamente el derecho a la salud y no admitir medidas regresivas en su perjuicio, absteniéndose de denegar su acceso, garantizándolo en igualdad de condiciones y sin condicionamiento alguno, debiendo reconocer en sus ordenamientos jurídicos, políticas y planes detallados para su ejercicio, tomando, al mismo tiempo, medidas que faciliten el acceso de la población a los servicios de salud, es decir,

¹⁶⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos, 1º, 4º, 25.

¹⁶⁷ Nicoletti, Javier Augusto, Derecho Humano a la salud: fundamento y construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, Vol. II, Núm. 120, 2008, pp. 49-57. <http://www.redalyc.org/pdf/153/15312721005.pdf>.

¹⁶⁸ Instituto Interamericano de Derechos Humanos, *Protección internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Sistema universal y sistema interamericano*, San José Costa Rica, C.R.:IIDD, 2008, p. 157.

este ordenamiento incluye no solamente la obligación estatal de respetar, sino también la de proteger y cumplir o favorecer este derecho.¹⁶⁹

El análisis que nos permite el derecho humano a la salud, permite entender que el no reconocimiento del derecho a la salud a menudo puede obstaculizar el ejercicio de otros derechos humanos, por ejemplo el derecho a la educación o al trabajo, y viceversa. Esto puede inferirse de la interdependencia que tiene los derechos individuales y colectivos de las persona.

La Organización Mundial de la Salud, ha previsto cuatro criterios para evaluar el respeto al derecho a la salud, los cuales son: *disponibilidad*, deberá haber un número suficiente de establecimientos, bienes y servicios públicos de salud, centros de atención de la salud. *Accesibilidad*, Los establecimientos, bienes y servicios de salud deben ser accesibles a todos, sin discriminación alguna, dentro de la jurisdicción del Estado Parte. *Aceptabilidad*, Todos los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser respetuosos de la ética médica, culturalmente apropiada y sensible a los requisitos del género y el ciclo de vida, y deberán estar concebidos para respetar la confidencialidad y mejorar el estado de salud de las personas de que se trate. *Calidad*, Los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser apropiados desde el punto de vista científico y médico y ser de buena calidad.¹⁷⁰

2.- Disposiciones reglamentarias del derecho a la protección de la salud

El derecho a la protección de la salud como dispone el artículo 4 constitucional cuarto párrafo: “La Ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la federación y las entidades

¹⁶⁹ Tesis: I.4o.A.86 A (10a.), Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Libro XXV, Octubre de 2013, Tomo 3, p. 1759. DERECHO A LA SALUD. FORMA DE CUMPLIR CON LA OBSERVACIÓN GENERAL NÚMERO 14 DEL COMITÉ DE LOS DERECHOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, PARA GARANTIZAR SU DISFRUTE.

¹⁷⁰ Organización Mundial de la Salud, *Veinticinco preguntas y respuestas sobre salud y derechos*, Serie de Publicaciones sobre derechos humanos No. 1, 2002. <http://www.who.int/hhr/activities/Q%26AfinalversionSpanish.pdf>.

federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del Artículo 73 de esta Constitución.” En ese contexto las disposiciones secundarias son las que regulan el derecho o vía de acceso.

La Ley General de Salud, reglamentaria del citado artículo 4 constitucional, que data del 7 de febrero de 1984, con sus actualizaciones y reformas; en dicha Ley se definieron las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud, y se estableció la distribución de competencias entre la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general. En el artículo 2, prevé disposiciones de la finalidad del derecho de protección a la salud que va desde el bienestar físico de la persona para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades, hasta el desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud.¹⁷¹ En artículo 19 reza que la Federación y las entidades federativas aportaran los recursos materiales, humanos y financieros que sean necesarios para operación de los servicios de salubridad general, los recursos que aporten las partes quedarán expresamente afectos a los fines del acuerdo respectivo y sujetos al régimen legal que les corresponda.

En el artículo 27¹⁷² describe los servicios básicos de salud que se deben tener en cuenta dentro del derecho de protección a la salud. En ellos incluye a la

¹⁷¹ Ley General de Salud, Artículo 2. El Derecho a la protección de la salud tiene las siguientes finalidades: I. El bienestar físico y mental de la persona, para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades; II. La prolongación y mejoramiento de la calidad de la vida humana; III. La protección y el acrecentamiento de los valores que coadyuven a la creación, conservación y disfrute de condiciones de salud que contribuyan al desarrollo social; IV. La extensión de actitudes solidarias y responsables de la población en la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la salud; V. El disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población; VI. El conocimiento para el adecuado aprovechamiento y utilización de los servicios de salud, y VII. El desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_270117.pdf.

¹⁷² *Ibidem*, artículo 27. Para los efectos del derecho a la protección de la salud, se consideran servicios básicos de salud los referentes a: I. La educación para la salud, la promoción del saneamiento básico y el mejoramiento de las condiciones sanitarias del ambiente; II. La prevención y el control de las enfermedades transmisibles de atención prioritaria, de las no transmisibles más frecuentes y de los accidentes; III. La atención médica integral, que comprende la atención médica integrada de carácter preventivo, acciones curativas, paliativas y de rehabilitación, incluyendo la atención de urgencias. Para

educación para la salud, prevención y control de enfermedades, atención médica integral, atención materno-infantil, planificación familiar, disponibilidad de medicamentos, promoción de estilo de vida saludable, asistencia social a grupos más vulnerables entre otros.

Igualmente, la Ley en comento puntualmente refiere en los Artículos 51 y 77 bis 37, el derecho que tienen los usuarios a obtener prestaciones de salud oportunas y de calidad idónea y a recibir atención profesional y éticamente responsable, así como trato respetuoso y digno de los profesionales, técnicos y auxiliares. Así como Acceso igualitario a la atención y trato digno, respetuoso y atención de calidad.

La Ley dispone derechos muy amplios como el derecho de los usuarios (artículo 37) “de elegir, de manera libre y voluntaria, al médico que los atienda de entre los médicos de la unidad del primer nivel de atención que les corresponda por domicilio, en función del horario de labores y de la disponibilidad de espacios del médico elegido y con base en las reglas generales que determine cada institución.”

En la vida cotidiana ese derecho las instituciones de salud pública no pueden cumplir el derecho previsto en la Ley, porque las instituciones o carecen de espacios o de médicos o especialistas, lo cual provoca conflictos entre los usuarios y los administrativos de las Instituciones de Salud Pública, para abordar esos conflicto por insatisfacción de servicios, esas instituciones carecen de mecanismos apropiados.

efectos del párrafo anterior, la atención médica integrada de carácter preventivo consiste en realizar todas las acciones de prevención y promoción para la protección de la salud, de acuerdo con la edad, sexo y los determinantes físicos y psíquicos de las personas, realizadas preferentemente en una sola consulta IV. La atención materno-infantil; V. La planificación familiar; VI. La salud mental; VII. La prevención y el control de las enfermedades bucodentales; VIII. La disponibilidad de medicamentos y otros insumos esenciales para la salud; IX. La promoción de un estilo de vida saludable; Fracción reformada X. La asistencia social a los grupos más vulnerables y, de éstos, de manera especial, a los pertenecientes a las comunidades indígenas, y Fracción reformada; XI. La atención médica a los adultos mayores en áreas de salud geriátrica.

El Ley General de Salud, con el objetivo de cumplir la finalidad del derecho de protección a la salud en el artículo 77 bis 36, dispone que los beneficiarios del Sistema de Protección Social en Salud, no deben ser discriminados al recibir servicios de salud.

En el mismo tenor cabe destacar lo que resolvió el Poder Judicial de la Federación mediante criterio de jurisprudencia, resumiendo el derecho de protección a la salud que regula la Ley General de Salud que en abstracto es:

“atendiendo a los prestadores de los mismos, se clasifican en: a) servicios públicos a la población general, que se prestan en establecimientos públicos de salud a los residentes del país, regidos por criterios de universalidad y de gratuidad, cuyas cuotas de recuperación se fundarán en principios de solidaridad social y guardarán relación con los ingresos de los usuarios, debiéndose eximir del cobro cuando éstos carezcan de recursos para cubrirlas; b) servicios a derechohabientes de instituciones públicas de seguridad social, que son los prestados a las personas que cotizan o las que hubieren cotizado conforme a sus leyes, así como los que con sus propios recursos o por encargo del Ejecutivo Federal se presten por tales instituciones a otros grupos de usuarios; c) servicios sociales y privados, los primeros se prestan por los grupos y organizaciones sociales a sus miembros y beneficiarios de los mismos, directamente o mediante la contratación de seguros individuales y colectivos, y privados, los que se prestan por personas físicas o morales en las condiciones que convengan con los usuarios, sujetos a las leyes civiles y mercantiles, los cuales pueden ser contratados directamente por los usuarios o a través de sistemas de seguros individuales o colectivos y, d) otros que se presten de conformidad con la autoridad sanitaria, como lo son aquellos que conforman el Sistema de Protección Social en Salud, previsto para las personas que no sean derechohabientes de las instituciones de seguridad social o no cuenten con algún otro mecanismo de previsión social en salud, que será financiado de manera solidaria por la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los propios beneficiarios mediante cuotas familiares que se determinarán atendiendo a las condiciones socioeconómicas de cada familia, sin que el nivel de ingreso o la carencia de éste sea limitante para acceder a dicho sistema.¹⁷³

¹⁷³ Tesis: P./J. 136/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Pleno, Jurisprudencia, Novena Época, Tomo XXVIII, Octubre de 2008, p. 61.

Ley del Seguro Social en el artículo 2 define la finalidad de la seguridad social, en tal sentido indica: “garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.”¹⁷⁴ El mismo ordenamiento legal dispone que la realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados, conforme a lo dispuesto por esta Ley y demás ordenamientos legales sobre la materia.¹⁷⁵

En la seguridad social a derechohabientes de instituciones públicas, los servicios que se presta a las personas que cotizan o a las hubieren cotizado en las mismas conforme a sus leyes y a sus beneficiarios, los servicios se rigen por lo establecido en las disposiciones legales que regulan la organización y funcionamiento de las instituciones, esto es a los derechohabientes del Instituto de Servicios, y Seguridad Social de trabajadores del Estado ISSSTE, y a los del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas de México ISSFAM.¹⁷⁶

Por otro lado, también la Ley Estatal de Salud, en el artículo 7 señala que dentro de sus objetivos, están el de impulsar en el ámbito estatal un sistema racional de administración y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la salud, coadyuvar a la modificación de los patrones culturales que determinen hábitos, costumbres y actitudes relacionados con la salud y con el uso de los servicios que presten para su protección.

Otras disposiciones legales y reglamentarias deben cumplirse por la dirección o establecen los preceptos conforme a los cuales se deben de conducir para la prestación del servicio a la población, las instituciones de salud operan en

SALUD. EL DERECHO A SU PROTECCIÓN CONFORME AL ARTÍCULO 4o., TERCER PÁRRAFO, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ES UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

¹⁷⁴ Ley del Seguro Social.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92_121115.pdf.

¹⁷⁵ *Ibiden*, artículo 3°.

¹⁷⁶ Ley General de Salud, Artículo 37.

sectores muy regulados de acuerdo a las necesidades que se presente en la población y otras están sujetas sólo a las múltiples disposiciones legales y reglamentarias relacionadas, de manera general, con los aspectos operativos, tales como las relacionadas con la prevención de riesgos laborales y con la igualdad de oportunidades en el empleo.

En lo que respecta el Estado de Tabasco la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de Tabasco, establece que la administración pública ajustará la planeación y ejecución de las políticas públicas, así como el ejercicio de sus facultades, señala una serie de principios dentro de lo que se encuentran los de la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y eficacia que deben observarse en el desempeño de los empleos, cargos o comisiones del servicio público y en la planeación, adquisición, guarda y administración de los recursos económicos, la generación en los servidores públicos de una actitud de compromiso, calidad y calidez en la atención y en el trato a las personas, como normas invariables de conducta al servicio de la comunidad.

El incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias puede dar lugar a sanciones, repercusiones económicas, multas, litigios o tener otras consecuencias para la institución de salud pública que pueden tener un efecto material sobre los estados financieros de la misma, por tanto no podemos dejar fuera que por falta de responsabilidad de los servidores públicos puede caer sanciones que son reguladas por Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, que en su artículo 13, establece las sanciones por falta administrativa, de van desde una amonestación hasta inhabilitación y sanciones económicas.

Los servidores públicos tiene una serie de obligaciones como las que están plasmadas en el artículo 47 de la Ley Estatal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, que menciona el de salvaguardar la legalidad, la honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales, pero si el

trabajador no da cumplimiento a estas obligaciones, puede ser acreedor a sanciones o suspensiones, separación de su empleo.

C. Las Instituciones de Salud Pública

Las instituciones de salud pública como la administración pública cumplen una función del estado, teniendo como objeto de estudio a la sociedad y el derecho que les corresponde de protección a la salud. Estas instituciones tienen una historia en México de casi 70 años, es un derecho social reconocido en la constitución de 1917, pero que sus primeros medios de garantía se fundan con los primeros hospitales cuando se crea la Secretaría de Salubridad y Asistencia en 1943; sin embargo, el derecho a la protección a la salud se fundamenta con la legislación de la Ley General de Salud que corresponde a 1983.

Como en acápites anteriores se ha dicho, la Secretaría de Salud, los organismos desconcentrados o descentralizados y las secretarías de los Estados, son las instituciones de salud, que cumple con la función que le corresponde al Estado de garantizar a la población tanto en lo individual como colectivo la protección a la salud como un derecho humano. En las instituciones de salud pública, se prestan los servicios públicos a los usuarios, a través de empleados que por la función que desempeñan son denominados servidores públicos; en esa relación de servicios hay una variedad de empleados, colaboradores, con características distintas, núcleos de saber profesionales diversos, pero complementarios, y relaciones de poder aún muy desigual, en ese contexto los conflictos son inherentes a la convivencia diaria.

El derecho a la salud fue indiscutiblemente uno de esos derechos fundamentales y básicos, sin él es difícil o imposible acceder a otros derechos más complejos como es el social y el político. Es por ello que no solo en las Declaraciones Universales este derecho aparece como fundamental, sino también en la constitución, donde derivan las normas nacionales. De igual forma, es relevante mencionar que el derecho a la salud se estableció primero por la

constitución de la OMS en el año de 1946, que establece “el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales...”¹⁷⁷

Ahora bien, con la mediación en las organizaciones corporativas como modelo, el estado mexicano posrevolucionario privilegió el acceso a bienes y servicios colectivos, incluidos por supuesto, lo relacionados con la salud, sobre el acceso individual, ignorando con ello el criterio de participación universal de satisfactores, fundamento de los derechos humanos.

En el año de 1983, cuando el concepto de prevención social en salud del artículo 123 Constitucional se adicionó el concepto protección de la salud, en el artículo 4 Constitucional. Este cambio fue parte de las reformas al iniciar el Sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, el párrafo adicionado al artículo 4 establece, toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud. Ahora bien, en mayo del 2003, se define mejor como prever una protección social en salud, más claramente, denominado seguro popular.

De acuerdo al artículo 4 Constitucional la protección de la salud es un derecho de todos los mexicanos. Sin embargo, no todos han podido ejercer de manera efectiva este derecho. En el país existen tres distintos grupos de beneficiarios los trabajadores asalariados, el auto empleado y la población con capacidad de pago. Así también el artículo 73 Constitucional fracción XVI,

¹⁷⁷ La Constitución fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, Documentos básicos, suplemento de la 45a edición, octubre de 2006, “*La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad, y depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados. Los resultados alcanzados por cada Estado en el fomento y protección de la salud son valiosos para todos. La desigualdad de los diversos países en lo relativo al fomento de la salud y el control de las enfermedades, sobre todo las transmisibles, constituye un peligro común. El desarrollo saludable del niño es de importancia fundamental; la capacidad de vivir en armonía en un mundo que cambia constantemente es indispensable para este desarrollo. La extensión a todos los pueblos de los beneficios de los conocimientos médicos, psicológicos y afines es esencial para alcanzar el más alto grado de salud. Una opinión pública bien informada y una cooperación activa por parte del público son de importancia capital para el mejoramiento de la salud del pueblo. Los gobiernos tienen responsabilidad en la salud de sus pueblos, la cual sólo puede ser cumplida mediante la adopción de medidas sanitarias y sociales adecuadas*”.

establece: El Congreso tiene facultad: “Para dictar leyes sobre nacionalidad, condición jurídica de los extranjeros, ciudadanía, naturalización, colonización, emigración e inmigración y salubridad general de la República.” El sistema de salud en México está conformado por dos sectores el público y el privado, el sector público constituye a las instituciones de seguridad social, mientras que el sector privado incluye a las compañías aseguradoras privadas y a los prestadores de servicios que trabajan en consultorios, clínicas y hospitales privados.

El artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que alude al derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental, y refiere que los Estados deben adoptar medidas para asegurar la plena efectividad de este derecho; y el artículo 10 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador", según el cual toda persona tiene derecho a la salud, entendida como el disfrute del más alto nivel de bienestar físico, mental y social. Por esto debe considerarse el derecho a la salud como una garantía fundamental.

Todas estas normas, desde el nivel internacional hasta rango local, tienen como objeto conseguir que las personas alcancen plenamente su potencial de salud, mediante la promoción y protección de este derecho a lo largo de toda la vida y tratando de reducir la incidencia de las principales enfermedades, así como el sufrimiento que las origina; por eso se caracterizan tres valores fundamentales.

El derecho a la salud se rige por tres características primordiales, como lo es la universalidad, equidad y claridad; en cuanto al primero de los mencionados deriva del carácter del derecho fundamental de la protección a la salud, es recogida normativamente por vía directa del texto constitucional, al designar como sujeto del derecho a toda persona; en cuanto a la equidad implica que los servicios sanitarios públicos sean financiados por los impuestos y no por el pago de cuotas de sus usuarios y por lo que respecta a la calidad, es un elemento para alcanzar la igualdad entre quienes acceden a servicios públicos de salud y de quienes lo hacen a servicios privados.

1. Administración de servicios de salud.

La administración de los servicios de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente a los directivo y le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritario que suelen presentarse en la instituciones que prestan los servicios de salud pública. Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), hace énfasis en que “El Sistema de Salud de México debe transformarse de ser un conjunto de subsistemas verticales cuyas operaciones están determinadas por legados históricos e institucionales, en uno que responda a las necesidades cambiantes de los individuos y las comunidades a lo largo de todo el ciclo de vida”¹⁷⁸. Ese estudio sin duda, advierte las carencias tanto en espacios, como en cobertura y en servicios presenta el sector salud, dichas situaciones de carencias redundan en el pobre y mal servicios que los usuarios padecen.

La falta de espacios de calidad, servicios de calidad y el personal que forma parte de la institución de salud, provoca los conflictos que podemos identificar como institucionales u organizacionales, ya sea entre los mismos miembros del organismo como entre los miembros y los usuarios del servicio público.

a. Determinantes sociales

Los determinantes sociales de la salud son las condiciones sociales en que los individuos viven y trabajan, que impactan sobre su salud. Estos determinantes sociales de la salud también se refieren al contexto social como a los procesos mediante los cuales las condiciones sociales se traducen en consecuencias para la

¹⁷⁸ Estudios de la OCDE sobre los Sistemas de Salud: México, Traducido a partir de la versión original en inglés publicada con el título: OECD Reviews of Health Care Systems: México 2016 <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230491-en>. La presente traducción al español estuvo a cargo de la Secretaría de Salud, México. No es una traducción oficial de la OCDE.

salud; en ese sentido debemos tener en cuenta objetos de políticas públicas que son aquellos susceptibles de modificación mediante intervenciones efectivas que se le dé; la Organización Mundial de la Salud emitió la directriz de trabajar sobre los determinantes sociales y económicos de la salud a fin de generar y aplicar el conocimiento científico sobre las causas últimas o estructurales de los problemas de salud¹⁷⁹.

En la vida cotidiana las personas viven diversas circunstancias que sin duda alguna son el resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos a nivel mundial, nacional y local, que depende a su vez de las políticas adoptadas. “La Comisión de Determinantes Sociales de la Salud (CDSS) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2008 definió a los determinantes sociales de la salud como “las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud”¹⁸⁰.

La Organización Mundial de la Salud, en la 62ª Asamblea Mundial de la Salud A62/9 Punto 12.5 del orden del día provisional 16 de marzo de 2009, a través de la Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud, en el informe de la Secretaría señala que “por determinantes sociales de la salud se entienden los determinantes estructurales y las condiciones de vida que son causa de buena parte de las inequidades sanitarias entre los países y dentro de cada país. Se trata en particular de: la distribución del poder, los ingresos y los bienes y servicios”¹⁸¹.

b. Ética en los servicios de salud

Es importante destacar los valores éticos y los principios morales que se deben considerar inherente a los servidores públicos, tratar de fomentar que las actitudes en el personal de la Institución pública vaya creando una nueva cultura de servicios,

¹⁷⁹ Revista CONAMED, Volumen 18, No. 3, julio-septiembre 2013, es una publicación trimestral editada por la Comisión Nacional de Arbitraje Médico, p. 99.

¹⁸⁰ Promoción de la Salud y Determinantes Sociales 2013-2018, http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Promocion_de_la_Salud_y_Determinantes_Sociales.pdf.

¹⁸¹ Organización Mundial de la Salud, 62ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD A62/9 Punto 12.5 del orden del día provisional 16 de marzo de 2009, p. 1, http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A62/A62_9-sp.pdf.

que se vea reflejado en el desarrollo de sus actividades laborales, es necesario que se retomen los principios y valores para que el individuo modere sus deseos como persona y se preocupe por el bien común. “el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública, y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés”.¹⁸² Cualquier mejora en el desarrollo de los programas y planes de trabajo de los organismos públicos hacia una mayor eficiencia sólo será posible si se eleva la moral de los servidores públicos a través de una adecuada formación ética.

En el transcurso del tiempo se han presentado diversas causas que han provocado que la administración pública no cumpla de manera eficiente con sus tareas son, por un lado, la inadecuada selección y formación de los servidores públicos con buenos principios y valores éticos, y por otro lado, el incremento de vicios o actitudes antiéticas en el sector público tales como el de la corrupción, el soborno, abuso de autoridad, tráfico de influencias, esto pasa porque no se respeta los código de ética que son emitidos por los gobiernos tanto federal como estatal, lo que respecta al Estado de Tabasco cuenta con un Código de ética de los servidores públicos del Estado de Tabasco, que señala que “toda la actividad de los Servidores Públicos del Gobierno del Estado, debe estar encaminada a prestar servicios de calidad. En el desarrollo de su conducta, actuarán en todo momento con buena fe, con el cuidado y la diligencia de una persona responsable. Atenderán a los ciudadanos que recurran a su centro de trabajo con prontitud y diligencia a fin de producir bien común a la Comunidad”.¹⁸³

En el caso de que los servidores públicos de altos niveles jerárquicos de las Instituciones gubernamentales promovieran el trabajo bajo principios éticos,

¹⁸² DOF: 20/08/2015 ACUERDO que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015.

¹⁸³ Código de ética de los servidores públicos

<http://cgaj.tabasco.gob.mx/leyes/descargas/1/865>.

ayudaría a combatir los vicios que existen en las instituciones públicas, al mismo tiempo que motivarían a los servidores públicos a que realicen sus tareas con mayor responsabilidad, eficiencia e iniciativa reivindicando así la imagen de los mismos. “Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad”.¹⁸⁴

Los principales objetivo o propósitos que tiene el Estado mexicano, se encuentran los siguientes: Formar y conservar al buen ciudadano; establecer la justicia para las partes que componen al Estado; satisfacer en la mejor manera posible las necesidades sociales; lograr el bien común, o bienestar de los individuos de manera que éstos tengan una vida buena y feliz; buscar la mejor vida posible para los ciudadanos; por lo tanto es importante que se tomen en cuenta que los “Valores que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o funciones son: Interés Público. Respeto. Respeto a los Derechos Humanos. Igualdad y no discriminación. Equidad de género. Entorno Cultural y Ecológico. Integridad. Cooperación. Liderazgo. Transparencia. Rendición de Cuentas”.¹⁸⁵ La aplicación de todos los recursos, métodos y técnicas para lograr las metas de las Instituciones los cuales buscan el bien común y servicios de calidad para la sociedad, es decir, que debe de ser uno de los propósitos fundamentales de toda administración pública.

2. El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo

El reto que enfrenta el país en materia de salud consiste no sólo en alcanzar los mejores niveles de salud posibles para la población, sino en hacerlo en el menos tiempo posible, para enfrentar este reto es necesario aprovechar más eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros y la capacidad

¹⁸⁴ Secretaría de Salud Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación del 31 de julio de 2002, http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce_salud/pdf/Codigo_de_etica_de_los_Servidores_Publicos_de_la_Administracion_Publica_Federal.pdf.

¹⁸⁵ Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal, http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67841/5_Codigo_Etica_2015.pdf.

instalada disponibles, tanto en el sector público y el sector privado. El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo, consiste en desarrollar capacidades administrativas en las personas encargadas de dirigirlos. “Hace poco más de una década, los retos que enfrentaba el Sistema Nacional de Salud, pese a los éxitos alcanzados, todavía eran de notable consideración. En el año 2000, 50% de la población en México no tenía ningún tipo de seguro médico. El gasto en salud era bajo, favoreciendo a entidades cuya infraestructura e ingresos eran mayores”¹⁸⁶.

Un país como el nuestro que se encuentra aún vías de desarrollo al igual que muchos otros países, es imperativa la meta de resolver los problemas que se dan en el factor humano, que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos siempre limitados, para poder lograrlo, es necesario la implementación diversas políticas y procedimientos acordes con la evolución de los conceptos y las técnicas de la administración pública. La administración en el sector salud y más en el sector público, no podía escapar a esa corriente, ya que con ella se propicia un desarrollo adecuado de la operación, a fin de alcanzar resultados óptimos en la prestación de los servicios de salud a la población.

Finalmente un aspecto que no se puede dejar de lado es la información y datos que refieren al tema de la calidad y del acceso al derecho y protección a la salud que se explica por los niveles, distribución, características y organización de los recursos para la salud. En este rubro se han identificado los siguientes retos. Primero, la disponibilidad de recursos para la salud es baja en México en comparación con los estándares de la OCDE. De acuerdo con datos de la misma organización para 2011, en el país existían 1.7 camas por 1,000 habitantes; cifra que es inferior al promedio de todos los países que componen la organización (que se ubica en 4.8); peor aún, del total de camas 24% pertenecen al sector privado. De esta forma, el número de camas del sector público en el país se calcula en 1.3 camas por 1,000 habitantes (OECD 2013a).¹⁸⁷ La distribución geográfica de la

¹⁸⁶ Chertorivski Woldenberg, Salomón y German Fajardo Dolci, Gaceta Médica de México, 148 502 El sistema de salud mexicano: ¿requiere una transformación?, Secretaría de Salud, México, D.F. 2012.

¹⁸⁷ Programa Sectorial de Salud 2013-2018, DOF, 12 de diciembre de 2013. www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf.

infraestructura genera concentraciones ineficientes en algunos lugares y deja población sin acceso.¹⁸⁸

3. Los empleados del sector salud y sus condiciones laborales

La existencia de relación laboral otorga a las organizaciones o patrón la facultad de modificar las condiciones de tiempo, modo y lugar en que se desarrolla la actividad laboral. Esta prerrogativa del patrón, tiene como límites las necesidades del servicio y la preservación de las condiciones dignas del trabajador, sin que la reubicación constituya un desmejoramiento de sus condiciones, sino que tales condiciones deben analizarse frente a factores objetivos, en relación con las garantías y derechos que le confiere al empleado público.

En lo referente a los empleados del sector salud, la Constitución Federal en el artículo 123 apartado B, regula la relación laboral de los trabajadores al servicio del Estado, aplica precisamente en el caso que nos ocupa. La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional, es la que se encarga de la relación jurídica de trabajo se entiende establecida entre los titulares de las dependencias e instituciones gubernamentales y los trabajadores de base a su servicios.

La administración pública tiene la obligación de brindar seguridad social, seguridad e higiene, buen clima organizacional, capacitación a sus servidores públicos, para lo cual debe cuenta con un reglamento interno fijando los criterios y las condiciones para acceder a los derechos que han adquirido los trabajadores, realizando previamente los procesos necesarios para gestionarlos, tales como la detección de necesidades tanto de las instituciones como de los mismo empleados,

¹⁸⁸ Programa Sectorial de Salud 2013-2018, DOF, 12 de diciembre de 2013. www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf. “Según un estudio de CONEVAL (2013, Cuadro 5) el 81.6% de la población tiene muy alto grado de acceso geográfico, 15.6% tienen algún grado de acceso (es la suma de acceso alto, medio, bajo y muy bajo) y 2.8% de la población no cuenta con acceso geográfico; esta última equivale a 3.2 millones de personas distribuidas en 57,171 localidades; lo que representa el mayor reto y la necesidad de implementar estrategias diferentes. Una acción esencial será seguir expandiendo y focalizando estos programas, además de implementar otros que permiten las nuevas tecnologías de información.”

los resultados de la evaluación del desempeño, la formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas, para lo cual se requiere de la participación activa de todos los empleados de la entidad. Por parte de los trabajadores del sector salud públicos surge el deber de asistir a las capacitaciones de las que están señaladas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional, ya que es de suma importancia para la prestación de un mejor servicio a la población, independientemente que ésta sea impartida dentro de la jornada laboral o por fuera de ella.

Los trabajadores del sector salud adscritos a la administración pública cuentan con las condiciones generales de trabajo de la Secretaría de Salud, que tiene por objeto regular el ingreso, permanencia, baja, cese, promoción y estímulos de los trabajadores; así como, el establecimiento, en lo general, de los lineamientos, en términos de lo dispuesto en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Estas condiciones serán aplicadas cuando sea necesario para dar cumplimiento a lo que señala el artículo 123 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. “Según la ley suprema de la república, los poderes de los estados miembros de la federación se organizaran conforme la constitución política de cada uno de ellos, y las relaciones de trabajo entre las entidades federativas y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas locales con base en lo establecido por el art. 123 de la constitución federal”¹⁸⁹.

Es por eso que, de la Constitución política del Estado Libre y Soberano de Tabasco, faculta al poder legislativo para la aprobación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, que tiene objeto establecer las bases para la organización y funcionamiento de la Administración Pública del Estado, cuya naturaleza es Centralizada y Paraestatal, en las que también se encentra las disposiciones aplicables al sector salud.

¹⁸⁹ Martínez Morales, Rafael I., *Derecho administrativo 3er y 4º curso*, México, OXFORD, 2003, p. 402.

En el caso que nos ocupa la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del Artículo 123, en el artículo 12 señala que *para los trabajadores del Estado su relación de trabajo,*¹⁹⁰ en su caso de ser temporal debe de estar en lista de raya. En el artículo 20 de la misma Ley hace mención sobre la clasificación de los trabajadores de acuerdo a lo que señala el Catalogo General de Puestos del Gobierno Federal y la especificación sobre la relación laboral de los trabajadores de las entidades federativas se someterán al régimen de los catálogos que tenga de manera interna cada Entidad, el catálogo de puesto está hecho con la participación de los representantes de cada dependencia gubernamental y los sindicatos.

En el Estado de Tabasco la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, en el artículo 14, señala los *nombramientos de los trabajadores.*¹⁹¹ Pero también la relación laboral de los empleados del Estado, servidores públicos que están adscritos al sector salud, tiene diversos reglamento y condiciones que deben de seguir sus disposiciones, reglas, lineamientos como son: Reglamento de la Ley General de Salud en materia de prestación de servicios de atención médica, Condiciones Generales de Trabajo, Condiciones generales de trabajo del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Decreto No. 029 se crea la Comisión Interinstitucional para el medio ambiente y el desarrollo social. (P.O. 27/V/1995), Condiciones Generales de trabajo de la Secretaría de Salud

¹⁹⁰ Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional, Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1963, Última reforma publicada DOF 02-04-2014, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, *Artículo 12.- Los trabajadores prestarán sus servicios en virtud de nombramiento expedido por el funcionario facultado para extenderlo o por estar incluidos en las listas de raya de trabajadores temporales, para obra determinada o por tiempo fijo.*

¹⁹¹ Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Última reforma aprobada mediante Decreto 222 de fecha 26 de agosto de 2015, publicado en el Periódico Oficial del Estado número 7632 Suplemento C, de fecha 28 de octubre de 2015, *Artículo 14.- Los nombramientos de los trabajadores podrán ser: I. Definitivos, los que se otorguen para ocupar plazas permanentes; II. Para obra determinada, los que se otorgan para realizar tareas directamente ligadas a una obras que, por su naturaleza, no sea permanente; su duración será la materia que le dio origen; y III. Por tiempo determinado, cuando lo exija la naturaleza del trabajo.*

dictaminados por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje, según acuerdo 4503 y 4513 (23/IV/1985).

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, le señala las facultades que posee cada una de los Secretarías que conforman la Administración pública, en lo que se refiere a la Secretaría de Salud, el artículo 39 hace referencia sobre los asuntos que le corresponde atender como es el de establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines, para lo que si necesita que el personal este severamente capacitado, para prestar los servicios adecuados y poder cumplir con los programas diseñados para el sector de mayor importancia como es la salud.

CAPÍTULO TERCERO

ORGANIZACIONES: LA PAZ INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS.

Las organizaciones se componen de personas y el objetivo que tienen desde su constitución, por tanto para su funcionalidad tiene estructura de autoridades y empleados auxiliares, en esa relación de se forma binomial directivos empleados o entre mismo empleados se suscitan diversas desavenencia, confrontaciones o malos entendidos que necesariamente deben ser atendidos oportunamente; la gestión del conflicto es una manera de enfrentar los problema y no evadirlos.

En este capítulo se estudia la percepción que tiene sobre el conflicto los directivos y demás miembros de la organización, conocer los diferentes estilos, comportamiento y conducta que reflejan los miembros de la organización. Como se dan las relaciones humanas, el trato entre compañeros, comprende de cuatro apartados el marcado con la letra A que trata del comportamiento organización, que es el que se encarga del estudio como los individuos pueden afectar el status de la organización; pero este apartado cuenta con cinco subtemas como son: la cultura y clima organización, la satisfacción laboral, la justicia social y justicia organizacional, justicia de paz y la paz en las organización expresada como ciudadanía organizacional.

Los temas como cultura y clima organización, permiten conocer la conducta y el medio ambiente de la organización, ya que la cultura traspasa el tiempo y va evolucionando de acuerdo a las influencias internas y externas en el ambiente organizacional.

Es un hilo que mantiene enlazada a una organización, permite expresar valores y conductas que es sin duda se presente con la propia convivencia humana, es la que da lugar a estas formas de cambio de la conducta humana como condición para considerarla como tal y pero también ayuda a la satisfacción laboral, la justicia social y justicia organizacional, justicia de paz y la paz en las organizaciones expresada como ciudadanía organizacional.

En diferentes época y cada organización tiene estructura distinta, por tanto, la vida laboral en nuestros tiempos está rodeada de problemas dentro de las organizaciones, que se vuelven de grandes magnitudes debido a los conflictos interpersonales, estos que con el paso del tiempo se convierten en conflictos intergrupales, y que cada vez complica lograr la paz en las organizaciones.

En el apartado B se podrá comprender la importancia de las diferentes vías de gestión de los conflictos en la organización, y el apartado con la letra C, que se puede percibir, cuáles son las generalidades del conflicto, como se presenta el conflicto social, cuales son los elementos y causas del conflicto, la dinámica y como es su tratamiento.

En la actualidad suele pasar que los conflictos que a diario se construyen en la organización se gestionan, regulan o conducen pacíficamente, muchos de ellos sin esfuerzos notables, aparentemente inadvertida; algunos enriquecen y son fuente de energía ya que permiten tomar mejores decisiones, corregir la gestión para el logro de los distintos objetivos que conviven en la organización y que permiten la satisfacción, pero no se puede perder de vista que también depende como se ha tratado el conflicto, el motivo porque se desarrolló ese conflicto.

Desde los siglos pasados se ha conocido un gran movimiento como es el conflicto social, que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y Estados Unidos, y que concluyó entre 1820 y 1840, conocida como la Revolución Industrial, es por eso que hay que conocer que en diferentes época y distintas organizaciones los conflicto se dan por diversas causas, la dinámica que siguen hacen que su tratamiento sea distinto.

En el último apartado marcado con la letra D, se conocerá el conflicto organizacional y sus variables: variables personales en el conflicto organizacional, variables que afectan los conflictos en la organización, la estructura y poder del conflicto en la organizaciones, el enfoque administrativo del conflicto organizacional, los conflictos relacionales, de tareas y la fuente del conflicto en la organización, una

de las situaciones conflictivas típicas es la tensión impuesta a la organización por la utilización del conocimiento: cómo crear, cultivar y aplicar el conocimiento sin cubrir la estructura jerárquica de la organización, muchas veces el conocimiento trae conflictos con la jerarquía de la organización, los conflictos no son repentinos dentro de la organización, se presentan porque son provocados por factores como los personales y estructurales, que a la vez incluyen variables según el tamaño del grupo, la especialización de las tareas, los estilos de liderazgos, los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por lo que las fuentes pueden ser distintas.

A. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el que estudia cómo los individuos pueden afectar el status de la organización, al respecto Stephen P. Robbins nos define el comportamiento organizacional como “el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”¹⁹². Es decir que se ocupa del estudio de lo que la gente hace dentro y fuera de la organización, y de la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño de la misma y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el trabajo de los individuos, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración de una organización.

El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades, podemos desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista. También los intereses

¹⁹² Robbins, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2013, p. 11.

personales, que los mueve dentro de la organización, los intereses de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que se generen con la integración de personas y organización, no se puede dejar fuera que las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que en verdad desean o necesitan, material, emocional o espiritualmente.

El comportamiento organizacional es el “estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”¹⁹³. Es el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última, debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el trabajo no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano.

El comportamiento organizacional es una de las disciplinas de gran importancia en toda organización porque gira en torno a diferentes aspectos como, personalidad de individuo, objetivos, metas, deseos y motivación obtenida, también que todas las organizaciones deben trabajar ya no solo en función nacional sino a nivel global, ya que gracias al avance tecnológico y globalización los administradores o directivos deben ser capaces de negociar con personas que hablan diferentes idiomas y culturas. Se habla de la diversidad laboral que es la capacidad de adaptar a la organización los diferentes tipos de seres humanos con diferentes ideologías y conocimientos para lograr triunfar en los mercados cada vez más competentes.

El comportamiento como resolución de problemas, para la satisfacción de necesidades es muy importante dentro de la organización, ya que proporciona, además, el conocimiento del proceso de resolución de problemas, las influencias

¹⁹³ Hellriegel, Don, *Comportamiento Organizacional*, México, CENGAGE, 2009, p. 4.

que determinan dichos comportamientos y los niveles de respuestas existentes según el grado de participación del personal de la misma. También es importante adquirir herramientas para la clasificación y medición de los distintos niveles de eficiencia y eficacia, se utiliza un plan como la administración de calidad para capacitar al personal siendo una unidad coordinadora dentro de la organización.

El proceso de resolución de problemas que son derivados de las diferentes conductas humanas están en todas partes en donde los individuos se desarrollan o desempeñan alguna función, el Comportamiento Organizacional, se trata de todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, lo complejo que pueda ser una organización puede variar, dependiendo el tipo de actividad que se desarrolle, pero hay problemas que son comunes en todas las organizaciones.

El comportamiento organizacional tiene características singulares, en lo que respecta al campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones, Chiavenato menciona seis características esenciales como son:

- 1.-El Comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada.
- 2.- El Comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias.
- 3.- El Comportamiento organizacional utiliza métodos científicos.
- 4.- El Comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
- 5.- El Comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento.
- 6.- El Comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudios.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill, 2009, pp. 8-9.

Las organizaciones son entidades sociales, que tienen duración, además que poseen fuerza tan solo con el hecho que están formadas por individuos, que practican las relaciones humanas al conformar una organización, en el ámbito empresarial es el mismo que en la vida cotidiana, solo que en éste tópico, intervienen más personas, grupos y las autoridades que toman las decisiones para hacer de la organización un ente más, por lo que las necesidades individuales se fusionan con los objetivos de la organización, para crecer y ser productiva. “Las organizaciones modernas no solo son lugares de trabajo, también constituyen espacios de interacción y de crecimiento personal”.¹⁹⁵

Las disciplinas científicas que se relacionan con el comportamiento organizacional, como son: psicología, psicología social, sociología, antropología, entre otras, ayudan para la buena administración del personal en las organizaciones, se evitan probables conflictos si tiene planes contingentes, es decir tomando en consideración las características mencionadas el comportamiento organizacional, es una disciplina que ayuda a la organización desde su planeación, durante todo el proceso de crecimiento y existencia hasta lograr los objetivos fundamentales de la misma.

El factor humano de la organización tiene mucha influencia por el ambiente que se va generando dentro de la organización, el ambiente entre los individuos que pueden ser bueno o desagradable, impacta la seguridad del área donde se desenvuelven, el tipo de comunicación interpersonal, todo esto factores ayudan a la formación de personalidad de cada individuo. Los atributos de cada individuo generan un ánimo en el desarrollo personal y profesional que permite se logre el objetivo de la persona como también de la organización, el comportamiento de cada persona fomenta las relaciones humanas y coadyuva al esfuerzo laboral, que no lo hace no únicamente por un contrato sino por el deseo de colaboración. “La comunicación es el trato entre dos o más personas y se basa principalmente en

¹⁹⁵ CORNELIO LANDERO, Rosa, “Conflictos organizacionales y la gestión de las diferencias en las organizaciones inteligentes”, en ISLAS COLÍN, Alfredo (Coord) Mediación y Derechos Humanos, México, Porrúa, 2014, p.79.

emitir y aceptar mensajes, de ahí que sea un elemento esencial en todas las relaciones humanas.”¹⁹⁶

Durante los procesos que se dan dentro de la organización aparecen distintos conflictos cuando se pretende cambios de un estado a otro, se miden los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos, todo este estudio organizacional no se escapa el diagnóstico de la cultura organizacional, el clima que impera en la organización y sobre todo la satisfacción laboral de los individuos.

1. Cultura y clima Organizacional

La Cultura organizacional, es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.¹⁹⁷ Esto es que son normas y valores, principios que definen en las organizaciones entre sí con sus integrantes y en sus relaciones con el exterior.

El crecimiento de un país depende de los factores definitivos como la educación adquirida por su población, que permita prosperar tanto en lo económico como en lo social, para poder ser una sociedad capaz de participar dentro de un mundo globalizado que está revolucionando día con día, es urgente e importante la creación de estrategias para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad, principalmente aportando y ayudando a comportarse con principios y valores para que los individuos puedan transitar en paz y prosperar con libertad, participar en las diversas organizaciones sin presión ni discriminación, mucho menos violencia,

¹⁹⁶ CORNELIO LANDERO, Eglá y CORNELIO LANDERO, Rosa, “Conflictos y comunicación como elementos de la negociación en las organizaciones”, en ISLAS COLÍN, Alfredo (Coord) Mediación y Derechos Humanos, México, Porrúa, 2014, p.15

¹⁹⁷ Enciclopedia financiera,
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>.

conducirse dentro de todas las organizaciones y la sociedad con dignidad y respeto mutuo.

La sociedad a nivel mundial está sufriendo de grandes transformaciones para las que todo individuo debe de estar consiente que cambios que se presentan dentro de la sociedad hay cambios que van de la mano de la globalización. Octavio Ianni hace mención en el tema de formas del poder global, “la globalización no borra ni las desigualdades ni las contradicciones que constituyen una parte importante del tejido de la vida social nacional y mundial. Al contrario, desarrolla unas y otras, recreándose en otros niveles y con nuevos ingredientes”¹⁹⁸. En tal forma que, para los cambios que se presentan dentro de la sociedad toda depende de la cultura que posee cada individuo y también de la cultura organizacional, que permita a las diversas organizaciones estar preparadas para la evolución constante en el entorno.

Las organizaciones al estructurarse planean con objetivos fundamentales que le permita estar bien ordenada cada una de las funciones esenciales que se desarrollan dentro de la misma, es fundamental que se den los cambios organizacionales para ir evolucionando, con la finalidad de mejorar y optimizar los rendimientos y así conseguir la satisfacción más adecuada de las necesidades de cada individuo, pero no menos importante es que también surge por la condición social del hombre que le obliga a ordenar las actividades de los individuos, con el fin de satisfacer de forma adecuada y más eficiente las necesidades de grupo.

El cambio organizacional y cultura no requiere solamente de personas con capacidad de cambiar (competencia Adaptabilidad al cambio o Flexibilidad); es eso y mucho más. Entonces la propia convivencia humana, da lugar a estas formas de cambio de la conducta humana como condición para considerarla como tal, que logra también la evolución de la cultura en el ambiente de las organizaciones.

La cultura durante décadas ha ido evolucionando y combinando rasgos y características propias de cada grupo u organización tanto espirituales como

¹⁹⁸ Ianni, Octavio, “La sociedad global, México, Siglo XXI editores, 2010, p. 84

afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

El estudio de organizaciones progresa en la medida que se accede a mejores teorías dentro de las ciencias sociales para explicar su comportamiento. El progreso requiere, sin embargo, la contratación de la teoría con lo que ocurre en el mundo real; para la aproximación los teóricos de la organización, vuelven sus ojos hacia una serie de herramientas analíticas provenientes de diferentes disciplinas como son la antropología, la sociología, la etnografía, y la administración. Esto es debido a que las organizaciones son un conjunto de personas que se reúnen para distintos fines; desde fines sociales como es la supervivencia, hasta fines económicos como los de las organizaciones productivas, que han favorecido la evolución de la teoría de la administración.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social, es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común las organizaciones poseen cultura. No existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

La cultura traspasa el tiempo y va evolucionando de acuerdo a las influencias internas y externas en el ambiente organizacional, es un hilo que mantiene enlazada a una organización, permite expresar valores y conductas de cada uno de los miembros que la integran y son reflejadas en expresiones y lenguajes. Koontz, define a la cultura organizacional como *“el modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la*

*organización*¹⁹⁹. Es entonces que al estar cada individuo adaptado e integrado a la organización, esta posee una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el individuo o colaborador que forma parte de ella. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación de todos sus miembros que llevan a cabo los objetivos y propósitos ya establecidos.

El modo que cada individuo realiza o actúa al momento de realizar alguna función y pueden ser compartida en mayor o menor medida por los miembros, da la pauta de cómo puede o debe funcionar una organización; también hace que se refleje en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos de modo que los sistemas dinámicos de la organización puedan ir desarrollándose durante su crecimiento, esto puede suceder porque los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos antes y durante su estancia o permanencia dentro de la organización. Es la cultura organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información, cuando se presenta el conjunto de diversos factores de una organización demuestra cuál es su cultura organizacional, “la cultura organizacional refleja cómo son y cómo se sienten las personas que integran la organización”²⁰⁰.

El elemento de mayor importancia que se toma como motor de los valores de la organización es la aspiración que determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante durante la evolución cultural de la organización. El deseo de crecimiento y cambio de cada individuo y colectivas de los miembros de una organización evidencian afán de cumplir las metas y los objetivos ya establecidos con la finalidad de dejar atrás aquellos obstáculos que se hayan presentado y que en algún momento dieron paso a conflictos organizacionales, violencias que llevo a quizás a un ambiente no deseado, pero que con los valores éticos bien establecidos se

¹⁹⁹ Koontz, Harol, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2012, p. 263.

²⁰⁰ Alles, Martha Alicia, *Comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Granica, 2012, p 475.

lograron resolver. Entonces podemos decir que cuando hay éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de todos los integrantes para evolucionar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

La transformación que presente una cultura organizacional tiene énfasis en gran parte en el liderazgo. Robbins, define que los “líderes transformacionales son quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores”,²⁰¹ de acuerdo a esta definición podemos señalar que dentro de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización durante largo tiempo debido a que puede colaborar y hacer que sus seguidores crezcan juntamente con la organización.

La evolución que se da a la cultura en el ambiente de la organización comienza cuando los líderes toman conciencia del nuevo rol que requiere la organización en el contexto donde ella desarrolla sus funciones y actúan en consecuencia; el diseño de la estructura solo crea las condiciones para que el cambio se dé con éxito. El ambiente de las organizaciones depende en gran parte de la evolución que se presente constantemente siempre y cuando se invite a los integrantes a pensar de manera distinta con ética y valores para ir construyen una nueva forma de trabajar, estar dispuesto a trabajar en equipo, que todo conlleve a promocionar la paz laboral para estar en un mundo globalizado, siempre y cuando se generen las condiciones que faciliten el acceso a trabajar en libertad, respetando los derechos de cada individuo.

El patrón de comportamiento general, las creencias compartidas y los valores comunes de los miembros de una organización, la forma como funciona una organización está determinada por la cultura organizacional y, ésta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema que posee. Una buena organización

²⁰¹ Robbins, Stephen P, *op. cit.*, p. 167.

formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la organización demostrando a la sociedad una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella, las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Uno de los roles más importantes del alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante, la Cultura organizacional son: “símbolos, idiomas, tecnologías, rituales y mitos. Guiones organizacionales derivados de los guiones personales del fundador o los fundadores o del líder o los líderes dominantes en la organización. Es un producto; es historia; se basa en símbolos; y es una abstracción del comportamiento y los productos del comportamiento”.²⁰²

El clima organizacional, este se ha desarrollado recientemente, fue introducido por primera vez en psicología industrial, por Gellerman en 1960. Se advierte que por ser una expresión reciente no existe una definición unificada, sin embargo, lo que sí se puede deducir de la doctrina es que “el clima organizacional tiene efectos sobre resultados individuales, debido al impacto sobre el empleado con motivo de su percepción”.²⁰³

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

La organización que practica una disciplina demasiado rígida con su personal, con demasiadas presiones, con alto enfoque a procesos y resultados y

²⁰² Ivancevich, John, *Comportamiento organizacional*, 7ª ed., trad. de Núñez Herrero José Luis, Palos Báez Enrique, México, Mc Graw Hill, p. 41.

²⁰³ García Solarte, Mónica, “Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual”, *Cuadernos de Administra*, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>> ISSN 0120-4645.

con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro, en una organización que presenta muchos conflictos desde un problema fácil de resolver hasta un conflicto que termine en altos costos, existe fricciones que hace difícil la comunicación y el desempeño, es decir, no hay una buena relación entre los miembros de la organización, las percepciones que cada uno de los empleados tiene del ambiente que vive, puede ser tan positivo como negativo, todo va dependiendo del clima organizacional que impere, pudiendo este repercutir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la organización.

Existen diferentes tipos de variables que forman el clima organizacional como: físicas, estructurales, sociales, personales, entre otros y, las mismas son percibidas por el individuo y definen su forma de intervenir en la organización. Las personas están en constante procesos de adaptación que les ayude a satisfacer sus necesidades y mantenerse equilibrado en su vida, pero no solo de las necesidades físicas, sino también de sentirse socialmente satisfechas, tener en alto su autoestima, ser personas autorealizadas.

El desarrollo y satisfacción de los individuos depende de otras personas también, por lo que las personas se deben de sentir bien con las demás personas, por lo que el clima organizacional está fuertemente ligado con las necesidades y satisfacciones de los individuos dentro de la organización; el clima organizacional como “un conjunto de características que: “a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.²⁰⁴

El clima organizacional es muy alto cuando las motivaciones de los integrantes de un grupo son altas, pero cuando se pierden las satisfacciones de las personas, éste tiende a bajar, empieza a identificarse el desinterés y la apatía, que

²⁰⁴ Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, trad. de Lorena Páez de Villalpando, México, Trillas, p. 17.

puede llegar a la agresión por las inconformidades, existe una insubordinación que en ocasiones se dan enfrentamiento entre los miembros de la organización.

2. Comunicación organizacional

La herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones es precisamente la comunicación, que ayuda en las relaciones interpersonales, expresar las necesidades e intereses en la organización; el éxito de las organizaciones se ve reflejado cuando dan la importancia a la comunicación, ya que a través de la comunicación se da la información que contribuyen en gran parte a tener un buen ambiente y clima laboral. La comunicación organizacional se da en toda la organización, cualquiera sea su tipo en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. “La comunicación consiste en la transmisión y comprensión de información. Es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar), pero particularmente importante para facilitar el rol de los gerentes”.²⁰⁵

Para obtener información dentro y fuera de la organización y todos los sucesos o cambios que se presenten, es necesario la comunicación organizacional; como la herramienta y técnica que permiten agilizar el flujo de mensajes que se crean entre los miembros de la organización o también entre la organización y su entorno exterior; ayuda a la fluidez de opiniones, actitudes y conductas del entorno interno como externo, con la finalidad de llevar a cabo de manera más efectiva el logro de los objetivos de la organización.” Toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje”.²⁰⁶

²⁰⁵ Mochón Morcillo, Francisco, *Administración Enfoque por competencia con Casos Latinoamericanos*, México, Alfaomega, 2014, p.456.

²⁰⁶ Berlo, David K., *El proceso de la comunicación*, Buenos Aires, El Ateneo, 2008, p 27

En todas las actividades que se realizan dentro de cualquier organización se encuentra presente la comunicación organización, por ser el proceso que ayuda de manera permanente a todos los integrantes de la misma, desde los empleados tanto los dirigentes como los subordinados. Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planeación, organización y control sólo cobran fuerza mediante la comunicación. El proceso de la comunicación establece las bases para alcanzar las metas establecidas, siempre que sean empleadas las herramientas de la comunicación de manera correcta será efectiva para impulsar a la participación para unificar los criterios para un bien común de la organización.” La presentación de cada elemento que conforme el proceso de comunicación incluirá también aquellos factores que contribuyen a conseguir una comunicación efectiva”.²⁰⁷

Las organizaciones para promover los planes y programas, necesitan la comunicación como punto de partida, que les ayuda a la promoción dando a conocer la información, pero es necesario garantizar el tipo de mensaje que se utilice para que la comunicación sea efectiva. Se tiene que tomar en consideración las perspectivas de los diferentes niveles jerárquicos, tanto los directivos como de los subordinados deben de tener el interés sobre la información que se presentan en la organización. Para que se logre una comunicación efectiva la organización debe de contar con una estructura clara que permita una comunicación con mayor fluidez; la comunicación constante entre los directivos y empleados es fundamental para tener confianza y crear un buen ambiente laboral. “En las organizaciones, la motivación proveniente de la comunicación, es el motor para generar la autorrealización y la autosuficiencia, y ha permitido que el hombre haya avanzado hacia organizaciones interpersonales más complejas en las cuales responde a la planeación y la coordinación”.²⁰⁸

²⁰⁷ Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, México, trillas, 2015, p 20.

²⁰⁸ Flores de Gortari, Sergio, *Comunicación administrativa efectiva e integral*, México, trillas, 2010, p 41

3. La Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, debido a su estrecha relación que tiene con la motivación en ocasiones son confundidas, interpretando que ambas son lo mismo, es muy difícil distinguirlo, de igual forma a veces lo utilizan como sinónimos, pero Robines define la satisfacción laboral como el “sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste”.²⁰⁹

La satisfacción laboral designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo dentro de la organización, que también se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos, es pues entonces que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc., también incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones que ya tiene asignadas, se puede decir que la satisfacción surge a partir de la reciprocidad entre el trabajo que es real y las expectativas que tiene el trabajador.

El capital humano en las organizaciones requiere de muchas motivaciones por lo que es indispensable mencionar el bienestar, concebido como el nivel alcanzado en la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad, que se expresan en los niveles de educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano y medio ambiente.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras, en ocasiones se quejan, pierden el respeto a sus superiores, toman bienes de la empresa o evaden parte de sus responsabilidades. También se presenta mucho el abandono, donde la insatisfacción es expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia. La expresión, por intentos

²⁰⁹ Ibidem. p. 75.

activos y constructivos por mejorar la situación, implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc. La lealtad que demuestra mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore, también los individuos se vuelven negligentes, donde implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore, se refleja mucho ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

4. Justicia social y justicia organizacional

La justicia social está considerada como la base esencial para convivir de manera pacífica en la sociedad, hace referencia a las relaciones entre los grupos humanos, postula la necesidad de organizarse de forma equitativa, distribuir los bienes que se producen de modo que todos los miembros de una organización tengan acceso y se vean beneficiados.

La justicia social se constituye del conjunto de derechos, normas y procedimientos que protegen derechos sociales de las personas, como son el derecho al trabajo, el derecho a la seguridad social. En México la justicia social está reconocida en el artículo 123 de la Constitución, donde rige a través de sus dos apartados las reglas, derechos y deberes de los trabajadores, tanto de la iniciativa privada como de los trabajadores al servicio del Estado.

En el caso que nos ocupa, relacionado con los conflictos organizacionales que se suscitan en instituciones de salud pública, su relación y sus derechos se rigen por reglas específicas de Derecho burocrático que regula el apartado "B" del citado artículo constitucional. De modo, que tienen en algunos trabajadores relaciones laboral-administrativas como son los trabajadores de confianza, y los trabajadores de base sindicalizados se rigen conforme a la Ley de trabajadores al servicio del Estado, en su respectivo nivel de gobierno, unos de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y otro las Leyes de los Estado, con sus respectivas condiciones de trabajo.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo en 2008, reconoció la defensa de los principios de justicia social ante la globalización, por ello, dijo “Defendemos los principios de justicia social cuando promovemos la igualdad de género o los derechos de los pueblos indígenas y de los migrantes. Promovemos la justicia social cuando eliminamos las barreras que enfrentan las personas por motivos de género, edad, raza, etnia, religión, cultura o discapacidad”²¹⁰.

La justicia social hace referencia a una diversidad de beneficios, que se ven reflejados en los individuos cuando reciben bienes y servicios, tangibles e intangibles, la remuneración por el trabajo, el acceso a la educación y la cultura, la seguridad social, la distribución de la renta, la participación en el usufructo de los bienes y servicios que se producen con el esfuerzo colectivo, la participación en el desarrollo social, son todos ellos elementos de la justicia social, “la justicia social contempla las relaciones entre poseedores (capitalistas) e indigentes (trabajadores)”²¹¹.

La justicia social, hoy en día se hilan junto a otras como ciudadanía, democracia, bienestar, comunidad, reconocimiento, derechos humanos, equidad, entre otros, siempre y cuando sean para beneficio de los individuos, este concepto de justicia social involucra, en cierto modo, a las nociones de *equidad* y de *igualdad*. De una equidad entendida como uno de los objetivos de la política económica del Estado, de las organizaciones entre los que deben optar los administradores para planear una estructura económica redituable. Los organismos internacionales promueven la justicia social, de modo que de oportunidades para la mejora en las condiciones laborales y creación de nuevos empleos. “La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de la ONU que tiene por objetivo la promoción de la justicia social y el reconocimiento de

²¹⁰ Oficina Internacional del Trabajo, *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, Suiza, 2008, p. 1.

²¹¹ Instituto de Investigaciones Jurídicas, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, tomo IV, México, Porrúa, 2004, p. 832.

las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo”²¹².

Finalmente, son los principios de justicia social, como trato digno, respeto de igualdad y no discriminación, trabajo decente en que comprende sus derechos de seguridad social y libertad sindical entre otros, los que se deben de tener en cuenta para mantener la paz laboral en las instituciones para que también como organización de gobierno con funciones de servicios públicos cumplan tanto los trabajadores entre sí, como con el servicio que tienen que dar a la sociedad cuando acuden a las instituciones de salud.

El término de justicia organizacional surge cuando se asignan recursos a los trabajadores; por ejemplo, proporcionar un salario equitativo y justo para ellos. Las acciones y prácticas organizacionales, que son equitativas o justas, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores. De igual forma, la justicia organizacional “se refiere a las percepciones de los trabajadores con respecto a lo que es justo y su reacción frente a diferentes situaciones injustas”.²¹³

Es importante la justicia organizacional, porque a través de ella se envían mensajes a los sujetos de la comunidad funcional de la misma como son los trabajadores, pues las decisiones y prácticas organizacionales percibidas inequitativas, producen descontento e insatisfacción entre los trabajadores hacia su trabajo, hacia sus superiores y hacia sus compañeros.

Cabe decir que la literatura destaca tres factores de justicia organizacional, como son la distributiva, de procedimientos e interaccional. En la justicia distributiva va relacionada por los resultados asignados y distribuidos, con los premios y

²¹² *Organización Internacional del Trabajo*, (<http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=j&idind=852&termino>).

²¹³ Patlán Pérez, Juana *et al*, “Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff Moorman en población mexicana”. *Contaduría y Administración*, Vol. 59, No. 2, Arb./Junio 2014, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005.

castigos, que los trabajadores reciben, por medio de los cuales se forman percepciones, esta a su vez tiene tres componentes, a) de igualdad, basada en la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores; b) de necesidad, considerar las necesidades individuales de cada trabajador; c) equidad, basada en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene. La de procedimiento, la percepción que se formulan los trabajadores acerca de la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones a los trabajadores. La interaccional, “se refiere a la percepción del trabajo justo y adecuado”.²¹⁴

De tal suerte, que la justicia organizacional se encuentra relacionada con actitudes hacia el trabajo, esta justicia permite estudiar comportamientos en la misma organización, incluyen la ética, la confianza, situaciones de malos manejos de recursos, y de malos hábitos como la corrupción, la manipulación de información.

La justicia organizacional, viéndola desde el sector público implica que debe considerarse, porque pasa que cuando vienen los cambios de gobierno también llegan cambios de personal, de pronto hacen nombramientos de personas que cumplen perfiles, carecen de conocimientos del trabajo o servicio público que les asignan, y hay trabajadores que ya fueron capacitados, llevan años esperando una oportunidad y no se las dan, esas alteraciones a la justicia organizacional, crea insatisfacción entre los empleados públicos.

Las condiciones en las que se encuentran las diversas organizaciones, los movimiento culturales sociales y económicos, hacen que las diferencias existentes entre empleados y empleadores sean tratadas de manera distinta, aún bajo el supuesto de la igualdad de condiciones de los sujetos de derecho, y el respeto por la dignidad humana, lo cual es solo una de las manifestaciones de la llamada desigualdad entre sujetos y entre grupos, la justicia social nace a consecuencia de la justicia social, la justicia organizacional está definida “como las percepciones de

²¹⁴ *Ibidem*, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005.

equidad que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones a las que pertenecen”²¹⁵. Tomando en consideración esta definición debe exponer la visión del estado sobre su participación en los conflictos que puedan afectar la paz social y por consiguiente la productividad. Además debe modernizar la relaciones labores haciéndolas compatibles con los cambios generados en la realidad social y económica.

5. Justicia de paz

La justicia de paz en tiempos actuales está circulando a través de los métodos de solución de conflictos, entre ellos la mediación, pues esta tiene como finalidad el acceso a la justicia social, con modelos flexibles, ágiles y de menor costo, pero además, transversal y horizontal.

La horizontalidad queda clara cuando son procedimientos que involucran una participación activa a los dueños del conflicto, para ellos conforme a su voluntad lleguen a los acuerdos que satisfagan sus intereses y necesidades mutuamente.

El artículo 33 de la Carta de Naciones Unidas, lo deja muy claro cuando dispone: Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección. “El Consejo de Seguridad, si lo estimare necesario, instará a las partes a que arreglen sus controversias por dichos medios”.²¹⁶

De igual manera en la Declaración Universal de Derechos del Hombre, en su preámbulo considera a “la libertad, la justicia y la paz como base del reconocimiento

²¹⁵ Omar, A *Justicia Organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral*. Psicología y salud, julio diciembre, año/vol. 16, número 002. Universidad Veracruzana, Xalapa, México, 2006, p. 207.

²¹⁶ Carta de las Naciones Unidas, Artículo 33. De 26 de Junio de 1945 y entró en vigencia en octubre del mismo año. <http://www.icj-cij.org/homepage/sp/unchart.php>

de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana”.²¹⁷

La justicia de paz es un mecanismo alternativo para solucionar las pequeñas desavenencias surgidas en el devenir de las relaciones cotidianas entre vecinos o familiares. En el marco de un estado social de derecho y de justicia constituye, además, un mecanismo de participación ciudadana en la resolución de los conflictos. “Jurisdicción que ejercen, a través de procedimientos breves y sencillos, los jueces de paz, en aquellos litigios que por su escaso valor económico, son considerados de mínima cuantía”²¹⁸.

La cultura de paz también transformará todos los aspectos del comportamiento humano, tanto individual como institucional, de maneras que aún no pueden ser totalmente previsibles. Una cultura de paz se basa en valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que refuerzan la no violencia y el respeto de los derechos y libertades fundamentales de cada persona. Ella depende de la observancia y aceptación del derecho de las personas a ser diferentes y de su derecho a una existencia pacífica y segura dentro de sus comunidades.

La mediación también es una estrategia de paz, es considerada una herramienta de paz, Cabello Tijerina dice que “la mediación se considera una herramienta de paz que auxilia a fundar un entorno pacífico, puesto que ayuda a transformar los conflictos en ideas, al fomentar el dialogo, la empatía, la solidaridad, la no-violencia, la comprensión, la integración, la creatividad, la participación y el consenso, elementos de carácter sine qua non de la paz”.²¹⁹ Finalmente son fundamentos de la paz social: “la dignidad de la persona, los derechos individuales

²¹⁷ Declaración Universal de Derechos del Hombre. De 10 de diciembre de 1948. <http://www.filosofia.org/cod/c1948dhu.htm>.

²¹⁸ Enciclopedia Jurídica Mexicana, Instituto de Investigación Jurídica, México, Porrúa, 2004, p. 826.

²¹⁹ Cabello Tijerina, Paris Alejandro, “*La mediación como una estrategia de la cultura de paz*”, en Arellano Hernández, Francisca Patricia, Cabello Tijerina, Paris Alejandro, op. cit., p. 59.

que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad y el respeto a la ley y a los derechos de los demás”.²²⁰

6. La paz en la organización reflejada en la ciudadanía organizacional

La paz es una palabra que se identifica con el estado o situación que presenta la organización, esto es, que no hay posibilidad de conflicto, la paz marca y define las relaciones e interacciones humanas²²¹. Como las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, la paz que existe en la misma se refleja en la ciudadanía organizacional. La cultura de paz organizacional va encaminada a que todos los miembros de la misma velen por la gestión positiva de los conflictos.

En las organizaciones se enmarcan dos objetivos, por una parte el objetivo social para el que son creados, y por el otro se constituye en fuente de trabajo, a partir de que las personas que se encuentran subordinadas y dependen económicamente de la misma son trabajadores. La vida laboral en nuestros tiempos está rodeada de problemas dentro de las organizaciones, por diversas situaciones entre ellas conflictos intergrupales, interpersonales o los mismos conflictos individuales.

La resolución de estos conflictos que de manera silenciosa va envenenando el ambiente laboral de las organizaciones, puede darse cuando el individuo aprenda a estar en paz consigo mismo, empieza un proceso encaminado a conocer y comprender cómo funciona nuestro ego, la causa última de todo el sufrimiento humano, pero para que esto suceda tiene que haber expertos dispuestos a buscar la paz dentro de las organizaciones, orientar a cada integrante a ser parte de un ambiente sano.

²²⁰ González Ballesteros, Teodoro, *Diccionario jurídico*, Madrid, Dinkins, 2011, p. 1298.

²²¹ Lederach, John Paul, *op. cit.*, p. 17.

Es oportuno hacer hincapié en que cuando se habla de la paz en la sociedad y en las organizaciones, posiblemente se tenga en cuenta que existe la paz negativa que se advierte cuando hay ausencia de violencia directa; en cambio se encuentra la paz positiva, que es propiamente sinónimo de cultura de paz, cuando todos los miembros de la organización trabajan por la promoción de la paz como cultura estructural, velan por la ausencia de violencia.²²²

Pero cuando se viven momentos de mucho estrés, este mecanismo de supervivencia, que cuenta con sus propios patrones de conducta, nos hace caer en el egoísmo y el egocentrismo, que tanto malestar nos causa a nosotros mismos y a las personas que nos rodean, “la mediación forma parte de toda una forma de entender las relaciones humanas que se ha dado en llamar la cultura de paz”.²²³

En el año 1986, científicos como Lazarus y Folkman, estudiaron el problema que afectaba a la productividad del hombre en su trabajo como es el estrés y llegaron a la conclusión que en “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante para sus recursos y que pone en peligro su bienestar”²²⁴, este proceso que es desagradable y el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las organizaciones, la vida de los que han padecido el estrés va en decadencia, que los lleva al extremo grave que da motivo para la baja laboral, que conlleva al sufrimiento que es una consecuencia de vivir bajo la tiranía de la ignorancia y la inconciencia, que nos llevan a querer que la realidad se adapte a nuestros deseos personales hasta llegar a alterar la paz laboral.

La paz en las organizaciones puede verse reflejada en aquellas actitudes de los individuos que hoy se distinguen en una parte importante como es la ciudadanía organizacional, es decir todos aquellos gestos de cortesía que refleja el

²²² Farré Salvá, Sergi, *Gestión de conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, España, Ariel, 2010, pp. 201-203.

²²³ Orozco Pardo, Guillermo, *Tratado de mediación en las resoluciones de conflicto*, Madrid, tecnos, 2015, p. 55.

²²⁴ Revista de Psicología de la PUCP. Vol. XXI, 2, 2003 Estrés y afrontamiento en estudiantes de psicología, Cassaretto - Revista de psicología, 2003 - dialnet.unirioja.es

individuo en el trabajo que conducen al apoyo, a ayudar y cooperar con otros compañeros en la organización, más allá de las funciones y las normas de la organización, son actos de unidad social; “el amor entre las personas se considera aun como la condición de posibilidad central e indispensable de la unidad de lo social”²²⁵, los actos positivos, discrecionales con los que se conduce el individuo llevan parte de sus sentimientos cuando lo que busca es la unidad y contribuir a la paz y buen ambiente de la organización que se ve reflejada en el éxito tanto de cada persona como de la misma organización.

Las expresiones que con más frecuencia puede tener la conducta respetuosa en el trabajo, constituyéndose en expresiones de paz en la organización son la humanidad, la rectitud, desprendimiento, cortesía, civismo, nobleza. “El hombre es un ser social susceptible de participar en la vida de su comunidad solo mediante la experiencia social; su supervivencia se vincula con la de otros miembros de la sociedad”²²⁶.

El hombre a diario expresa de manera voluntaria la ayuda mediante gestos amables y en diversas funciones y tareas que realiza en la resolución de problemas relevantes para la organización en donde se desarrolla. La rectitud con la que se conduce dentro de la organización y que a la vez exterioriza como la actitud relacionada con el cumplimiento de las normas, procedimientos establecidos por la organización, le permite ser más puntual transparente en el desarrollo como persona realizando las funciones y tareas encomendadas; esto quiere decir que el individuo se está conduciendo como un buen ciudadano que ayuda para la paz en la organización, también lo refleja en la cortesía, manifestada en el trato atento y respetuoso con los miembros de la organización, evitar los agravios lo más que se pueda, rumores y conflictos que se han ampliado y la virtud cívica, entendida como la participación responsable en la vida política de la organización, asistir a reuniones, atender las comunicaciones internas y participar sobre ellas, esto hace

²²⁵ Luhmann, Niklas, *¿Cómo es posible el orden social?*, México, Herder, 2010, p. 52.

²²⁶ Torre, Francisco de la, *Relaciones Humanas*, México, trillas, 2000, p. 9.

que el hombre participe de manera activa con buenos hábitos y valores éticos buscando la paz dentro organización y en la sociedad.

La voluntad en los actos sociales del hombre que se conduce con sabiduría y consciente de valores éticos y que cuenta con buenos hábitos practica la cultura ciudadana que los refleja en la organización, es factor que aviva el compromiso y fundamenta una cultura organizacional dando paso a la cultura de paz, que es penetrable a la vulnerabilidad y fortaleza del ser humano, constituyéndose en espacio de ciudadanía que facilita la gestión y regulación de los conflictos en la organización, permitiendo la elaboración de medios y métodos para la paz dentro de la organización.

El ser humano se vuelve buen ciudadano cuando sabiamente hace buen uso de su talento y motivación, inyectando toda su energía y compromiso justamente en la consecución de los objetivos corporativos, confía en su organización, en sus directivos y éstos confían en él por ser justo. *Bauman*, menciona si “quieres paz, preocúpate por la justicia, aseveraba la sabiduría antigua, y, a diferencia del conocimiento, la sabiduría no envejece. Hoy, igual que hace dos mil años, la ausencia de justicia obstruye el camino hacia la paz”²²⁷. La confianza mutua entre los integrantes, colaboradores con sus directivos o líderes favorecen el clima, la satisfacción y el bienestar dentro de la organización, pero más que todo, es importante es que sean tratados de manera justa, todos estos elementos redundan en la efectividad de la organización como tal y también ayuda a las personas que la integran a su desarrollo personal y ser más sociables y respetuoso en la organización.

B. Las diferentes vías de gestión de los conflictos en la organización

La organización busca que haya más producción, tratando de llegar al éxito, pero de manera cooperativa, lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales implica llegar a acuerdos, e indiscutiblemente el significado básico

²²⁷ Bauman, Z., *Tiempos líquidos*, México, Tusquets, 2014, p13.

de la paz en la organización, es el acuerdo entre dos o varias partes, lo que se traduce en poder gestionar, regular, transformar o conducir pacíficamente los distintos conflictos que inevitablemente surgirán, “si quieres paz, preocúpate por la justicia, aseveraba la sabiduría antigua, y a diferencia del conocimiento, la sabiduría no envejece”.²²⁸

La mayoría de los conflictos que a diario se construyen en la organización se gestionan, regulan o conducen pacíficamente, muchos de ellos sin esfuerzos notables, aparentemente inadvertida; algunos enriquecen y son fuente de energía comunicación, la transparencia, la cooperación, que se quiere proyectar a los que permiten tomar mejores decisiones, corregir la gestión para el logro de los distintos objetivos que conviven en la organización y que permiten la satisfacción de las diversas necesidades que están latentes en ambas partes.

La funcionalidad de hacia el interior de la organización es un poco complejo y en ocasiones pasa desapercibido hablar de paz; sin embargo, en realidad tiene mucha importancia en el momento que se realiza trabajo en equipo, las estrategias de desarrollo organizacional y humano con la promoción de valores compartidos, influyen para que el conflicto sea aceptado como una realidad con la que hay que convivir, por cuanto todos los miembros que pertenecen a la organización forman parte de su construcción y desarrollo, siendo por ello más rentable y productiva la edificación de mejores equipos que entreguen aportes benéficos tanto para las personas como para la organización.

El conflicto en las organizaciones solo se puede conocer, si se realiza un análisis profundo, buscando el origen, analizando el proceso que ha seguido, como se ha desenvuelto, ante todo es importante buscar los métodos y estrategias para la evaluación de las diferentes formas para atacarlos, hay que buscar y verificar cual es el comportamiento que se tiene ante el conflicto, Gloria Novel señala que para la creación de un sistema integrado de gestión de conflictos, es necesario:

²²⁸ Novel, Gloria, *op cit.*, p. 73.

“Proveer opciones para todo tipo de problemas y para asistir a personas en todos los niveles de la organización. Fomentar una cultura organizacional basada en la buena fe, el respeto y la confianza recíproca, que a su vez, animan a buscar soluciones negociadas a los conflictos, al coste organizacional más bajo posible. Canalizar la información de la manera más positiva, fomentando la cooperación. Generar interacciones respetuosas y confrontaciones positivas. Integrar a las organizaciones con las metas afines al desarrollo de su entorno y su comunidad”.²²⁹

Por lo tanto el conflicto y la cooperación siempre estarán en la vida social de todas las organizaciones, es importante saber que las actividades conflictivas son una parte tan importante de la vida como las actividades que se hacen de manera colaborativas o cooperativas, la conjugación de conflicto y cooperación en prácticas que en la mayoría de las oportunidades llevan a la conducción pacífica de los conflictos, nos indicaría su uso extendido, con lo cual se constituye en garantía del éxito y supervivencia de las organizaciones, de allí podemos decir que la paz es una práctica social dentro de la organización.

El interés por conocer y generar mecanismos para resolver conflictos, lo conocemos desde la aparición de las teorías de la administración, como es la teoría de las relaciones humanas, desde entonces se buscaba resolver conflictos de manera pacífica, cuando se suscitaban violencias en los centros de trabajo, que hasta en nuestros tiempos se sigue viviendo dentro de las organizaciones, tensiones en el trabajo que generan ciertos rencores, por el malestar entre las partes que desencadenan en venganzas, lo que nos lleva a pensar que algunos conflictos en el contexto de la organización pueden ser gestionados negativa y violentamente, haciendo que las organizaciones tenga perdidas altas.

A contrario si en lugar de actuar de manera negativa las personas trataran de ser más cooperativas sería más positivo la gestión del conflicto, pero en la cotidianidad a veces el individuo actúa de manera egoísta con lo cual se deteriora la calidad del trabajo y el servicio; también, el cumplimiento ciego de las metas económicas de la organización en general, atentan contra el bienestar y satisfacción

²²⁹ Novel, Gloria, *op. cit.*, p. 76.

de los trabajadores generándose un clima organizacional pésimo por lo que en ocasiones llegan a interpretar y percibir algunas acciones del liderazgo y la administración negativa para sus intereses y en respuesta a ello, eventualmente desarrollan acciones en venganza por lo que consideran injusto, estas acciones se manifiestan con expresiones que van desde la disminución del ritmo de trabajo y la no colaboración hasta el robo, el sabotaje y la violencia física contra jefes y supervisores llegando incluso al homicidio ocupacional; de manera similar la construcción y conducción negativa de los conflictos lleva a la persecución sistemática y acoso psicológico o *mobbing* en diferentes niveles de la organización.

Los conflictos son procesos que una persona o grupos de personas perciben como que otro u otros grupos de personas se oponen a sus intereses, de modo que el conflicto constituye y sustenta la armonía de potestad de las partes antagónicas.²³⁰

C. Generalidades del conflicto.

El hombre en diferentes épocas ha tenido el interés de conocer acerca del conflicto, todo lo que éste afecta y cómo lograr resolverlo, para la tranquilidad y la paz; Juan Jacobo Rousseau, en su libro el Contrato Social, escribe “el hombre ha nacido libre, y sin embargo, vive en todas partes entre cadenas”²³¹, en decir, el individuo que vive en una sociedad jurídicamente organizada, necesita una realización efectiva necesaria para desarrollarse dentro de la sociedad, pero dentro del círculo al que pertenece siempre encontrará todo tipo de conflicto, mismo que ha sido todo un reto en la vida de las personas, le sirve para quedarse estancado, para cambiar, crecer o transformarse todo depende de cómo haya comprendido la situación que se le presentó.

Disciplinas como la psicología, sociología, antropología, psicología social, entre otras, se han encargado del estudio del conflicto hasta nuestros días, preocupado por el fenómeno complejo que brinda una oportunidad de aprendizaje.

²³⁰ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 358.

²³¹ Rousseaus, Juan Jacobo, *El Contrato Social*, México, Ediciones Leyenda, 2013, p. 6.

Puede resultarnos muy útil en esta tarea estudiar “las condiciones de posibilidad” que dan lugar a la aparición del conflicto en las relaciones entre los individuos o grupos de individuos.

Es de gran importancia estudiar el conflicto en sí mismo, tomando en consideración que, “el conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en el individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos”²³². Esta confrontación no debería interpretarse de manera negativa, ya que los conflictos tienen aspectos positivos que permiten un desarrollo que beneficia a todas las partes implicadas.

Las personas cuando se les presenta el conflicto siempre piensan que es algo negativo, algo que consideran debe estar lejos de los sujetos, sin embargo, cuando se inicia el estudio acerca del o de los conflictos, se logra desentrañar conocimientos que se han tenido equivocados, los conflictos son oposiciones, enfrentamientos, diferencia de intereses, confrontación por objetivos similares o posiblemente por percepción de considerar que son los mismos intereses, competitividad. Cuando los conflictos conllevan perjuicios para alguna o todas las diversas partes afectadas se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y que eso podría conducir a un enfrentamiento dañino.

Los conflictos sirven de apoyo en las organizaciones para obtener un cambio importante, a partir de un conflicto se desencadenan diversas reacciones que pueden ser positivas o negativas; lo cierto es que cuando se da un conflicto entre dos o más personas es porque una de las partes está amenazada desde lo que son sus valores u autoestima, valores sociales o culturales. La doctrina da cuenta que en el estudio del conflicto en su integridad, las personas ante el conflicto despliegan conductas racionales como irracionales, conscientes e inconscientes, así como también motivaciones y especulaciones. Los conflictos están vinculados con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y

²³² Koontz, Harold, *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2012, p. 359.

sensaciones de temor, y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos. Existen muchas definiciones, además de la de Hellriegel como las que se mencionan en la tabla 1:

Tabla 1.- Definiciones de conflicto.

| AUTOR | AÑO | DEFINICIÓN |
|------------------|------|--|
| Schmidt y Kochan | 1972 | “Es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras trata de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con otras... Para que exista conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe ejercer una interferencia deliberada en busca de un objetivo” ²³³ . |
| Miles | 1980 | “Es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre” ²³⁴ . |
| Malaret | 2005 | Un proceso en el cual las actitudes y conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta a la tensión laboral. |
| Marinés | 2005 | “El conflicto es un proceso interaccional, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; que se co-construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación” ²³⁵ . |
| Chiavenato | 2005 | “El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trate de |

²³³ Stuart M. Schmidt y Kochan Thomas A., “Conflict: Toward Conceptual Clarity”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, p. 363

²³⁴ Milles, R.H., *Macro Organizational Behavior*, Goodyear, Santa Monica, California, 1980, pp.171-172.

²³⁵ Suárez, Marinés, *Mediación, conducción de disputa, comunicación y técnica*, Buenos Aires, Paidós, 2010, p78

| | | |
|----------|------|--|
| | | alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos” ²³⁶ . |
| Redorta | 2009 | “El conflicto interpersonal; es un proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” ²³⁷ . |
| Entelman | 2009 | “El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro” ²³⁸ . |
| Redorta | 2012 | “Los conflictos pueden tener una serie de aspectos positivos que conviene no negligir. Un conflicto bien gestionado es una fuente de aprendizajes nuevos y un marco de apertura de nuevas posibilidades. El conflicto siempre es una llamada al cambio” ²³⁹ . |
| Robbins | 2013 | “Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar, algo a que a la primera le preocupa” ²⁴⁰ . |

²³⁶ Chiavenato, Idalberto, Gerenciando com as Perssons: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Perssons, Elisevier/ Campus, Rio de Janeiro, 2005, p. 217.

²³⁷ Redorta, Josep, “Como analizar los conflictos”, Barcelona, Paidós, 2009, p31

²³⁸ Etelman, Remo F., Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma, Barcelona, Gedisa, 2002, p 45

²³⁹ Redorta, Josep, No más conflictos, Barcelona, Paidós, 2012, p51

²⁴⁰ Robbins, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2005, p. 624.

| | | |
|---------|------|--|
| Redorta | 2014 | “Un conflicto de poder típico puede adoptar muchas formas, que van desde la agresión hasta la manipulación” ²⁴¹ . |
| Redorta | 2014 | “Los conflictos tienen muchos ángulos por los que pueden ser vistos, se den al nivel que se den. Ya sean grandes conflictos internacionales o problemas de comunicación interpersonales, pero existen unas pautas generales que son de aplicación en todos los casos”. |

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

Los conflictos cuando se presentan por oposición o enfrentamiento entre grupos sociales o entre los miembros de un grupo por competencia, por poder o status social, por la supremacía de ideas y cosmovisiones o por la posesión de recursos materiales, no deben verse necesariamente como un factor negativo, ya que puede favorecer la cohesión, la consolidación del grupo y actuar como un factor impulsor del cambio en las sociedades dinámicas. Chiavenato refiriendo al conflicto en las organizaciones dice que el conflicto “es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”²⁴².

1. Conflicto social.

Los intereses que se presentan entre los miembros de los grupos, ya sea por la diversidad de ideas, por poder, ha hecho que cada vez más crezcan los conflictos sociales, desde épocas pasadas, como es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y Estados Unidos, y que concluyó entre 1820 y 1840, conocida como la Revolución

²⁴¹ Redorta, Josep, *Entender el conflicto*, Barcelona, Paidós, 2014, p151

²⁴² Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill, 2009, p. 388.

Industrial, tiempo en que se vio más latente el crecimiento de los Conflictos Sociales.

Los intereses personales de los capitalistas fueron más importantes que sus trabajadores, fue tan terrible que en ocasiones los niños hasta de siete años llegaron a trabajar más de 12 horas al día, en condiciones insalubres, que era mucho riesgo para ellos, la preocupación que tenían los capitalistas era que pudieran producir a menor costo, por lo que les pagaban salarios míseros, por tanta injusticia hizo que se iniciaran los primeros sindicatos de trabajadores que hacían huelga pidiendo un aumento a los sueldos bajos que tenía y tener una mejor condición de trabajo.

Los conflictos sociales son considerados hasta nuestros días, una lucha de clases, en distintas épocas de la historia la sociedad ha estado dividida, por lo que esta situación ha llevado a varios pensadores de la época a sostener que el enfrentamiento entre estos dos grupos sociales continuaría siendo ineludible y a la vez la condición básica para el surgimiento de una sociedad más igualitaria, los problemas sociales hizo que Karl Marx y Friedrich Engels se concentraran en buscar cual era el origen y que consecuencias tendría, crearon su teoría con sus ideas que se encuentran suscritas en el *Capital* de Karl Marx, en donde sostiene que la base del desarrollo histórico es la economía y que es completada con el aparato Jurídico-cultural, que contribuye a consolidar un determinado sistema productivo. "Pero la burguesía no solo ha forjado las armas que van a darle muerte; ha creado también a los hombres que van a manejarlas, los obreros modernos, los proletarios"²⁴³. Karl Marx por su parte, ubicaba al origen del conflicto en la dialéctica del materialismo y la lucha de clases.

El marxismo sostiene que la sociedad capitalista será sucedida por un estado proletario en que desaparecerá la propiedad privada y con ella, la lucha de clases. Se plantea que en esta etapa la propiedad será colectiva o común (de ahí el apelativo "comunista") y, se ejercerá "la dictadura del proletariado". La Revolución Industrial trajo consigo muchos conflictos sociales, que se vio en esa época entre la

²⁴³ Marx, Karl, *Escritos sobre materialismo histórico*, Madrid, Alianza, 2012, p. 113.

diferencia de clases sociales, era muy claro la separación que había entre la burguesía y el proletariado.

Los problemas sociales que se dan en nuestros días es por la mala distribución de las riquezas, por tanto sigue siendo una lucha de clases se notan mucho las diferencias entre las clases, es más frecuente ver la migración del campo a la ciudad buscando más o mejores oportunidades para laborar, en la industria de igual forma existen diferencias entre los trabajadores que operan la maquinaria y los que son dueños de la máquinas, entonces podemos ver que aun en esta época siguen existiendo los conflictos sociales.

El conflicto social ayuda a entender la necesidad de contar con un cierto orden dentro de la sociedad, cuyos miembros deben integrarse de manera positiva, para esto deben desarrollarse políticas de consenso e instrumentarse acciones de coerción, cuando un Estado está siendo gobernado de este modo necesita muy pocas leyes.

2. Elementos, causas y tipos de conflicto.

Los elementos del conflicto que podemos mencionar son:” las partes, el poder del conflicto, las percepciones del problema, las emociones y sentimientos, las posiciones, intereses y necesidades, los valores y principios”.²⁴⁴ Con relación a las personas están los protagonistas principales: ¿Quiénes están directamente implicados? y los protagonistas secundarios: ¿Quiénes están indirectamente implicados pero tienen interés o pueden influir en el resultado?.

En otro aspecto se presenta el poder, éste es central en todo conflicto²⁴⁵el conflicto es la capacidad de influencia de los protagonistas principales y secundarios

²⁴⁴ Vallejo, Raúl de Diego y Guillen Gestoso, Carlos, *Mediación, proceso, tácticas y técnicas*, 3ª ed., Madrid, PIRAMIDE, 2010, pp. 38-44.

²⁴⁵ Lederach, John Paul, *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*, Barcelona, CATARATA, 2000, p. 63. “El desequilibrio de poder en un conflicto implica necesariamente la defunción de verdadera libertad, justicia y, en última instancia la realización humana.”

dentro del conflicto; las percepciones del problema es nuestra forma de recibir o interpretar el conflicto, sus causas y sus explicaciones; las emociones y los sentimientos: es el estado del corazón; las posiciones a esta corresponde el estado inicial de las personas ante el conflicto; intereses y necesidades son los beneficios que se desea obtener a través del conflicto, normalmente aparecen debajo de las posiciones que se adoptan; valores principios; estos son los elementos culturales que sirven para el argumento del comportamiento de las partes. Por eso como sostiene Lederach “el apoderamiento tiene sentido solo en la medida en que produce la justicia y ayuda a los que carecen de poder a participar como iguales en el conflicto.”²⁴⁶

Del mismo modo se tiene que algunas de las causas del poder en el conflicto son cuando alguien cree poder más que otro, alguien cree ser más que otro, o cuando alguien desconfía de otro.²⁴⁷

La causa es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto, la manera de solucionar un conflicto puede ser percibida de manera negativa por una de las partes cuando hay una diferencia de percepción, es frecuente que para determinar la causa del conflicto se haga la interrogante ¿Cuál es el motivo de este conflicto?, los conflictos se pueden dar por diversos factores, que se pueden clasificar de distintas manera, pero también las causas pueden ser por las conductas adoptadas por los individuos o grupos, que se consideran conflictivas como son: “no participación, distanciamiento de algún miembro ; crítica destructiva de las ideas o del trabajo de los demás; rumores sobre temas personales; no asunción de las funciones asignadas; distracciones y pérdidas de tiempo”²⁴⁸. Retomando la interrogante el motivo del conflicto puede ser porque las partes no tienen la intención de participar y prefieren apartarse del grupo.

²⁴⁶ *Ibidem*, p. 64.

²⁴⁷ Redorta, Josep, *El poder y sus conflictos*, Barcelona, Paidós, 2005, pp. 130-131. “ La lucha por ser el presidente de una compañía, la meta de convertirse el ganador de una competición deportiva, los intentos de dominar un país por parte de otro, el deseo de un adolescente de oponerse a los deseos de sus padres, la lucha por recursos escasos y un sinnúmero de situaciones constituyen conflictos de poder.”

²⁴⁸ Vallejo, Raúl de Diego, *op. cit.*, p. 47.

Los conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos es otra causa, que genera crítica destructiva de las ideas o del trabajo de los demás tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros, cuando la información sobre los objetivos, metas, políticas, tareas no es clara, el clima organizacional se vuelve conflictivo, ya que afecta a los individuos tanto física como emocional. Los rumores sobre temas personales es un efecto del clima organizacional, cuando la comunicación no es positiva juega un papel destructivo, al grado que no se realizan las funciones con eficiencia, por las distracciones en problemas personales no se logran los objetivos establecidos y solo se da una pérdida de tiempo.

El conflicto también se puede clasificar en tres grupos, en los cuales se dan otras posibles causas, como las que señala Robbins: “las variables personales, la derivada de la comunicación y la estructura o del entorno”²⁴⁹.

Las variables personales. En este grupo se ubican los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el temperamento, modo de ser y diferencias individuales. Pertenecen a este grupo, fundamentalmente las percepciones y las emociones que muchas veces son la causa de reacciones negativas. Podemos citar en este grupo a los deseos y aspiraciones insatisfechos, frustraciones, celos, envidia, necesidad de reconocimiento, de ser respetado, deseos de progreso, de pertenencia a un grupo, en esta algunas personas tienden a involucrarse en más conflictos.

Causas derivadas de la comunicación. También pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, surgen de los malos entendidos, ruido en el canal de comunicación, el intercambio insuficiente de información, la capacidad de los conflictos crece cuando hay mínimo o demasiada

²⁴⁹ Robbins, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2013, p. 450.

comunicación, si hay demasiada información hasta cierto punto es funcional, el exceso puede ocasionar un conflicto en el grupo.

Causas la estructura o del entorno. El entorno está compuesto por diversas variables que pueden afectar a las personas, grupos y a sus relaciones, debido al tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignada a los miembros del grupo, el liderazgo, el grado de dependencia entre los grupos, la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social, las condiciones inseguras de trabajo, la escasez de recursos, el sistema de reconocimiento o premiación en el trabajo, el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre los áreas de una misma organización.

El tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas que necesitan para lograr una solución, Coser los clasifica como conflictos irreales y reales, son irreales, cuando son ocasionados por problemas de comunicación y pueden ser manejables tan solo con aclarar la mala información y se mejora la comunicación, en ocasiones la información no siempre se percibe de la misma forma por dos o más personas.

Los conflictos reales, se originan de las causas estructurales o del entorno, como pueden ser por cuestiones económicas, legales, las condiciones laborales. En este tipo de conflicto se considera a la forma que tienen las personas de actuar para resolver las dificultades que se presenten, el estilo de actuar de cada una de las partes determinara la solución del conflicto, en los conflictos reales existe una influencia de las cuestiones culturales de las personas.

El conflicto actúa como un impulso que puede ser positivo o negativo, de modo que el rumbo no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización destina a alcanzar sus objetivos. Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que realizan en

la organización. De acuerdo a este contexto los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

Los conflictos funcionales. “Son aquellos que sustentan las metas del grupo y mejora su desempeño, es decir, es un enfrentamiento entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Conflictos disfuncionales. Aquel que dificulta el desempeño del grupo”.²⁵⁰ En este tipo de conflicto si se da un enfrentamiento o interacción entre grupos perjudica a la organización e impide que esta alcance sus objetivos.

3. Dinámica, diagnóstico y tratamiento del conflicto

El conflicto es un proceso que está considerado como dinámico y cambiante, se sujeta a constantes transformaciones desde que nace hasta que se resuelve, la situación del conflicto presenta cambios insistentes, al grado que se encuentra envueltos en una dinámica compuesta por: “la escala del conflicto, el proceso de la escala del conflicto, el compromiso irracional”.²⁵¹

La escala de conflicto, se presenta en la medida en que se agrava o se complica el conflicto, es decir, ambas partes tienen aspiraciones altas, existe falta de confianza, los puntos de vista se polarizan, las partes se mantienen inflexibles. El proceso de la escala del conflicto, lo componen tres fases importantes, la primera fase cada parte trata de hacer prevalecer o de imponer su criterio, la segunda el conflicto se puede estancar por tomar decisiones inconsciente y la tercera, es cuando las partes toman conciencia que pueden llegar a un arreglo o acuerdo. El compromiso irracional, es cuando se continúa invirtiendo recursos, esfuerzos y tiempo, aun en contra de los intereses personales en situaciones desfavorables.

Por razón del tiempo en que se presentan los conflictos, estos pueden ser identificados latentes solo pueden ser resueltos cuando se hacen explícitos y son

²⁵⁰ Robbins, Stephen P, *op. cit.*, pp. 447-449.

²⁵¹ Novel, Gloria, *Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*, Madrid, 2010, pp. 59-63.

afrontados positivamente, en este caso cada miembro del equipo debe de ser consciente de esta afirmación y sea de actitud abierta cuando se le dé la explicación del conflicto y su solución, se debe de crear un clima adecuado de libre expresión, aceptando las partes respeto y confianza, no se puede diagnosticar conflictos si no se ha diagnosticado en que consiste o cuales fueron las causas.

A veces experimentamos los conflictos como fuerzas que tiran en direcciones opuestas, como cuando no podemos decidir entre dos alternativas, por atractivas o porque no nos gustan; otras veces, el conflicto puede parecer más una contracción: empujan a las partes en una dirección y se opone algo o alguien que devuelve la presión. Así se puede apreciar en la doctrina que “Para determinar una estrategia efectiva para el tratamiento del conflicto, resulta necesario elaborar un “mapa” del conflicto que nos ayude a comprender su tipología, alcance y posibilidades de gestión. Este mapa se elabora a partir del análisis y diagnóstico del conflicto”²⁵².

El conflicto no se puede evitar siempre, pero si puede ayudar a enriquecer y madurar las relaciones, por tal motivo es de suma importancia aprender a afrontarlo y sacar lo mejor de él, las ventajas del conflicto radican por lo general en los acuerdos que refuerzan al grupo, por ejemplo, en asumir riesgos y el intercambio de opiniones que enriquecen la cultura de la organización de tal forma que podríamos afirmar que el conflicto es bueno y es una manera de desarrollar a la organización y unificar al grupo.

Los conflictos como se ha dicho en párrafos que antecedente pueden ser por intereses no satisfechos o en ocasiones porque siempre hay una persona que quiere que se cambie algo y otra persona se resiste. Gloria Novel menciona dos elementos importantes que intervienen en el conflicto:

Los elementos intervinientes de tipo material, incluyen los puntos de desacuerdo fácilmente visible e inidentificables derivados de aspectos tangibles o no, que responden a las posiciones que adoptan las personas implicadas. Los elementos intervinientes de tipo inmaterial, hacen referencia

²⁵² Novel, Gloria, *op. cit.*, p. 88.

a los aspectos no visibles a simple vista, derivados de apreciaciones, ideas, creencias, valores y necesidades e intereses personales, que no siempre están al descubierto cuando se identifica un conflicto.²⁵³

Los cambios son originados en la mente del hombre buscando en ocasiones ventajas por intereses propios, sin pensar cuanto puede afectar a las demás personas, como bien se plantea, el conflicto puede ser tan malo como la persona se predisponga a que sea, mucho influyen las emociones en una solución adecuada, sin embargo al ser inevitable debemos aprender a manejar los diversos factores que propicien un solución positiva.

El conflicto se puede enfrentar de diferentes maneras y para solucionar los conflictos es necesario e importante: 1) Conocer a los involucrados; 2) Cuales son los intereses de las partes; 3) Cuales son los valores, de las partes; se puede decir que los conflictos son necesarios para las personas y organizaciones, sin embargo hay que darle la importancia que es prioritario que se dirija al beneficio de los interesados.

Los conflictos que pueden suscitarse entre las partes son innumerables que van de los más sencillos a los más complicados, estos son originados por vivencias, hábitos, experiencias de los individuos, costumbres, personalidades, nivel socioeconómico.

D. Conflicto organizacional

En la actualidad se viven diferentes procesos que llevan a experimentar diferentes fenómenos sociales y económicos; esas múltiples situaciones conducen a las diferentes organizaciones a puntos de transformación; los cambios radicales obligan a reflexionar si las organizaciones pueden o no enfrentar todos los sucesos que viven, por ello, se requiere de estudios en ámbito organizacional para saber si se cuenta con las habilidades básicas necesarias para percibir tan importantes cambios en clave de oportunidad: oportunidad de aprender, de crecer, de desarrollar nuevos paradigmas que las impulsen hacia el crecimiento

²⁵³ *Idem*

personal y social dentro de las organizaciones.

Los cambios sociales producen detonantes que propician la aparición de conflictos sociales y personales que, no obstante, impulsan a la humanidad hacia nuevas y mejores formas de relacionarse y de organizarse, buscando paradigmas que ayuden al establecimiento de nuevas fórmulas de cohesión social, de mejoras en las condiciones de vida de los individuos que conforman la sociedad, es pues entonces un punto esencial, las diferentes organizaciones para producir bienes y servicios necesitan de habilidades y capacidades de cada uno de los individuos que la constituyen.

Las organizaciones están sujetas a la diversidad de subjetividades de las personas que dirigen y trabajan en ellas, las percepciones que cada persona tiene sobre la vida, la familia, el trabajo y la manera cómo proceder, aunado a las interdependencias que mantienen unos con otros, son factores para que aparezcan conflictos.

Para crecer, y sobrevivir debe de existir la cooperación y la competencia de cada uno de los integrantes de la organización como son los empleados y accionista, quienes también buscan sus objetivos personales, pero cuando los objetivos de la organización son distintos al objetivo de los individuos que la conforman, es ahí donde surge el conflicto organizacional dentro de los grupos. Las situaciones dentro de las organizaciones en los mismos miembros y con los usuarios detonan desavenencias, o diferencias de intereses, como lo señala Jones, el "Conflicto organizacional es el enfrentamiento que ocurre cuando la conducta dirigida a metas de un grupo bloquea o frustra las metas de otro"²⁵⁴.

Cuando se hace la valoración de los conflictos personales veremos que en la base del comportamiento individual se encuentran las necesidades en un orden de jerarquía motivacional. Aparecerán entonces motivos dominantes y motivos subordinados que permitirán a la persona enfrentarse a la toma de decisiones frente

²⁵⁴ Jones, Gareth, *Teoría organizacional*, México, Pearson, 2013, p. 391.

a los conflictos. El individuo puede percibir como inalcanzables, determinados fines o propósitos que ansíe obtener fervorosamente, lo cual mueve fuerzas internas y con ello se crea la inconformidad e insatisfacción.

Los conflictos organizacionales tienen estrecha relación con determinados factores que no debemos soslayar, como por ejemplo factores sociales como son los gustos culturales, las amistades que tenemos. La naturaleza de los problemas organizacionales difiere de una organización a otra, en dependencia de sus propias regularidades y de la etapa de desarrollo en que se encuentren sus integrantes.

Los conflictos pueden también traer diversos efectos sobre la organización. Ellos pueden ir desde la aprobación de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el estallido de la violencia y el stress por parte de los incluidos en el asunto. Es por eso que una adecuada administración de los mismos resulta de vital importancia para las metas de la organización. Los conflictos entre empleados son quizás el mayor costo reducible que tienen las organizaciones en la actualidad y quizás el que menos se reconoce.

La preparación de un determinado grupo de profesionales no siempre es suficiente para afrontar situaciones habituales de su trabajo, dando lugar a la aparición de dificultades emocionales y conductuales que conllevan a un sentimiento de fracaso personal o la incapacidad para el ejercicio de la profesión, debido a que las metas personales de uno son bloqueadas por otro, las preferencias así como los intereses de uno es distinto a los otros, es ahí que los conflictos dentro de la organización no se pueden evitar de manera pronta, tenemos que tomar en consideración lo que dicen muchas investigaciones acerca del conflicto, quienes sugieren que los conflictos son positivos en las organizaciones, ya que hace que las organizaciones mejoren, sean más eficientes, Robbins señala que él, “conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño. El conflicto que daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional destructivo”.²⁵⁵

²⁵⁵ *Idem*

Los gerentes o directores de las organizaciones actualmente se encuentran preocupados por elevar la producción, obtener más ganancias, por lograr que los empleados se comprometan con el trabajo y que el rendimiento aumente cada vez más. Asimismo, se interesan por la atención al cliente, ya que se pretende que estos se mantengan por mucho tiempo con la organización, todo lo cual está bien sino se ignora. En bastantes ocasiones, estos objetivos no se consiguen porque existen raíces de conflictos en las relaciones que minan la solidaridad y las ganas de hacer bien las cosas, debido a que no se atienden los conflictos que se están dando dentro de la misma organización y los conflictos generan cambios, o al menos, una de las partes involucradas se verá obligada a efectuar un replanteamiento de la situación, induciéndola a cambiar o aceptar una nueva situación.

En todas las organizaciones los conflictos son inevitables e incurren significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se están manejando, los resultados pueden ser desafortunados, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia y crecimiento. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe o directores entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchísimas aportaciones de acuerdo a las investigaciones que han hecho diversos autores, algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil. La doctrina relacionada con el conflicto organizacional, ha identificado varios estilos de manejo de conflictos, la mayoría de las personas poseen la habilidad de variar su respuesta a los conflictos de acuerdo a la situación. Sin embargo, las personas tienden a preferir un estilo para manejar los conflictos, la conducta exhibida para lidiar con un conflicto se deriva de tendencias peculiares y experiencia de la vida misma.

Los tiempos que enfrentan las organizaciones en nuestro país, los cambios estructurales, sociales, políticos y económicos, hacen que cada empleado de las

organizaciones busquen más o se centren más en las relaciones interpersonales que en realizar sus tareas encomendadas, en muchas ocasiones lleva a que no se realicen los procesos de acuerdo a los objetivos planeados por la organización, al momento en que chocan las personalidades y no se da la comprensión entre los empleados y jefes, lo que hace que las tareas organizacionales se vean afectadas, es decir, se pierde el tiempo resolviendo el conflicto suscitado, esfuerzo y capital, al grado que se ve reflejado en los resultados finales de las organizaciones. La mayor parte de los problemas de desempeño son producto de la tensión en las relaciones entre los empleados y no de la falta de capacidad o de motivación de los empleados individualmente.

Los individuos que participan o actúan dentro de una organización lo hacen con una personalidad, rasgos definidos, que han dado paso a una conducta, comportamiento que genera resultados y que se deben saber manejar adecuadamente, evitando que no se manifiesten conflictos organizacionales, que en la mayoría de las ocasiones son producidos por el mismo individuo, a fin de evitar que se manifiesten problemas, conflictos generados por el trabajador, el desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad.

La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las funciones de la organización, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la misma. Una de las situaciones conflictivas típicas es la tensión impuesta a la organización por la utilización del conocimiento: cómo crear, cultivar y aplicar el conocimiento sin cubrir la estructura jerárquica de la organización, muchas veces el conocimiento trae conflictos con la jerarquía de la organización.

1. Variables personales en el conflicto organizacional

Los factores personales comprenden los sistemas de valores que cada persona posee y las características de la personalidad que dan inicio a la particularidad y diferencias personales.

Las evidencias nos llevan a conocer que ciertos tipos de personalidad propician el conflicto, los diferentes valores de sistemas conforman las variables más importantes cuando nos dedicamos a estudiar los conflictos sociales. Cuando hay diferencias de valores como son los prejuicios, los desacuerdos son los que llevan a que aparezcan o se den los conflictos dentro de la organización. Robbins señala que “los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neocriticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos”.²⁵⁶

El conflicto es un proceso común en y con las personas, seres humanos que se han convertido en una parte importante de la vida de las organizaciones, porque en ellas conviven, se relacionan, actúan y participan han escrito, están escribiendo o van a escribir las historias de su vida; de manera, que cuando encuentran frente a ellos a otros individuos que son opuestos a sus planes, sus deseos, sus necesidades o sus intereses perciben su competencia o como su oponente o su rival y a veces a pesar de que la otra persona ni está enterada de lo que el otro está pensando o porque está desatando situaciones que no son comunes, implícitamente ya se puede estar manifestando un conflicto.

La administración efectiva del conflicto puede reducir sus efectos negativos al mínimo y resaltar los efectos positivos llevándolos al máximo; a través, de esa administración se tiene un punto de vista equilibrado del conflicto, todos sus niveles están amparados por las percepciones individuales y por las actitudes y valores de las personas, lo que determina el final benéfico o destructivo de la organización. En algunas ocasiones el conflicto puede llevar también a transformar la política interna de la empresa en función de ganar dominio y control sobre las acciones de la otra persona en conflicto.

Es importante que quien se encuentre dirigiendo la organización con problemas interpersonales sepa conocer bien el detonante de dicho malestar y que

²⁵⁶ *Idem*

sepa aplicar métodos que le ayuden a solucionar el malestar existente, persuadiendo a su personal de que todo lo que a ellos les afecta, también está produciéndole problemas serios a la organización, misma que tienen que cuidar porque de ello depende el bienestar no solo de ellos como empleados sino de sus familias.

Las organizaciones en esta época tratan de buscar el trabajo en equipo ya que se ha comprobado que se obtienen mejores resultados, pero esta manera de trabajar aumenta las probabilidades de que se produzcan conflictos entre las personas que comparten actividades, por tanto es recomendable tomar estos conflictos en cuenta y contar con herramientas para resolver los conflictos adecuadamente, una intervención oportuna permitirá que las dificultades se transformen en cambios positivos tanto para las personas como para toda la organización.

2. Variables que afectan los conflictos en la organización

Los conflictos no son repentinos dentro de la organización, se presentan porque son provocados por factores como los personales y estructurales, que a la vez incluyen variables según el tamaño del grupo, la especialización de las tareas, los estilos de liderazgos, los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización; por supuesto, dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado, las variables que son más afectadas por los conflictos en una organización son: las variables estructurales y personales.

Variables estructurales, con relación a estas Robbins señala que “cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que surjan conflicto”.²⁵⁷ Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios

²⁵⁷ *Ibidem.* p. 451.

disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar, pero también enfrenta un serie de conflictos entre más grande es su estructura enfrentará conflictos de diferentes índoles, entre más grande es la organización y su estructura existe las posibilidades de que sean más complejas, aparece más la burocracia, requiere de más especialización.

Los conflictos en la estructura de la organización se reflejan cuando se forman los llamados cuellos de botella en las comunicaciones, produce una pérdida de control, en tal razón se necesitan directores de calidad, se observa mayor injerencia por parte de los directivos, que a la vez es más costoso, el personal puede volverse más burócrata debido a que hay más puestos, los conflictos, más frecuentes es la perdida de información, también es frecuente que la organización enfrente conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos, los equipos tienen mucha independencia que se pierde el control en los proyectos, en general se puede concluir que cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección de dichas organizaciones.

Por otra parte en cuanto las variables personales, Robbins señala que estas incluyen:

la personalidad, las emociones y los valores. Parece que la personalidad interviene en el proceso del conflicto: algunas personas tienden a involucrarse en más conflictos. De manera específica, los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neocriticismo o autovigilancia son más proclives a tener problemas con otros individuos, y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos.²⁵⁸

En diversos estudios se ha encontrado que existe una relación importante entre las variables personales y organizacionales con la cantidad de conflicto y ambigüedad que los individuos perciben de los roles, el potencial de los conflictos aumenta cuando hay mucha o muy poca comunicación; a la vez ciertos tipos de

²⁵⁸ *Ibidem.* p.451

personalidad abren la posibilidad de que surjan conflictos, algunos quieren a toda costa una situación en la que todos ganen, unos buscan la solución óptima, unos más quieren escapar, algunos otros quieren ser solícitos y otros pretenden dividir la diferencia, la conducta de los individuos abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto, estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones.

El comportamiento de los individuos, como es el caso de las emociones, estas son las que más ocasionan conflictos, ya que atravesar por un conflicto genera emociones, por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto, las emociones como el: rechazo, enojo, agresión, sumisión, están latentes en el conflicto, dado que las partes que dirimen los conflictos son personas, las actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo como son: la sensibilidad, dureza, autocrítica, reflexión, estos elementos son los que intervienen en un conflicto dentro de la organización.

Las personas forman parte del sistema social dentro de la organización, que se agrupan en pequeños o grandes, formales o informales, pero estos grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una organización para lograr sus objetivos, pero también se consideran uno de los pilares fundamentales de toda organización son los recursos humanos, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una organización pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracase.

3. Estructura y poder del conflicto en las organizaciones.

Conforme a la doctrina de los elementos estructurales del conflicto se deben considerar a las personas y sus situaciones, como los conflictos se presentan en diversos estadios en las personas, en los conflictos organizacionales se debe distinguir primero si el conflicto es personal o intrapersonal. El estudio de la

estructura del conflicto se discute a partir de dos posiciones la bipolar o dicotómica (bueno o malo) y la posición de la estructura triádica del conflicto.

Ledererach lo estructura en tres partes, que se han de diferenciar entre sí y sobre las que hay que actuar, resumiendo tres aspectos, el problema en sí mismo, las personas implicadas y los procesos que se dan entre ellas.²⁵⁹ El mismo autor nos explica esa estructura de la siguiente manera:

Personas: los involucrados y afectados por el conflicto. Es la parte psicológica y emocional del conflicto. Proceso: forma en que el conflicto se desata y desarrolla y cómo las partes intentan resolverlo o zanjarlo, la forma como se ha tratado el problema. Problema: palabra muy común en el lenguaje popular. Todo conflicto, por pequeño o grande que sea se concibe como un problema.²⁶⁰

En ese contexto, se toma muy en cuenta lo que dice Lederach, porque en las organizaciones no se busca siempre resolver el conflicto, sino transformar el conflicto, de tal manera que en primer término hay que conocer cuál es la magnitud del problema, percatarse quienes son las personas involucradas, el papel que desempeñan en el conflicto, es también importante comprender cuál es la dinámica que tiene dependiente de la actitud adoptada por las personas, es importante tener en cuenta las emociones y sentimientos de los individuos. Al realizarse el análisis del proceso se debe de tener en cuenta la cuestión del poder y las influencias de las partes, es decir el poder económico, social de las partes.

Los conflictos grandes o pequeños son considerados como problemas en las organizaciones con estructura tradicionalista o vertical están consideradas como una pirámide con un presidente o director general que ocupan el nivel superior, algunos vicepresidentes o subdirectores, gerencia y la mayoría de los empleados en la parte inferior que tienen poco contacto directo con los niveles superiores, debido que las ordenes son dadas por supervisores.

²⁵⁹ Redorta, Josep, *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, Barcelona, Paidós, 2007, p. 64.

²⁶⁰ Ledererach, J.P., *Enredos, pelitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*, Clara-Semilla, 1992, pp. 20-34.

Los trabajos son especializados y la información y la autoridad fluyen desde los niveles más altos a los más bajos, una organización jerárquica estricta dificulta la respuesta a entornos de rápidos cambios, es más lenta para reaccionar a los cambios en las condiciones del mercado y menos eficiente para tomar ventaja del conocimiento introducido de una variedad de fuentes en el piso, Jones señala que “tener muchos niveles jerárquicos suele entorpecer la comunicación. Cuanto más larga sea la cadena de mando, tomará más tiempo la comunicación entre los gerentes de la cúpula y los del nivel bajo de la jerarquía”²⁶¹.

La estructura vertical en una organización es más probable que tenga problemas en comunicación como es la distorsión de la información, ya que cuando pasa la información por varios niveles jerárquicos, el mensaje puede tener un significado distinto al ir de un extremo a otro. Otro de los problemas que se pueden presentar es de motivación, ya que cuanto más niveles existan puede ser más problemático al momento de tomar decisiones. Las organizaciones que tienen estructuras menos jerárquicas, podrían aparecer conflictos relacionados con la incertidumbre de los roles, conflictos de roles entre gerentes y las organizacionales resuelven estos problemas con programas de capacitación ejecutados por capacitadores de gerencia organizacional con habilidades, el manejo de conflictos es considerado por los especialistas en resolución de conflictos entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Las organizaciones se desarrollan y trabajan no sólo de acuerdo a su identidad sino también a su cultura y estructura interna, es decir que, como en las personas, el “carácter o estilo”, de la empresa “modo de ser y conducirse” depende de la interacción entre sus estructuras de identidad y cultura, para Robbins una estructura organizacional es la “forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”²⁶², el diseño contemporáneo aplanar la estructura de pirámide tradicional, facilita el flujo de información a todas las partes

²⁶¹ Jones, Gareth, *op. cit.*, p.124.

²⁶² Robbins, Stephen P, *op. cit.*, p. 481

de la organización y reduce el tiempo de respuesta de las demandas internas y externas. No se puede dejar fuera lo que es la cultura organizacional son los modos de pensar, sentir y hacer compartidos por los miembros de la organización.

La cultura es un bien o capital intangible, constituida por valores compartidos, que, en la medida en que genere motivación, colaboración y compromiso, tendrán un mayor valor; es un sistema de supuestos y significados compartidos que, como la identidad, distingue a la organización de cualquier otra; es una construcción social sobre la base de costumbres, aprendizajes, experiencias y tradiciones que puede o no favorecer los objetivos de las organizaciones.

Los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

El poder podemos decir que equivale a fuerza, la fuerza suficiente para modificar la conducta de otros actores, así también la política en las organizaciones es el conjunto de actividades que se realizan para adquirir, desarrollar y utilizar el poder. El Poder organizacional es la “capacidad de un individuo o un grupo para vencer la resistencia de otro, con la finalidad de resolver un conflicto y lograr un objetivo o resultado deseado”²⁶³, es considerado como uno de los mecanismos que se utilizan en las organizaciones para resolver conflictos de manera administrativa, ya que es un determinante al momento de tomar decisiones, por lo tanto el poder y los conflictos dentro de las organizaciones están estrechamente relacionados y vinculados. Según Weber: “el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un

²⁶³ Jones, Gareth, *op. cit.*, p. 401.

sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias de los otros”²⁶⁴.

Las organizaciones buscan cumplir con los objetivos, metas y tienen planes que han diseñado tratando de cumplir, para lograrlo es importante y necesario que utilicen sistemas de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representa cada puesto de la organización. También se presentan diferentes situaciones que necesitan del control y regulación del comportamiento de los individuos dentro de la misma. Hay cinco tipos de poder en el marco de las organizaciones: el poder legítimo, el poder retributivo, el poder de coerción, el poder de experto y el poder personal.

Los tipos de poder que señalan French y Raven, retomados por Chiavenato en su libro de Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, son:

El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El poder de recompensa, se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en grupo o en la jerarquía. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo”²⁶⁵.

Esto es que cuando en las organizaciones existe la capacidad para influir, persuadir o motivar a los empleados o las personas que forman parte de ella, se puede decir que todo está relacionado con el poder de los líderes, cuando una persona es capaz de castigar a otros por no seguir órdenes tiene poder coercitivo, debido a que, el poder coercitivo se basa en la amenaza de algo negativo y pone de relieve la posición subordinada de un empleado de la organización, los empleados obligados constantemente a menudo sienten resentimiento de sus directivos a costa de la satisfacción en el trabajo y la motivación.

²⁶⁴ Weber, Max, *Conceptos sociológicos fundamentales*, Edición de Joaquín Abellán, Madrid, Alianza, 2010, p. 162.

²⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 337.

En las organizaciones el poder de recompensa proviene de la capacidad de dar recompensas a otros empleados, las recompensas tal vez no sean siempre en dinero, pero si en cambios de trato, horarios flexibles, pero cuando las recompensas se dan con demasiada frecuencia o al azar, pueden tener un impacto negativo de tal manera que los empleados pueden comenzar a centrarse en el logro de beneficios más que en la realización su trabajo.

Cuando los empleados creen que una persona puede dar órdenes solo por la posición que ocupa dentro de la organización, es ahí cuando se presenta el poder legítimo, de igual forma cuando los empleados perciben o creen que sus líderes o jefes poseen conocimientos superiores, que tienen mucho talento es cuando vemos que se presenta el poder de competencia; es constante observar o ver que en las distintas organizaciones las personas que poseen ciertos atributos personales o características las demás personas lo perciben y expresan y dan referencia de acuerdo a ciertos rasgos personales que posee la persona, pero se puede dar el caso que es tanto lo que refleja que pueden ser imitados.

4. Enfoque administrativo del conflicto organizacional

El estudio de la administración surge con el tráfico de comercio y se fue avanzando hasta que aparece el derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituir un campo de atención política y administración pública que abogan por el logro de la eficiencia en el manejo de los asuntos del gobierno, cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la metodología científica, dando paso a los movimientos denominados la Administración Científica, General e industrial propugnados por Taylor y Fayol. Estos dieron énfasis a factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano de la administración.

Frederick Winlow Taylor, desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través,

inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y tengan puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX el panorama administrativo de las organizaciones.

Los problemas dentro de las organizaciones llevo Taylor a estudiar métodos para solucionarlos, según Taylor las empresas de su época padecían tres males: “1. Holgazanería sistemática de los obreros, circunstancias que reducía la producción alrededor de un tercio de la normal para evitar que administración redujese los salarios. 2. Desconocimiento de la administración de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para realizarlas. 3. Falta de uniformidad de las técnicas o los métodos de trabajo”²⁶⁶. Para poder atacar estos problemas trató de aplicar la administración científica a los medios de producción, utilizando las máquinas y métodos de manera estandarizada. A diferencia Fayol estudia las empresas en su totalidad tiene en cuenta relaciones y funciones, promueve la organización lineal, trabaja en niveles administrativos, puso énfasis en la estructura de la organización para aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

La Administración se basa en principios y leyes por lo que Henry Fayol definió los principios generales de la administración, “*los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol son:*

1. División del trabajo: Especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: - Autoridad: derecho a dar órdenes y esperar obediencia - Responsabilidad: deber de rendir cuentas.

²⁶⁶ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill, 2011, p. 42.

3. Disciplina: -Jefes: energía y justicia en ordenes sanciones, normas claras y justas. -Subordinados: obediencia y respeto por normas.
4. Unidad de mando: -Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Unidad de dirección: -Debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: -Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: -Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: -Concentración de la autoridad en la cúpula de la organización.
9. Cadena escalar: -Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Puede saltarse si es imprescindible y existe autorización.
10. Orden: -haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar. Orden material y humano.
11. Equidad: -Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: -Debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo.
13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: -La armonía y la unión de personas es vital para la organización”²⁶⁷.

Pero también definió los elementos de la administración que son: la previsión, organización, dirección, coordinación y control, que ayuda a los administradores para realizar sus funciones dentro de la organización. Estas teorías hasta el día de hoy han sido utilizadas en las organizaciones por ayuda a tener una visión para crecer, aunque muchos consideran que es muy rígida. A partir de 1930, luego de analizar el resultado de investigaciones experimentales, se inicia una nueva orientación de la administración denominada teoría de Relaciones Humanas, esta se interesa por el estudio de las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes de las organizaciones.

En la administración con el surgimiento de distintas teorías como es la de las relaciones humanas, que busca humanizar y democratizar la administración, en donde influye la motivación humana, busca explicar el Comportamiento organizacional, por lo que en el comportamiento organizacional se identifican tres

²⁶⁷ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, pp. 61-62.

tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.

Finalmente, los conflictos laborales y organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en éstos, entre individuos, grupos, departamentos, los especialistas en administración se ocupan de los dos últimos, es decir, los interpersonales y los organizacionales, que son una forma particular de los primeros.

En el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización, desde la perspectiva interaccionista del conflicto también se dan con frecuencia los conflictos de relación basados más en las relaciones interpersonales, así como los conflictos de tarea, que puede ser funcional aunque también puede ser contraproducente al convertirse en diferencias de voluntades, que al momento de las discusiones por diferencias puede volverse disfuncional.

a. Conflictos Relacionales

Los conflictos relacionales son los que surgen en las organizaciones por la o las actividades que se desarrollan o se producen por el intercambio de las actividades que los individuos deben llevar a cabo. Las relaciones interpersonales permiten en cualquier grupo u organización llegar a la meta, alcanzar objetivos, propósitos necesarios que lleven al desarrollo tanto de la persona, organización y sociedad, los objetivos están planteados desde el principio en que se dan las relaciones entre las personas y el grupo en donde se van a desarrollar, pero se da también la posibilidad que sean utilizados como un puente que le permitan a las personas obtener ciertos

beneficios personales, como va desde obtener un ascenso a un mejor puesto de trabajo o al grado de obtener intereses monetarios. Robbins define al conflicto de relación, “como el conflicto basado en las relaciones interpersonales”.²⁶⁸

Las relaciones interpersonales son parte de la vida cotidiana, es un poco complicado llevar en ocasiones una relación con las demás personas, pero en otras ocasiones se dan relaciones con mucho éxito, que hace que las personas se lleven bien entre si y no son complicadas sus interacciones, ayuda a que no se le dé tanto interés a ciertos desacuerdos generados, a la crítica que pueden salir o a la intolerancia. Esto no quiere decir que los conflictos no se den a diario, es claro que siempre los conflictos forman parte de las relaciones a diario, que pueden darse en cualquier momento hasta por la diferencias de gustos, intereses, carácter, por el actuar de las personas de una manera no adecuada, la inmadurez también de algunas personas, hacen que los conflictos estén a cada momento en todas partes de la organización.

En este caso el conflicto es una situación de confrontación de intereses que se produce en el desarrollo de las relaciones humanas a lo largo de toda la vida y que especialmente puede constituir una oportunidad para aprender y mejorar la convivencia, una vez superadas las causas que lo han generado, en caso de que los conflictos no se afronten de una manera adecuada puede llevar a que se fomenten actitudes y comportamientos de una de las partes con agresividad.

Los conflictos relacionales están vinculados con la relación diaria de las personas que integran una organización y sus diferencias por gustos, preferencias, sentimientos, valores e identidad, son tan frecuentes en la actualidad por la interculturalidad y pluralidad de los integrantes de la misma, las organizaciones son consideradas también como espacios en donde se dan lazos de amistad y hostilidad, puede lograrse acuerdos pero también se dan desacuerdos entre los directivos o jefes y sus subordinados, esto es porque las organizaciones están

²⁶⁸ Robbins, Stephen P, *op. cit.*, p. 449.

conformadas por seres humanos que a diario interactúan entre sí, que pueden darse conflictos entre los mismos.

Las fuertes emociones negativas, percepciones que se hacen de manera falsa, la falta de comunicación entre los miembros de la organización, llevan a que se den conflictos innecesarios que pueden conducir a un conflicto devastador.

b. Conflicto de Tareas

El conflicto tarea se basa sobre las metas de trabajo, de acuerdo a la definición de Robbins, “es el conflicto sobre el contenido y las metas del trabajo”.²⁶⁹ Las organizaciones por sistema de planeación en sus programas identifican áreas sustantivas, con objetivos específicos, estrategias, acciones y metas, a partir de esa planeación se fijan las tareas de manera individual, grupal o por equipos. Cuando los conflictos de tareas son moderados estimulan al grupo a la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor, pero cuando las discusiones son intensas sobre los roles de tareas crean incertidumbre aumentando el tiempo para completar las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos.

El conflicto de tareas, siempre está dentro de un grupo o equipo de trabajo cuando se dan los desacuerdos entre los integrantes del grupo, esto suceden más cuando se está realizando un trabajo ya programado. También se pueden dar beneficios de los conflictos de tareas, porque pueden fomentar el crecimiento a la creatividad, el consenso a los acuerdos tomados de los diferentes puntos de vista de los participantes y aumenta mucho la comprensión dentro del grupo, un clima grupal donde los desacuerdos sobre las formas de realizar el trabajo sean considerados por los trabajadores como una forma de mejorar el mismo y alcanzar los objetivos que el equipo se plantee, puede moderar los efectos del tipo de tarea sobre la satisfacción del trabajador y su rendimiento.

De esta forma se puede conseguir una elevada satisfacción laboral cuando el conflicto de tareas aparece vinculado a un clima que permita la discrepancia como medio de conseguir y cumplir, en alto grado, los objetivos grupales. Del mismo

²⁶⁹ *Idem*

modo, la satisfacción y el rendimiento del equipo podrán decrecer cuando el conflicto de tareas aparezca en un equipo donde el clima no potencie los objetivos grupales y donde no existan recompensas.

c. Fuentes del conflicto en la organización.

En las organizaciones varios utilizan los estudios sobre clima organizacional para tomar la temperatura de las relaciones de los integrantes de la misma, pero en lo referentes al conflicto hay que entender que es un proceso en el cual una parte o varias perciben que sus intereses son opuestos o están afectados negativamente por otra parte u otras partes. Los expertos señalan fuentes disfuncionales y funcionales de los conflictos. Gloria Novel señala 5 elementos como fuentes del conflicto, los cuales son: "las percepciones, los valores, las posiciones, el modo y la manera en que las partes de comunican".²⁷⁰

Las percepciones están considerados como procesos psicológicos, que buscan siempre la interpretación de las sensaciones, pero a la vez depende de muchos factores que tienen influencia al momento de percibir, tales factores pueden ser personales, que aplican la experiencia de los individuos al momento de percibir, la personalidad que poseen las personas, el estado de ánimo que tenga la persona, deseos, cultura, todos estos son determinantes durante el proceso de percepción.

Los valores y creencias que dan lugar a las actitudes y legitiman la propia posición y actuación, estos los posee cada individuo, al momento de decidir si lo que hace es bueno o malo, todos somos capaces de construir nuestra vida, hacer o actuar de acuerdo a nuestros valores y creencias, pero también tenemos valores que nos ayudan a relacionarnos con los demás, todos los valores que poseemos

²⁷⁰ *Idem.* "Las percepciones que tienen las partes inmersas en la disputa acerca del otro o de la situación y especialmente, las percepciones de escasez o de peligro en la satisfacción de las necesidades globales de seguridad e identidad. Los valores y creencias que dan lugar a las actitudes y legitiman la propia posición y actuación. Las posiciones que las personas adoptan en base a estas percepciones, así como sus intereses y necesidades. El modo en que las partes identifican, expresan y gestionan sus emociones. La manera en que las partes se comunican y cómo afrontan el conflicto "

ayudan a que se construyan normas reales que rijan nuestra conducta o nuestro comportamiento, estas normas son reglas de conducta, que los valores nos permiten someternos a ellas o no.

Las organizaciones también poseen valores que son dependientes de los sistemas de creencias y valores que poseen sus integrantes, que a la vez forman parte importante del poder del conocimiento, “por lo tanto, para la organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su visión y su misión representen las cualidades más apreciadas en ese ámbito”²⁷¹. Con relación a las posiciones que las personas adoptan en base a estas percepciones, así como sus intereses y necesidades, cuando esto sucede es posible negociar, pero puede hacer difícil un acuerdo, debido a las posiciones en que se encuentren las partes, cuando no se incluyen los intereses o más bien no son expresados, el modo en que las partes identifican, expresan y gestionan sus emociones van dependiendo del estado de ánimo, situación vivida, también son las que nos informan la satisfacción de nuestras necesidades y sirven para motivar a conducir al individuo a una dirección deseada o determinada.

La manera en que las partes se comunican y cómo afrontan el conflicto, en la realidad las personas que se encuentran inmersas en un conflicto no siempre tiene los medios adecuados para expresarlo ni mucho menos para enfrentarlo, por lo que es necesario buscar los medios necesarios para manejar la comunicación, ya sea verbal o no verbal, para que el proceso de la comunicación sea el efectivo tenga resultados positivos.

Las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desacuerdos por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

²⁷¹ Alles, Martha Alicia, *op. cit.*, p. 37.

Los conflictos pueden clasificarse en necesarios e innecesarios, entendiendo que los necesarios son los que deben ser tratados como problemas estructurales o de intereses y, por lo tanto, requieren de una resolución activa; mientras que los innecesarios son los que se podrían evitar si hubiese una buena comunicación y percepción.

SEGUNDA PARTE

CONFLICTOS EN LA ACTUALIDAD Y SU TRASCENDENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA.

En esta segunda parte se abordan temas relacionados con la tipología de los conflictos en las organizaciones y sus efectos, concatenados con el objetivo específico de la investigación en el capítulo quinto se abordan temas como el enfoque proactivo frente al conflicto.

La violencia en la organización o violencia en el lugar de trabajo, tiene un factor importante como es el medio social, las organizaciones suelen estar ubicadas en zonas deprimidas, zonas con alto índice de criminalidad, con economías inestables, con valoración cultural del individualismo, de la violencia instrumental y de modelos de conducta agresiva; el Mobbing (acoso laboral), las acciones del mobbing o también conocido como acoso laboral, quienes son los participantes del mobbing o acoso psicológico en la organización, el estrés laboral y síndrome de Burnout, que son consideradas como sufrimiento en los centros de trabajo, se presentan cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, también conocidas como riesgos psicosociales. “El término de riesgo psicosocial consigue hacer coexistir el reconocimiento de un trastorno y la imposibilidad de determinar su causa. Puesto que el <<riesgo psicosocial>> no tiene ni causa ni autor, nadie corre el riesgo de reconocer su existencia. Es una noción más ideológica que científica, pero tiene una virtud; crea por definición las condiciones de una negociación. Y si hay negociación, entonces el mediador es un bien público para estos menesteres”.²⁷²

Las Instituciones de Salud Pública, como están constituidas, su administración, quienes son los determinantes sociales, la ética y los derechos humanos, las disposiciones reglamentarias, los empleados del sector salud y sus condiciones laborales.

²⁷² Orozco Pardo, Guillermo, *op. cit.*, p. 701.

El trabajo de investigación que concluimos con los resultados obtenidos a través de la herramienta metodológica utilizada que fue la entrevista, analizando los datos de los diversos conflictos que se generan en Instituciones de Salud Pública, estudiando la mediación transformativa como método para prevenir, gestionar o resolver los conflictos en Instituciones de Salud Pública.

CAPÍTULO CUARTO

TIPOLOGÍA DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS EFECTOS

La tipología de los conflictos en las organizaciones se estudia a partir de agrupar los conflictos por relaciones comunes que se suscitan en la misma. Se lleva a cabo una descripción a partir de la doctrina teniendo en cuenta la teoría de la administración de empresas. Los conflictos de relaciones de autoridad que afectan la estructura organizativa, conflictos de relación, los estratégicos, los conflictos de confrontación de resultados positivos y negativos, aquellos conflictos que son constructivos y destructivo; los conflictos de actitudes y conductas individuales y grupales, intrapersonal e interpersonal, intragrupal e intergrupales; conflictos de enfrentamiento y choque de intereses, que pueden ser funcional o disfuncional. Estos conflictos que se presentan dentro de cualquier organización pueden hacer que los integrantes se sientan que han fracasado, para algunos y para otros puede ser beneficioso si se resuelve de manera satisfactoria.

Se aborda el tema de violencia en la organización o violencia en el lugar de trabajo, el acoso laboral o *mobbing*, los diversos tipos de *mobbing*, las fases del *mobbing*; las acciones del *mobbing* o también conocido como acoso laboral; los participantes del *mobbing* o acoso psicológico en la organización; estrés laboral y síndrome de Burnout que se puede presentar en los miembros de una organización. Por último las Instituciones de Salud Pública, como están constituidas, sin administración de servicio, sin determinantes sociales, la ética y los derechos humanos, el desafío que enfrenta el sistema de salud en nuestros tiempos, las disposiciones reglamentarias, las condiciones laborales y los empleados del sector salud.

Los conflictos en las organizaciones producen diferentes efectos, cuando hablamos de los conflictos internos, estos pueden ser positivos o negativos, todo depende de cómo se manejan, cuando se presentan los conflictos internos resulta ser una parte inevitable de la comunicación organizacional, poseen diversos elementos, por mencionar algunos como son: valores, metas, aspiraciones. En las

diversas organizaciones se perciben opiniones distintas, esta situación conforma la aparición inevitable de conflictos en las organizaciones.

Los conflictos que se presentan dentro de una organización pueden hacer que los integrantes se sientan que han fracasado si piensan que no hay solución inmediata al conflicto, o si presienten que sus opiniones no son reconocidas por los otros miembros del grupo al que pertenecen, lo que da como resultado que los miembros terminen estresados, lo que afecta negativamente a su vida profesional y personal.

Los integrantes de la organización pueden tomar medidas para realizar las reuniones con ello evitar situaciones que puedan causar estrés provocados por conflictos de comunicación, fuertes emociones negativas, percepciones falsas, o también porque hay poca o escasa comunicación entre las partes, el estrés finalmente puede llevar a conflictos destructivos.

A. Tipos de Conflictos en la organización

El conflicto es inevitable en cualquier momento puede presentarse en la organización, el cual puede darse entre dos o más individuos, entre dos grupos o más, o entre un individuo y un grupo, todo depende del tipo de conflicto que se presente. Si los conflictos se presentan en una organización, es importante tener en cuenta abordar el problema, no a las personas, conocer el fenómeno o causa que originó la contienda en sí. Los tipos de conflictos que pueden aparecer en cualquier organización sin distinción, por mencionar algunos de los conflictos como son los de interés, la falta de recursos y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, todo va dependiendo la estructura que presente cada organización.

El desempeño de las organizaciones, son apoyadas por las metas que se proponen sus integrantes, los equipos que buscan mejorar su trabajo o tareas, pero siempre se presentan conflictos que al final son apoyo para lograr mejorar e innovar, para el crecimiento de la organización en general. Pero no se puede perder de vista

que también existen conflictos que debilitan el creciente desempeño de las mismas, que son los conflictos llamados disfuncionales o destructivos.

En el entorno organizacional se le ha dado otro enfoque a los conflictos, ya que anteriormente estaba considerado como algo que destruía a las organizaciones, que se debía ocultar o evitar, sin embargo, los conflictos se interpretan ahora como un fenómeno normal, inevitable y que inclusive pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva y efectiva, dependiendo como se trate al momento de conocer las causas o motivos de aparición del conflicto.

Los conflictos que se consideran positivos para la organización, son los que se discuten y se proporcionan ideas para que exista mejoras en las metas o que permitan alcanzar los objetivos planeados, estos son los funcionales, que permiten que se vea el rendimiento de los individuos en equipo de trabajo y hacen más productivo todo el entorno interno de la organización. Los integrantes de una organización poseen personalidades diferentes, individuos que están totalmente involucrados en la estructura de la organización y que juegan un papel importante en la resolución de los conflictos cuando estos se presentan.

El conflicto es el resultado de las relaciones interpersonales en que las partes en conflicto no son capaces de resolver problemas personales con los demás y cuando van tomando las escaladas puede ser más complicados, por tanto no es bueno dejar a un lado los prejuicios personales al entrar en un lugar de trabajo, pero es importante reconocer cuáles son esos prejuicios y tratarlos antes de que surjan conflictos que a cierto tiempo pueden ser difíciles de resolver, sino no se conoce la causa o por qué se originó.

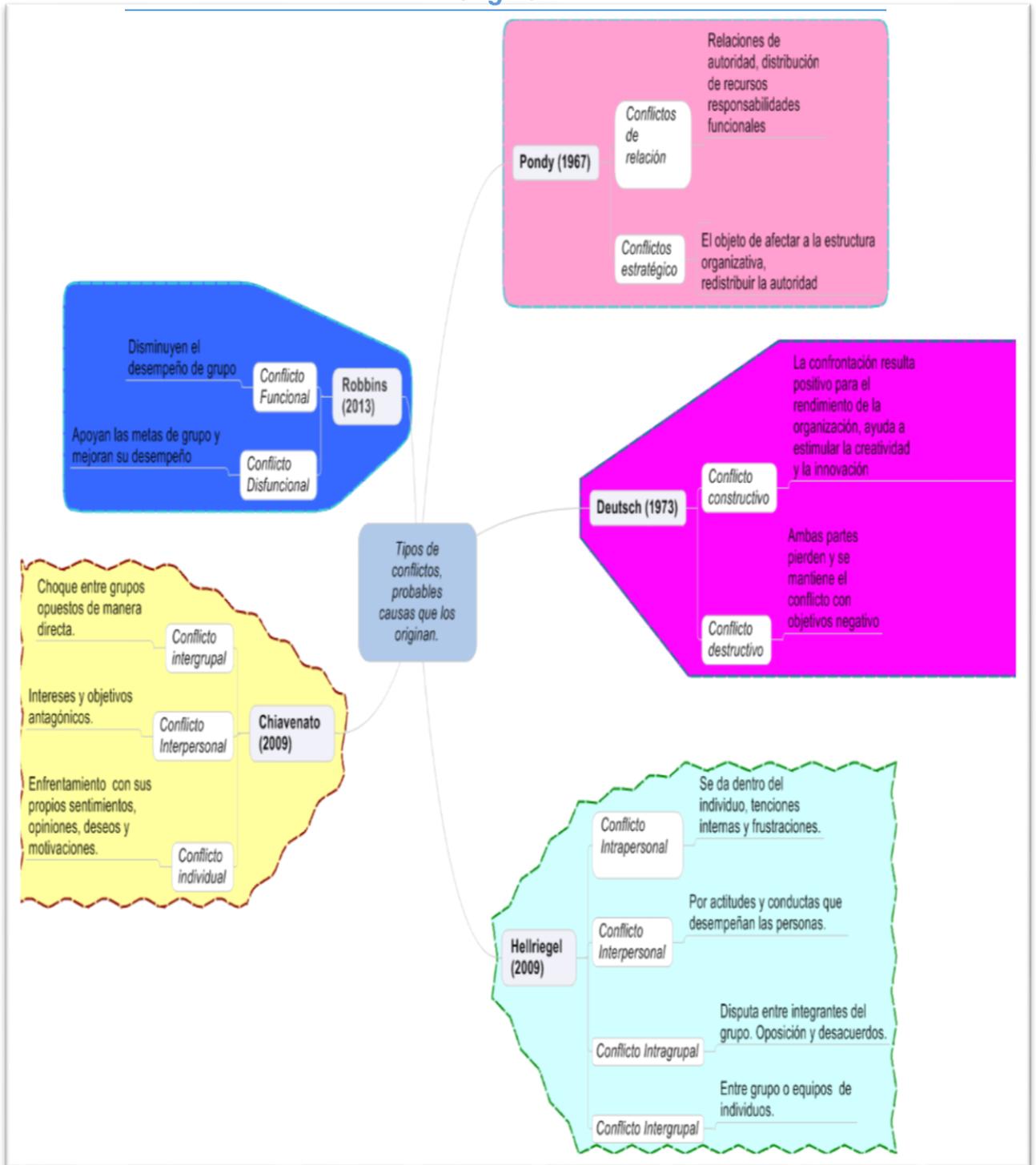
Cada persona tiene una forma de enfrentar los conflictos dependiendo la situación en que se encuentre en el momento, el espacio y con quienes cuenta. “Los que deciden enfrentarlos o a quienes las circunstancias los colocan en esta situación, pueden elegir diferentes métodos, centralmente caracterizados como adversariales o no adversariales. Entre estos últimos ubicamos la mediación, no en

atención a la forma inicial en que se plantean los conflictos, sino al objetivo de cooperación entre las partes que se busca con su aplicación”.²⁷³

Los tipos de conflictos organizacionales, suelen aparecer en los siguientes casos: el abuso de burocracia, porque no se tiene clara la norma que se ha de utilizar, el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad, las responsabilidades que cada miembro de la organización considera que tiene, las personas no poseen los conocimientos, información adecuada para realizar su actividad, el jefe o director no tiene la formación adecuada para las relaciones humanas, carencia de capacidad de escucha, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, los problemas personales familiares o conyugales, agravios salariales individuales, desagrado del puesto de trabajo, por mencionar algunos, estos casos se presentan en la organización pueden ocasionar un enfrentamiento entre personas o grupos, como mencionan de diversos autores, citado. (Ver figura 5)

²⁷³ Caram, María Elena, Eilbaum, Diana Teresa, Risolía Matilde, *Mediación, Diseño de una práctica*, Buenos Aires, Astrea SRL, 2014, p 69

Figura 5: Tipos de Conflictos y probables causas que lo originan



1. Conflictos de relaciones de autoridad que afectan a la estructura organizativa

En el interior de la organización el conflicto se vuelve algo normal, en ocasiones se puede considerar como parte de la vida diaria de las personas, las costumbres y cultura de cada individuo, siempre hay que ser consciente que los conflictos no van a desaparecer, lo interesante es la forma en que cada persona reacciona ante el conflicto.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que el conflicto en las organizaciones tampoco se puede evitar o controlar, ya que cada persona tiene hábitos, costumbres, creencias e inclusive culturas diferentes, de manera que al presentarse un problema cada uno puede tomar actitudes distintas, unos posiblemente se irriten o se enojen, posiblemente por la relación de autoridad el enfrentamiento no se pueda hacer visible, sin embargo, sí causa efectos en la organización porque se desarrollan conflictos dentro de la persona, actitudes que tarde o temprano explotan. Pondy señala dos tipos de conflictos: los conflictos de relación y los estratégico”²⁷⁴. Sobre todo si se tiene en cuenta que la autoridad supone poder legitimado socialmente.

2. Conflictos de relación

Los conflictos de relación son los que se suscitan en la relación asimétrica entre empleado y superior jerárquico y los que se pueden dar en la relación simétrica entre empleados de misma jerarquía o nivel. Los conflictos de relación que tiene el objeto de afectar a la estructura organizativa, redistribuir la autoridad pueden ser: internos, que surgen entre los trabajadores de la organización y afectan al buen funcionamiento de personas y equipos. “No altera la estructura organizativa -las

²⁷⁴ Louis R. Pondy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 1967, p. 298.

relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales”.²⁷⁵

3. Conflictos estratégicos

Conflictos estratégico, son los que “se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales”²⁷⁶.

En los conflictos estratégicos se pueden identificar cinco etapas a saber que son: “*conflicto latente, conflicto percibido, conflicto sentido, conflicto manifiesto y las consecuencias del conflicto*”.²⁷⁷

El conflicto latente, es aquel que aún no se expresa por ningún integrante de la organización, pero si se refleja cuando la organización realiza su trabajo en conjunto, tampoco se refleja de forma violenta, ya que las partes no perciben la contraposición de intereses o valores, tampoco se observan signos de violencia.

En *el conflicto percibido*, la manifestación de las diferencias de opinión o incompatibilidad de metas y percepción de amenaza, son descubiertas por los directivos y es cuando se empiezan a analizar el porqué de la situación que los está llevando a un conflicto. En la etapa del *conflicto sentido*, éste se presenta cuando hay involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, frustración y tensión, las partes involucradas hacen que un pequeño problema se vuelva un conflicto grande.

²⁷⁵ Domínguez Bilbao Roberto, García Dauder, Silvia, Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones, Enero 2003,

http://www.academia.edu/8139509/Introducci%C3%B3n_a_la_Teor%C3%ADa_del_Conflicto_en_las_Organizaciones

²⁷⁶ Domínguez Bilbao Roberto, García Dauder, Silvia, Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones, Enero 2003,

http://www.academia.edu/8139509/Introducci%C3%B3n_a_la_Teor%C3%ADa_del_Conflicto_en_las_Organizaciones

²⁷⁷ Jones, Gareth, *op. cit.*, p. 395.

En la escala del *conflicto manifiesto*, la tensión en las relaciones dentro del grupo es ya fuerte y reconocida por las partes que se encuentran en el problema, los involucrados van buscando sus intereses, es cuando una de las partes ataca los intereses de la otra que no logren sus metas. Las consecuencias del conflicto, en la organización se resuelven tarde o temprano, el conflicto, que casi siempre es por la decisión de los directivos, pero como no se logró llegar a resolver los problemas que lo causan, es probable que surja de nuevo el conflicto.

B. Conflictos de confrontación resultados positivos y negativos

Al referir a los conflictos organizacionales de confrontación por los elementos y situaciones que enfrentan a las partes, éstos pueden percibirse con resultados positivos que de alguna manera pueden reflejar logros constructivos o negativos cuando no tienen la intención de construir sino de afectar la estructura organizativa, teniendo en cuenta la implicación y la intensidad de los mismos en la estructura organizativa.

1. Conflicto constructivo.

El *conflicto constructivo*, está marcado por la voluntad de hacer acuerdos, es esencial el deseo de hablar de los motivos de quejas por el bien del grupo, cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes. Morton Deutsch, en su publicación de *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*, hace mención; “que cuando aparece este conflicto se puede reflejar que los beneficios superan los costos, genera decisiones compartidas mutuamente beneficiosas y productivas”²⁷⁸, el conflicto se pueden decir que es funcional cuando el resultado de la confrontación resulta positivo para el rendimiento de la organización, ayuda a estimular la creatividad y la innovación, haciendo a la organización más efectiva y adaptativa.

²⁷⁸ Deutsch, Morton , *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. New Haven, MA, Yale University Press, Otpic Officially Retired, 1973.
http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/morton_deutsch.htm

2. Conflicto destructivo

El *conflicto destructivo*, surge cuando los objetivos son definidos de manera rígida y la mayoría de las veces produce resultados negativos, resultados que solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte, son conflictos en los que ambas partes pierden y se mantiene el conflicto con objetivos negativos.

En tratándose de los conflictos destructivos, también se incluyen los disfuncionales que se pueden identificar cuando la confrontación o interacción limita, perjudica o impide que personas, equipos y organización alcancen objetivos pues cuando las diferencias no son gestionadas de modo colaborativo producen fracturas en la relación y en los equipos, una lucha por el poder es la culpable; una parte permanece determinada a ganar a su manera sobre un tema de interés particular. “El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas”.²⁷⁹

C. Conflictos de actitudes y conductas individuales y grupales

Los conflictos en las organizaciones son inevitables y en ocasiones son hasta deseables por los individuos que la conforman, pero también son destructivos cuando están relacionados con problemas que presentan las personas y no los pueden resolver, Hellriegel señala cuatro tipos de conflictos a los que le asigna un nivel dependiendo de las causas, estos conflictos pueden ser: “Conflicto Intrapersonal, conflicto interpersonal, conflicto intragrupal y conflicto intergrupalo”.²⁸⁰

²⁷⁹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano en las Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 2007, p. 363.

²⁸⁰ Hellriegel, Don, *Comportamiento Organizacional*, México, CENGAGE, 2009, p. 357

1. Conflicto intrapersonal y conflicto Interpersonal

El conflicto intrapersonal lo tiene cada individuo consigo mismo, se crean cuando las necesidades de las personas tienen diferencias con las del grupo social al que pertenecen, estos pueden ser los más problemáticos, ya que no puede haber enemigo más gigante que nosotros mismos; el problema con estos conflictos es que generan una barrera mental en las personas haciéndoles sentir impotentes ante la situación que causa su conflicto, como consecuencia, se rinden abandonando sus metas y aspiraciones, pierden toda la confianza en sí mismos, como sostiene Hellriegel que ese tipo de conflicto se “presenta al interior de un individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos.”²⁸¹

Algo que se presenta en los individuos en situación de conflicto intrapersonal si están haciendo algo que su consciencia dice que es moralmente incorrecto o no se sienten cómodos haciéndolo, pues están experimentando un conflicto intrapersonal, donde un individuo se comporta en un modo que está en contradicción directa de cómo piensa o cómo se siente realmente, la persona está ante dos o más estímulos que provocan respuestas imposibles de realizar por su incompatibilidad en una misma situación que la pone en conflicto interno.

Ahora bien el conflicto interpersonal “se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen”.²⁸² Estos conflictos son aquellos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional, suelen ser debido a uno mismo, son una escala de problemas para muchas personas dado que afectan las emociones de una persona, se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas, cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran, en muchas ocasiones los temperamentos de las personas son

²⁸¹ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 359.

²⁸² Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 360.

incompatibles y sus personalidades chocan, también estos conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción de cada individuo.

2. Conflicto intragrupal y conflicto intergrupalo

El conflicto intragrupal, “se refiere a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la afectividad del mismo”.²⁸³ Este tipo de conflicto se da entre grupos, son comunes en las organizaciones y hacen que las actividades de coordinación e integración sea más difícil, se presentan choques entre algunos integrantes de un grupo dentro de la organización, se presenta en dos formas como son los problemas de relación y conflicto de tareas, un conflicto de relación intragrupal, los miembros del grupo que luchan con las relaciones interpersonales, independientemente de la tarea o los objetos del grupo, las personas corren el riesgo de dañar las relaciones personales y no alcanzar las metas u objetivos.

Conflicto intergrupalo, “se refiere a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos”.²⁸⁴ Algunas de las causas de estas incompatibilidades suelen surgir debido al poder ostentado, las diferencias económicas o de valores materiales y valores humanos, en estos se puede involucrar a un grupo de empleados que trabajan dentro de un departamento, pero cuando las disputas se toman de forma personal por los involucrados, comienzan a obstaculizar la productividad y tensionan la relación, hasta puede causar que los miembros estén unos contra otros, lo que pudo haber comenzado como un conflicto individual entre dos miembros de un grupo puede volverse más grande innecesariamente, en la organización este tipo de conflicto se puede presentar de manera horizontal entre equipos, departamentos, y en forma vertical en distintos niveles de la organización.

²⁸³ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 361.

²⁸⁴ *Idem.*

Los mejores resultados se obtienen cuando los grupos interactúan dentro de una organización se perciben más cuando mejoran su aprendizaje y es buena la convivencia, esto ayuda que el tiempo de trabajo sea más efectivo y productivo, Chiavenato clasifica los conflictos en intergrupales, interpersonal e individual, lo define de la siguiente manera: Conflicto intergrupalo, el conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente.

El conflicto es como una competencia, pero mucho más grave porque “la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otro consiga su meta”.²⁸⁵ Cuando los participantes se identifican con un grupo y sienten que los demás pueden bloquear el logro de sus metas o expectativas, es una rivalidad entre grupos con el fin de obtener una recompensa, estos conflictos tienen como origen la incompatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia de tareas y recursos limitados, los conflictos intergrupales están bien relacionados a la naturaleza de las organizaciones, en la actualidad exige más la presencia de líderes capacitados para solucionar estos conflictos.

Los conflictos interpersonales, son los “que se presentan entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos”.²⁸⁶ Estos existen en todo ámbito donde haya personas relacionándose entre sí. Las diferencias de opinión, de intereses, de valores, de ideologías, pueden ser algunos de los factores que generan conflictos entre los individuos. El conflicto individual, es el que “enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas”.²⁸⁷ Estos conflictos son también llamados internos o psicológicos, los conflictos pueden actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedicada a alcanzar sus objetivos.

²⁸⁵ Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p. 394.

²⁸⁶ *Ibidem*. p. 395.

²⁸⁷ *Idem*

D.Conflictos de enfrentamientos y choque de intereses

Los conflictos en las organizaciones representan posiciones de las personas por diversas causas mayormente son enfrentamientos y choque de intereses entre los miembros de la organización, por percepciones o por violencia directa; sin embargo, los conflictos pueden ser funcional, disfuncional, en ellos incluyen que surgen de los intereses y las necesidades como son: conflictos de tarea, conflictos de relación, conflictos de proceso, entre otros, como se abordó en acápite que anteceden.

1. Conflicto Funcional

El Conflicto Funcional, es:” aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño”,²⁸⁸ el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la organización no debe esforzarse en que desaparezca, una confrontación entre grupos que resulta positivo para el rendimiento de la organización ya que es funcional, por lo tanto, el problema no radica en el conflicto, sino en la forma de manejarlo por los individuos.

2.Conflicto Disfuncional

El Conflicto Disfuncional menciona que es *aquel que dificulta el desempeño del grupo*²⁸⁹, cuando se presenta en cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudican a la organización o impiden que ésta alcance sus objetivos, es imposible conocer o determinar el instante o circunstancia en que un conflicto que era funcional se convierta en disfuncional.

Finalmente, en el caso de investigación de los conflictos en las organizaciones e Instituciones de Salud Pública, es importante tener el conocimiento de la tipología de los conflictos, para poder determinar un método para abordar los que se suscitan en esas instituciones que afecta la buena marcha institucional y del servicio público de salud.

²⁸⁸ *Idem*

²⁸⁹ *Idem*

CAPÍTULO QUINTO

ENFOQUE PROACTIVO FRENTE AL CONFLICTO

El enfoque proactivo en las organizaciones tiene como premisa organizarse al interior para hacer frente de manera anticipada a problemas o necesidades futuras que puede derivar en conflictos. El ser proactivo es actuar con diligencia empleando una energía positiva, como debe entenderse en toda organización, donde a conflictos difíciles se les presenten soluciones constructivas, de cambio o de transformación para el crecimiento. Un conflicto bien gestionado es una fuente de aprendizaje nuevo y un marco de apertura de nuevas posibilidades.²⁹⁰

La idea de violencia se encuentra vinculada de manera indisoluble al concepto de conflicto, porque las personas frente al conflicto lo primero que perciben es la desconfianza, que de manera subjetiva como violencia, pues ven frente a ellos la imposición de la fuerza para conseguir un fin, dominar o imponer algo; de tal suerte que en los conflictos en las organizaciones la doctrina ha identificado diversos tipos de violencia como enseguida se hace referencia.

A. Violencia en la organización

La violencia en las organizaciones emanan de elementos constitutivos en el sistema conflictual, por eso también se puede identificar como violencia estructural, la violencia estructural no es tan fácil de identificar (emisor-receptor); los efectos de esa violencia se manifiesta de forma acumulativa y prolongada en el tiempo. La violencia en las organizaciones o en el lugar de trabajo, puede manifestarse en diversas causas y espacios.

Por ejemplo a través del espacio físico de trabajo por falta de iluminación o iluminación insuficiente; en la estructura jerárquica, por desconocimiento o inexistencia de un organigrama válido o de los mecanismos de promoción profesional transparente; el paquete remuneratorio, salarios no remunerativos y

²⁹⁰ Redorta, Josep, *op. cit.*, p. 51.

carencia de transparencia; la deficiencia o irregular asignación de funciones o tareas.²⁹¹

En tal sentido, la violencia en la organización altera el trabajo en equipo y la cooperación racional que se trazan los directivos de la organización para lograr sus objetivos, de ahí que en los diversos tipos de violencia que se generan identificamos la violencia laboral o en el lugar de trabajo. En los diversos estudios que se han realizado sobre la violencia organizacional podemos encontrar a la violencia directa que se identifica con el conflicto interpersonal o directo; la violencia estructural que tiene relación con el conflicto asimétrico, ejemplos jerarquía, métodos de trabajo, la remuneración, y la violencia cultural, los conflictos relacionados con normas de conducta, tradiciones, educación etcétera.

1. La violencia en el lugar de trabajo.

La violencia en el lugar de trabajo invariablemente tiene varias aristas, en el caso nos referiremos, a la violencia que sobreviene del ambiente laboral estresante. En opinión de la OIT la violencia en el trabajo es “toda acción, incidente, comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de sus actividades profesionales o como consecuencia directa de la misma.”²⁹² La violencia en el lugar de trabajo “es cualquier acción en la que una persona es abusada, amenazada, intimidada o asaltada en la relación de trabajo y que representa en desafío explícito o implícito para su seguridad, bienestar o salud.”²⁹³

²⁹¹ Farré Salvá, Sergi, *Gestión de conflictos: taller de mediación un enfoque socioafectivo*, España, Ariel, 2010, p. 198.

²⁹² Velázquez Fernández, Manuel, *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo. Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales*, Barcelona, GESTIÓN 2000, 2005, p. 31.

²⁹³ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 216.

La violencia en el trabajo tiene un factor importante como es el medio social, las organizaciones suelen estar ubicadas en zonas deprimidas, zonas con alto índice de criminalidad, con economías inestables, con valoración cultural del individualismo, de la violencia instrumental y de modelos de conducta agresiva, la violencia es más frecuente en la que impera una organización demasiado rígida, es muy autoritaria.

La violencia en el lugar de trabajo es más visible en una organización carente de políticas y normativas aplicadas necesarias para la estructura y objetivos de la misma, con canales de comunicación ineficaz o deficiente, con contenidos informativos insuficientes, ambiguos, tardíos y con un estilo de mando autoritario o arbitrario y donde puede darse un trato de favor o un trato discriminatorio, desigual, donde no se le da el lugar que se merece el trabajador, donde hay falta de participación en la toma de decisiones, donde las exigencias son excesivas, donde hay falta de reconocimiento y de apoyo por parte de los jefes y compañeros, donde se dan presiones para incrementar la productividad, donde las condiciones y el clima de trabajo es estresante y el tiempo de espera largo. Hellriegel señala que “las personas que incurrir en violencia en el lugar de trabajo, en los niveles de furia y violencia física, con frecuencia envían señales de advertencias claras y observables, que a menudo son conductas recién adquiridas. Algunas de estas señales son: Comportamiento violento y amenazante; Comportamiento “extraño”; problemas de desempeño; problemas interpersonales; “a punto de estallar”²⁹⁴.

La violencia se presenta de manera constante en distintos ámbitos, que no solo es el maltrato físico sino también el psicológico, muchos trabajadores son sometidos al maltrato, al acoso sexual, amenazas, a la intimidación y otras formas de violencia psíquica. En repetidas ocasiones los empleados se ven afectados por la violencia desde la intimidación, el acoso sexual y las amenazas hasta la humillación y el menosprecio de los trabajadores, pueden convertirse en casos muy graves por efectos acumulativos, que llevan hasta el grado de faltar al respeto por

²⁹⁴ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 217.

los derechos humanos. En algunas sociedades la violencia prevalece en tal medida que desbaratan las esperanzas de desarrollo económico y social. Muchas personas que conviven con la violencia casi a diario la asumen como consustancial a la condición humana.

La violencia en el lugar de trabajo, también es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro, puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares, puede ejercerse por acción u omisión y que afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan. También en el trabajador o trabajadora: afecta su salud psico-física y puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular y en la organización: produce malestar entre los trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas, desprestigio social.

Las organizaciones también son perjudicadas, porque la proliferación de comportamientos violentos otorga una sensación de impunidad a los agresores y de indefensión a las potenciales víctimas y esta dinámica acaba viciando el ambiente de trabajo en las organizaciones. “En todos los seres humanos están presentes las tendencias destructivas, vale decir, antisociales y anticulturales, y en gran número de personas poseen suficiente fuerza para determinar su conducta en la sociedad humana”,²⁹⁵ es claro que cada persona con sus actos hace que se concrete en un mal clima que repercute sobre la salud de la propia organización, generando una “organización tóxica, la situación económica derivada del absentismo y de la falta de rendimiento son importantes, la consecuencia es clara: la violencia laboral es un problema común en los agentes sociales, los gestores y los trabajadores.

La violencia en el lugar de trabajo se ha convertido en un problema mundial, que ha ido creciendo y afectando a todos los sectores socioeconómicos, en el lugar de trabajo se presenta con la amenaza o acción violenta en contra de los

²⁹⁵ Franklin, Enrique B. y Krieger, Mario, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 2011, p. 155.

trabajadores. Puede ocurrir dentro o fuera del lugar de trabajo empezando con amenazas o agresión verbal y terminar con agresiones físicas y hasta el homicidio.

Finalmente, se destaca que ha ido en creciente aumento la violencia laboral que ha ocupado la atención de los Organismos mundiales de salud física, mental y laboral, aquí la opinión de la OIT y la OMS “*La violencia laboral está constituida por incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo - incluidos los viajes de ida y vuelta a él –que pongan en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud*”²⁹⁶. Esa violencia laboral pone en peligro a la persona, su dignidad y a los que la rodean que son sus familias.

B. Mobbing (acoso laboral)

Para hablar del *Mobbing* (acoso laboral) es pertinente decir que los estudios sobre el tema se manifiesta principalmente en el ámbito de la administración pública, sus antecedentes al menos en México es regulado en la Ley Federal del Trabajo como hostigamiento artículo 3°. Bis.²⁹⁷ Sin embargo, en la legislación laboral de los trabajadores al servicio del Estado, no se ha regulado el tema.

La persona que se encuentra frente a un acoso laboral (*mobbing*), tiene diversas vías para reclamar la acción indemnizatoria y sancionable, en algunos casos puede ser por la vía laboral, otros por vía civil o por vía penal, como lo ha dicho el Poder Judicial de la Federación mediante criterio emitido en 2014,²⁹⁸ no

²⁹⁶ Organización Internacional del Trabajo OIT, Consejo internacional de enfermeras CIE, Organización Mundial de la Salud OMS Internacional de Servicios Públicos ISP, Programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud, Ginebra, 2002, p. 3.

²⁹⁷ Ley Federal del Trabajo, Artículo 3°. Bis. “Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.” En el mismo precepto se define al acoso sexual como “una forma de violencia en la que si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.”

²⁹⁸ Tesis: 1a. CCL/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138. ACOSO LABORAL

obstante a ello, se carece de herramientas efectivas para intervenir esos conflictos en las organizaciones, ya que a la víctima solo se le escucha cuando el agresor ha cumplido y logrado su objetivo.

1. Definición de *Mobbing*

Para definir el acoso laboral (*mobbing*) partiremos de su origen, éste se suscita en el año de 1961, cuando el origen del término *mobbing* fue mencionado por el etólogo Lorenz al describir la reacción defensiva de hostigamiento de un grupo de animales que atacan en grupo a un animal; posteriormente en 1972 Heinemann médico sueco, utiliza la expresión para referirse al comportamiento destructivo de un grupo de niños, contra un único niño; y, en 1980 Leymann psiquiatra Alemán en la década de los 80, comienza hablar de *mobbing* en el trabajo, tuvo en cuenta los estudios hechos por Lorenz y Heinemann eran similar a ciertas conductas o comportamientos que se producían en el ámbito de trabajo.²⁹⁹

La palabra “mob” (del latín “mobile vulgus”) se traduce como multitud, turba, muchedumbre y “to mob” (del inglés) como acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. El primero en estudiar el mobbing fue el etólogo austriaco “Konrad Lorenz, quien al observar el comportamiento de determinadas especies animales constató que en ciertas oportunidades, los individuos más débiles del grupo formaban una coalición para atacar a otro más fuerte”³⁰⁰.

El *Mobbing* proviene del *vocablo anglosajón* que puede ser traducido como violencia psicológica, acoso moral, acoso laboral, una medida de conducta agresiva, en nuestros tiempos se observan con más frecuencia y va tanto en aumento que las cifras de quejas de trabajadores acosados se incrementan, eso es de las que se conoce y las que nunca son externadas, por el mismo miedo del trabajador acosado.

(MOBBING). LA PERSONA ACOSADA CUENTA CON DIVERSAS VÍAS PARA HACER EFECTIVOS SUS DERECHOS, SEGÚN LA PRETENSIÓN QUE FORMULE.

²⁹⁹ Banera Jorge Daniel, *La estrategia ante el acoso laboral*, Buenos Aires, Ediciones República, 2009, pp. 26-27.

³⁰⁰ Piñuel, Iñaki, *MOBBING Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Santander, Sal Terrae, 2001, p. 51.

La violencia psicológica o moral en el trabajo está alcanzando niveles demasiado elevados, según algunos especialistas, es preocupante, ya que los reflejos se ven en la carga de estrés del trabajador y la poca productividad en las empresas u organizaciones.

El 14 de junio de 2006, la Organización Internacional del Trabajo pronunció que la violencia en el trabajo ha alcanzado niveles de epidemia. En consecuencia, se puede decir que es inevitable que se realice este fenómeno debido a que todo gira alrededor de las relaciones interpersonales que se establecen en el medio laboral en las diversas organizaciones, en consecuencia al paso de un determinado periodo o tiempo esto puede convertirse también en una fuente de posibles conflictos dentro de la organización. “Frecuentemente un conflicto no resuelto desemboca en una escala de agresividad que a menudo corre paralela al fenómeno del *mobbing*”.³⁰¹

Se atribuye a Heinz Leymann la descripción de este fenómeno y su aplicación a la psicología laboral. En 1990 propuso esta definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, Trixia citando textualmente la definición de Leymann dice:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.³⁰²

Laymann hace una diferencia entre *mobbing* y los demás conflictos que se pueden presentar en la organización, siendo que el *mobbing* no se presenta siempre entre iguales, ya que siempre la víctima ocupa por lo general un lugar inferior a su victimario, ya sea de jerarquía o de hecho, por lo tanto es claro que el

³⁰¹ Abajo Olivares, Francisco J., *Mobbing acoso psicológico en el ámbito laboral*, Buenos Aires, LexisNexis, 2006, p. 14.

³⁰² Valle Herrera, Trixia, *El acoso laboral todo sobre el mobbing*, México, Trillas, 2011, p. 19.

acoso moral o *mobbing* son diferentes a otros conflictos interpersonales en la organización.

El *mobbing* está relacionado en todos los aspectos al acoso psicológico, moral y laboral que se da entre los miembros de una organización, aunque al ser este tipo de problemas propios de las organizaciones sociales, pueden producirse en otros ámbitos distintos del laboral, se utilizará el término para definir este riesgo laboral de origen psicosocial. Es un fenómeno que afecta y provoca daños costosos en las víctimas y por ende a las organizaciones en general, es claro que nadie puede decir que nunca será objeto de *mobbing*, ya que todo ser humano al relacionarse en cuestiones laborales está expuesto a caer en tal situación.

El *mobbing* se refiere a ciertas situaciones de hostigamiento psicológico en la organización o centro de trabajo, que se manifiestan en forma de conflictos interpersonales dentro de la misma organización social, los problemas anormales y que se vuelven cotidianos pueden traducirse en consecuencias bastante amplias que simples discusiones o problemas personales.

En la realización de diversas investigaciones han llegado a la conclusión que la aparición de descontroles frecuentes van a repercutir en los trabajadores, en el clima laboral, la insatisfacción en el trabajo. La forma como escala el hostigamiento o acoso laboral puede ser por los superiores, compañeros y/o subordinados de labor agreden, atacan abusivamente, primero, la dignidad de un empleado y de allí su destrucción lenta y minuciosa de su integridad moral, su psiquis y sus somatizaciones físicas a través de una repetición sistemática, persistente de comportamientos, palabras, actos, gestos difusos, sutiles y prolongados en forma premeditada con el fin de aniquilarlo psicológica y socialmente para excluirlo de su trabajo³⁰³.

El acoso psicológico moral es un problema o situación que está presente en muchos centros de trabajo u organizaciones, consecuencia de las malas relaciones

³⁰³Montoro Gil, Gonzalo V., *Mobbing, bullyng*, Buenos Aires, Diagramación y composición, 2013, p. 16.

interpersonales, así como de los desórdenes organizacionales. Este comportamiento está relacionado con diferentes causas o malos elementos incluyendo discriminación de género, religiosa, étnica, discapacidad, antecedentes, orientación sexual, entre otras, así como de razones socioeconómicas que en nuestros días se están volviendo comunes.

El 20 de julio de 1998, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), emitió un comunicado en el que señala que según el informe de 156 páginas preparado por la OIT, denominado *Violence at Work*, la violencia en el trabajo es “un problema que se agrava cada vez más en Alemania, Australia, Austria, Dinamarca, Estados Unidos, Reino Unido y Suecia es la práctica conocida como “*mobbing*” o *intimidación y hostigamiento psicológico que un grupo de trabajadores ejerce sobre otro trabajador que convierten en blanco de su hostilidad*.”³⁰⁴

El *mobbing* está latente en todos los países y afecta a todos los sectores, pero en todos son tratados de diferentes ámbitos y maneras, ya que es un problema de cultura, esto se afirma porque las causales por sanciones o conflictos laborales no han reconocido el hostigamiento como conflictos laborales, sino que más lo ubican en causas delictivas. Al respecto se destaca que en México el primer caso de acoso laboral (*mobbing*) que llegó al Poder Judicial Federación, fue clasificado por daño moral. En 2014 mediante la tesis cuyo título es: “ACOSO LABORAL (MOBBING). CARGA PROBATORIA CUANDO SE DEMANDA LA INDEMNIZACIÓN POR DAÑO MORAL EN LA VÍA CIVIL.” La Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, se pronunció sobre los elementos que debe probar la persona que demanda daño moral por acoso laboral a través de la vía civil, por su importancia cito:

³⁰⁴http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm. Entre las formas que reviste este comportamiento, figuran, por ejemplo: la repetición de comentarios negativos sobre una persona o las críticas incesantes en su contra; “hacer el vacío” a un trabajador, desalentando todo contacto social con éste; o la propagación de chismes o de información falsa acerca de la persona que se quiere perjudicar. Se ha estimado que el hostigamiento psicológico es un factor coadyuvante en 10 a 15 por ciento de los suicidios en Suecia.

Cuando la persona que ha sufrido el acoso laboral (mobbing) opte por demandar el pago de una indemnización por daño moral, está obligada a demostrar los elementos propios de esa acción en la vía civil, con la carga de probar los siguientes elementos: i) el objetivo de intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente al demandante, con miras a excluirlo de la organización o satisfacer la necesidad, por parte del hostigador, de agredir, controlar y destruir; ii) que esa agresividad o el hostigamiento laboral ocurra, bien entre compañeros del ambiente del trabajo, o por parte de sus superiores jerárquicos; iii) que esas conductas se hayan presentado sistemáticamente, es decir, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles, pues un acto aislado no puede constituir acoso; y, iv) que la dinámica en la conducta hostil se desarrolle según los hechos relevantes descritos en la demanda. De ahí que cuando queda demostrada la conducta de acoso laboral (mobbing), existe la presunción ordinaria sobre la afectación del valor moral controvertido; sin que sobre este elemento se requiera de mayor acreditación, pues no puede dudarse la perturbación que producen en el fuero interno de un individuo las conductas apuntadas, ya que el reclamo de una reparación por esos actos da noticia de que la víctima se sintió afectada en sus sentimientos.³⁰⁵

El Poder Judicial de la Federación mediante una tesis que emite en 2014, se pronuncia sobre lo que se debe entender por acoso laboral *mobbing*, por tanto, ese criterio que bajo la descripción de nociones sobre el tema fue publicado, son las premisas que se deben de tener en cuenta en la cultura jurídica mexicana en el tema de violencia laboral, conflicto laboral en las organizaciones o acoso laboral, así pues, la noción de acoso laboral la Segunda Sala dijo:

El acoso laboral (mobbing) es una conducta que se presenta dentro de una relación laboral, con el objetivo de intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la necesidad, que suele presentar el hostigador, de agredir o controlar o destruir; se presenta, sistémicamente, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de forma que un acto aislado no puede constituir acoso, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de

³⁰⁵ Tesis: 1a. CCLI/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 137. ACOSO LABORAL (MOBBING). CARGA PROBATORIA CUANDO SE DEMANDA LA INDEMNIZACIÓN POR DAÑO MORAL EN LA VÍA CIVIL.

algún empleado o del jefe mismo; la dinámica en la conducta hostil varía, pues puede llevarse a cabo mediante la exclusión total de cualquier labor asignada a la víctima, las agresiones verbales contra su persona, hasta una excesiva carga en los trabajos que ha de desempeñar, todo con el fin de mermar su autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad, lo cual agravia por la vulnerabilidad del sujeto pasivo de la que parte.³⁰⁶

Al respecto cabe decir que es escasa la cultura que existe para el abordaje de estos conflictos de acoso laboral, en muchas ocasiones podemos ver jefes, directores, patronos que no conocen este fenómeno, están desinformados de todo cuanto ocurre en sus organizaciones al respecto; ya que nada de eso llega a sus oficinas, e incluso los más atrevidos, no dudan en afirmar que son asuntos cotidianos que no les afecta en lo más mínimo, pero es por la falta de conocimiento sobre el tema.

Tesis: 1a. CCL/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138. ACOSO LABORAL (MOBBING). LA PERSONA ACOSADA CUENTA CON DIVERSAS VÍAS PARA HACER EFECTIVOS SUS DERECHOS, SEGÚN LA PRETENSIÓN QUE FORMULE.

La persona que sufre daños o afectaciones derivadas del acoso laboral (mobbing) cuenta con diversas vías para ver restablecidos los derechos transgredidos a consecuencia de esa conducta denigrante. Al respecto, se parte de la base de que la verificación de ese tipo de comportamiento genera daños y afectaciones en el trabajador acosado, quien posee una serie de soluciones o alternativas legales para demandar lo que estime necesario, las cuales se traducen en diferentes acciones que la ley prevé como mecanismos para garantizar el acceso a la justicia y el recurso judicial efectivo a que se refieren los artículos 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 25, numeral 1, de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y 10 de la Ley General de Víctimas, según lo que el afectado pretenda obtener. Así, por ejemplo, si pretende la rescisión del contrato por causas imputables al empleador

³⁰⁶ Tesis: 1a. CCLII/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138. ACOSO LABORAL (MOBBING). SU NOCIÓN Y TIPOLOGÍA.

-sustentadas en el acoso laboral (mobbing)- ese reclamo debe verificarse en la vía laboral; si, por otro lado, sufre una agresión que pueda considerarse como delito, tendrá la penal para lograr que el Estado indague sobre la responsabilidad y, en su caso, sancione a sus agresores; asimismo, podrá incoar la vía administrativa si pretende, por ejemplo, que se sancione al servidor público que incurrió en el acto ilícito, o la civil, si demanda una indemnización por los daños sufridos por esa conducta; de ahí que cada uno de esos procedimientos dará lugar a una distribución de cargas probatorias distintas, según la normativa sustantiva y procesal aplicable al caso específico, a la que el actor deberá sujetarse una vez que opte por alguna de ellas.

2. Tipos de *Mobbing*

Los tipos de *mobbing* se presentan dependiendo la clasificación en función de las normas que regulan el comportamiento de la organización. Castro Santander y Reta Bravo, lo clasifican en diferentes criterios: a. Según la gravedad de los efectos que tiene el *mobbing* sobre la víctima: *Mobbing* de primer, segundo y tercer grado; b. Según la posición jerárquica que ocupan en la empresa, el acosador y la víctima: *Mobbing* descendente, horizontal, mixto y ascendente; c. Según el grado de intervención de la dirección de la institución: *Mobbing* activo y pasivo; d. Según la visibilidad del fenómeno: *Mobbing* directo e indirecto. Pero de manera generalizada se han reconocido los tipos de *mobbing* de acuerdo a la función que se realiza en la dirección como son: el vertical y el horizontal, y a su vez el vertical podrá ser ascendente o descendente.

“*Mobbing* descendente: el acosador ocupa una posición jerárquica superior a la víctima.

Mobbing horizontal: el acosador ocupa una posición jerárquica igual a la víctima.

Mobbing mixto: (vertical y horizontal): Se puede llegar a este tipo de acoso por dos vías: 1. Al actuar como acosador, el superior jerárquico crea un “efecto reflejo” en los miembros de la institución de igual o similar posición jerárquica que la víctima, haciendo que éstos se conviertan también en acosadores o bien 2. Un *mobbing* de tipo horizontal evoluciona hacia uno de tipo vertical, al convertirse el superior en cómplice o en acosador.

Mobbing ascendente: el acosador ocupa una posición jerárquica inferior a la víctima.”³⁰⁷

El acoso también es vertical descendente y se presenta cuando éste es realizado del jefe al subordinado, también se le denomina *Bossing*. El llamado *Bossing* llevado a cabo por el jefe o director o sus representantes (*bossing*, de boss, patrono), cuando el jefe quiere hacerle la vida imposible a un trabajador para conseguir el abaratamiento del despido en que termina el acoso.

El *mobbing* horizontal, se refleja entre personas del mismo estatus dentro de la empresa, es decir, entre compañeros, los motivos pueden ser múltiples y variados, normalmente tiende a marginarlo para que abandone la organización y no sea obstáculo en los intereses profesionales del resto, a diferencia el *mobbing* vertical, se refleja de superior a inferior de acuerdo a la estructura de la organización, el superior jerárquico se aprovecha de su puesto para tratar mal a un trabajador con menor jerarquía, al grado de atentar contra la dignidad humana, que lleva al trabajar acosado a aislarse, abandonar el trabajo, llevando en caso extremo a enfermar físicamente.

Ahora bien el *mobbing* mixto, esta se da en la combinación del horizontal y vertical, es ocasionado por la existencia de comportamientos que atentan contra la dignidad del individuo, tanto por parte de los superiores, los cuales actúan por acción u omisión, como por parte de los compañeros, los cuales atentan directamente contra el acosado por razones personales o como un medio de defensa de su algún puesto.

Finalmente, por la importancia que reviste en la cultura jurídica es de importancia citar la tipología de acoso laboral *mobbing* conforme a la tesis la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

en cuanto a su tipología, ésta se presenta en tres niveles, según quien adopte el papel de sujeto activo: a) horizontal, cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre compañeros del ambiente de trabajo,

³⁰⁷ Castro Santander, Alejandro y Reta Bravo, Cristina, *Educación sin miedo*, Buenos Aires, Bonum, 2014, p. 151.

es decir, activo y pasivo ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional; b) vertical descendente, el que sucede cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre quienes ocupan puestos de jerarquía o superioridad respecto de la víctima; y, c) vertical ascendente, éste ocurre con menor frecuencia y se refiere al hostigamiento laboral que se realiza entre quienes ocupan puestos subalternos respecto del jefe victimizado.³⁰⁸

3. Fases del Mobbing.

El *mobbing*, también conocido como acoso moral o acoso laboral, se presenta de manera continua y se desarrolla en diferentes etapas o fases, desde que aparece el conflicto hasta que se consigue que la víctima se sienta afectada y por ende marginada, por las diversas investigaciones en la actualidad se muestra que también de una fase final de recuperación, el *mobbing* o acoso laboral presenta cinco fases bien marcadas como son las que menciona Montoro Gil y las que señala Castro Santander que incluye la de recuperación, al ser parecidas a continuación las cito:

- Incidentes críticos: La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto que en un momento dado adquiere mayor proporción.
- Acoso y estigmatización: El acoso son determinados comportamientos que tomados aisladamente son anodinos pero la repetición sistemática son propósitos hostiles suele estigmatizar la víctima.
- Intervención de los responsables jerárquicos (Management): Debido al proceso de estigmatización es frecuente situar la responsabilidad en la víctima cuando en realidad es del agresor.
- Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: Si la persona acosada busca ayuda psicológica es probable que basen el diagnóstico en su estado actual (ansiedad, depresión, obsesión...) y no tengan en cuenta el contexto.
- Pérdida del puesto de trabajo: Todo está a punto para que la víctima sea "borrada" del lugar de trabajo³⁰⁹.
- "Recuperación: Debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir, y también encontramos

³⁰⁸ Tesis: 1a. CCLII/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138. ACOSO LABORAL (MOBBING). SU NOCIÓN Y TIPOLOGÍA.

³⁰⁹ Montoro Gil, Gonzalo V., *op. cit.*, p. 63.

personas fuera de la empresa que ayuda a la recuperación del daño recibido.³¹⁰

Estas fases conducen a que se pueda determinar desde cuándo empieza el problema, hasta determinar si es *mobbing* o no, en la primera fase si el conflicto se resuelve de manera rápida todavía no se puede decir que haya sido *mobbing*.

Las personas involucradas en el conflicto, es decir, el acosador y el acosado, tal vez antes que se diera el enfrentamiento pudieron ser hasta amigos o buenos compañeros de trabajo, pero por alguna diferencia ya sea por trabajo o quizás por cosas personales, se fue dando la disconformidad y fue creciendo la presión en la relación, al grado que el acosado no comprende la escala del problema que se va aumentando, entre tanto empieza un proceso de acoso, en el que el acosador está sobre la víctima, haciéndola ver mal, torpe, inútil e innecesaria al grado de afectarla quitándole los medios de trabajo, el acceso a lugares específicos, lo trata mal frente a las demás personas, para que tampoco se relacionen con el acosado, hasta conseguir que se le pierda el respeto; y si el acosado no se defiende da pauta para que todo tipo de hostigamiento por parte del acosador sean vistos como normales, sus actos se vean insignificantes, de modo que el acosado se empieza a mirar como una persona demasiado delicada y que todo le cae mal.

El individuo acosado va perdiendo la capacidad para enfrentarse al problema, al grado que empieza a tener desequilibrio en su salud, afectando el entorno que lo rodea, demuestra poca capacidad e ineficacia en su trabajo o tareas que desempeña, es muy distraído, hasta que el problema es conocido por los jefes o directivos, pero se sigue aumentando la culpabilidad hacia la víctima, cuando ya interviene el jefe superior jerárquico el acosado puede ser cambiado hasta de puesto o lugar de trabajo y eso hace que se sienta peor, en último de los casos puede darse hasta el despido del trabajador acosado, en cambio el acosador sigue en el mismo puesto dentro de la organización y nadie manifiesta disconformidad alguna, pues nadie indaga el trasfondo del problema.

³¹⁰ Castro Santander, Alejandro y Reta Bravo, Cristina, *op. cit.*, p. 162.

Las víctimas de acoso psicológico o acoso laboral solicitan la ayuda especializada externa pero puede ser que los diagnósticos sean incorrectos o erróneos, que solo van aumentando el sufrimiento del acosado, ya que lo hace más culpable del problema en que se vio involucrado, en la gran confusión los especialistas pueden diagnosticar que la persona lo que padece es estrés laboral, depresión, síndrome de Burnout o síndrome de estar quemado, debido a los sentimientos y estrés que presenta entre otros, esto hace al acosado culpable de producir su propio deterioro.

Las víctimas cuando ya ven que la situación se ha vuelto inestable y se sienten culpables sin serlo, toman decisiones tajantes al grado de renunciar a pertenecer a la organización y abandonar su trabajo, puede darse que por la presión que presentan algunos trabajadores llegan hasta el suicidio para salir del problema en que están viviendo, se sienten culpables porque afectan a terceras personas como también a su círculo familiar, social. Dentro de las fases del mobbing, actualmente se conoce una nueva que es la de recuperación que ayuda a que los integrantes de una organización conozcan más sobre estos hechos y hace que se eviten las agresiones en el centro de trabajo o en las diversas organizaciones, se dan más orientaciones al personal para que haya mejor clima organizacional.

4. Las acciones del *mobbing* o también conocido como acoso laboral

Las acciones de acoso laboral *mobbing*, la doctrina nos refiere que consiste en el desarrollo de una serie de acciones de intimidación psicológica, moral, social de manera sistemática y constante que atentan contra la dignidad humana o la integridad del individuo en las organizaciones, éstas acciones instituyen violencia en el ámbito laboral de manera frecuente que son ejercidas por agresores de niveles jerárquicos superiores, de iguales o a veces de inferiores al acosado, dentro de las acciones más comunes están las siguientes:

- *Medidas organizacionales:* Ambiente hostil y cultural del miedo y ataques de los derechos laborales.
- *Ataque al trabajo:* Presión excesiva y sobrecarga de trabajo, menosprecio del trabajo, tareas irrelevantes o denigrantes,

evaluaciones injustas; poco o nulo acceso a recursos; falta de claridad en las metas.

- *Agresión verbal y física*: Regaños y gritos. Agresión directa; Evidenciar, chismes, mentiras y comentarios negativos; Burlas e insultos; Hablar mal del otro en ausencia y Amenazas.
- *Aislamiento*: Ignorar: no tomar en cuenta ideas o propuestas; no relacionarse ni hablar con la víctima; exclusión de juntas, proyectos y reuniones; no proporcionar información.
- *Ataque a lo privado*: Ataque a lo personal, hostigamiento sexual.³¹¹

Estas acciones se caracterizan porque el acosador tiene una actitud hostil, agresiva o de indiferencia, así como acciones persistentes que puede ser a diario o una vez por semana, y se presentan de manera sistemáticamente y a lo largo de un período prolongado de tiempo, ubicando a la persona que lo padece en una situación de malestar, soledad e indefensión. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en las organizaciones o en su centro de trabajo por parte de sus compañeros, subalternos o superiores, se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación el abandono del trabajo por parte de la víctima o víctimas.

5. Los participantes del *mobbing* o acoso psicológico y consecuencia dentro de la organización

Las conductas de los participantes del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo han sido objeto de muchos estudios tanto del acosador como del acosado o víctima, ya que el acosador presenta siempre un carácter agresivo y la víctima presenta conducta de tipo complejo.

a. El acosador o victimario.

Las personas en cualquier momento pueden ser víctimas de *mobbing* o acoso psicológico, pero también todos pueden ser acosadores, de acuerdo a los resultados obtenidos por diversas investigaciones los especialistas, llegaron a la

³¹¹ Uribe Prado, Jesús, *Violencia y acoso en el trabajo Mobbing*, México, UNAM, 2011, p. 76.

conclusión que, cualquier persona que no es capaz de resolver ciertas dificultades en el entorno laboral puede ser un acosador potencial, al momento de usar el poder como defensa y de esta forma imponerse sobre las demás personas o grupos hasta llegar a provocar miedo incontrolable, es decir, busca que las víctimas no logren defenderse al momento de la agresión.

El *mobbing* deriva del hecho que el hostigador utiliza la organización o empresa y las relaciones en el trabajo para dirimir manías, fobias, complejos, malos hábitos, o simplemente su carácter agresivo. En la doctrina encontramos que algunas veces se describe a los acosadores como “personas narcisistas con un profundo complejo de inferioridad, pero que ante los demás repiten lo mucho que valen y lo bueno que son sus trabajos. Suelen rodearse de personas mediocres o sumisas que confirman la inflada idea que tienen de sí mismos”³¹².

El acosador siente competencia cuando su víctima tiene un nivel profesional más valioso, lo que provoca que el victimario sienta el deseo de eliminarlo o quitarlo de su camino al grado de sacarlo de la organización, pero no hay que perder de vista que tiene rasgos específicos. Tal como lo advierte Iñaki Piñuel en su libro *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, como son: el narcisismo, la impulsividad, mediocridad profesional, ineptitud e inseguridad, la imposibilidad para expresar sentimientos de culpa, envidias y complejos de inferioridad fundamentalmente, se muestra de manera violenta con su víctima, pero a los demás compañeros los trata con respeto y es muy agradable.

La autoestima es básica para la autoprotección y defensa en un medio hostil. Cuando las personas se sienten respetadas y reconocidas se produce un acuerdo entre su evaluación externa e interna, por lo que la interacción con los demás es adecuada. De lo contrario, es probable que surjan conflictos, en especial cuando la visión positiva que tenemos de nosotros mismos es cuestionada o rechazada por los demás.³¹³

El problema primordial que exterioriza el *mobbing* o acoso psicológico o acoso laboral, es como detectar al acosador o victimario, debido que este demuestra

³¹² Piñuel, Iñaki, *op. cit.*, p. 61

³¹³ Uribe Prado, Jesús, *op. cit.*, p. 57.

una imagen pasiva hacia el exterior y es aceptada de manera agradable por muchos, por lo general no es consciente del daño que pueda ejercer, de hecho no se fijan mucho en personas serviciales y que son disciplinados, desencadena su agresividad y toda la serie de conductas de acoso en la envidia por los éxitos y los méritos de los demás, hasta llegar al odio y rencor hacia la víctima.

El comportamiento de una persona que es acosador en la organización, muchos autores han determinado que tienen una conducta con rasgos narcisistas, psicópatas, no poseen la capacidad para comprender a los demás ni mucho menos las emociones de otros. El acosador siempre encuentra las coartadas para ocultarse como son: “ocultarse tras el poder utilitario o la excusa de pasar por una crisis laboral generalizada; valerse de la competitividad y usar la excusa de un mayor control”³¹⁴. Esto se puede ver desde mucho tiempo que cuando las organizaciones están desorganizadas y no cuentan con una buena dirección, el acosador aprovecha el poder que se le ha concedido hasta lograr el control para reprimir, seducir mediante engaños a su víctima o víctimas.

b. El acosado o víctima.

La persona que se vuelve víctima de un acoso en el centro de trabajo, no posee un perfil definido según los expertos, por lo que todos en algún momento pueden padecer este fenómeno, esto quiere decir que, cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. El *mobbing* no se presenta siempre en las personas que son débiles o enfermas de algún padecimiento psicológica, basta con tan solo ser agredido por un acosador en potencia, en algunos casos las víctimas se auto señalan de manera voluntaria e inconscientes se presentan ante su agresor, es cuando el agresor aprovecha para mentir y desacreditar a su víctima ante la presencia de quienes los rodean.

“Las víctimas son personas que, a ojos de su acosador, aparecen como envidiables, debido a sus características positivas, y esto mismo las transforman en una amenaza, sobre todo si son inconformistas y, gracias a su inteligencia y

³¹⁴ Rodríguez, Nora. *DEL MOBBING AL BURNOUT*, Barcelona, Océano ámba, 2013, pp. 50-51.

preparación, cuestionan sistemáticamente los métodos y las formulas de la organización del trabajo que les vienen impuestos”³¹⁵. Por lo tanto, no estamos frente a problemas psicológicos de la víctima, pero si puede generar envidia de su acosador.

El acosado o victima siempre suele hacerse preguntas como: ¿porque tiene que pasarle a él?, ya que se da cuenta que él no está generando ningún problema, pero prefiere callar para no hacer enojar a nadie, o porque se siente responsable de lo que pasa, o también puede ser por miedo. El miedo tiene diversos ropajes y los llamamos temor, ansiedad, angustia, estrés, etc. Cada una de estos conceptos tiene connotaciones específicas. “El miedo se activa por la percepción de amenaza, como ya hemos dicho. El daño o peligro puede ser físico (miedo a quemarse) o psicológico”³¹⁶.

Los sujetos que son susceptibles de sufrir *mobbing* están clasificados en tres categorías, como las que menciona González de Rivera quien los clasifica en: a) Los que denomina *envidiables*, que son personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se siente cuestionados por ellos. b) Las personas *vulnerables* son aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir. c) Por último, están las personas *amenazantes*, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuestos, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

c. Las consecuencias del *mobbing* dentro de las organizaciones.

Las consecuencias del *mobbing* afecta a toda la sociedad, en general, aunque no se percibe, es un problema social que tiene connotaciones jurídicas, psicológicas, sociales, económicas, familiar.

³¹⁵ Castro Santander, Alejandro y Reta Bravo, Cristina, *op. cit.*, p. 149.

³¹⁶ Redorta, Josep, *EL PODER Y SUS CONFLICTOS O ¿Quién puede más?*, Barcelona, PAIDOS, 2006, p. 157.

Las personas que sufren el trastorno como a toda la organización, se van aislando de sus compañeros que al sufrir el acoso le dan la espalda, hasta el abandono de su trabajo o salida de la organización, ya que sienten que han fracasado y se sienten abandonados por el resto de los compañeros. “No es de extrañarse que quienes son víctimas de *mobbing* lleguen en alguno momento a sentirse verdaderamente impotentes, traicionados e incapaces de afrontar su trabajo. En primer lugar, porque cuando les ocurre escapan a cualquier imaginación, a cualquier cálculo. En segundo lugar, porque, influenciados por la indiferencia con que son tratados por sus compañeros, la mayoría descubren tardíamente que haber sido pacientes y amables o rebeldes y contestatarios sólo han servido para agravar las cosas”³¹⁷.

El *Mobbing* o acoso psicológico para las víctimas pueden ser devastadoras, con cuadros depresivos hasta llegar al extremo. Las consecuencias de *mobbing* en el entorno sociofamiliar y en toda las organizaciones se ven reflejadas en su clima organizacional, ya que se da mucha desmotivación, insatisfacción laboral, redundando en la baja productividad, afecta también el rendimiento de todo el personal, elevando los costos de producción y administración, repercute de manera negativa en toda la organización. Al afectar de manera directa el clima organizacional se vuelve un trabajo de manera informal, debido al desorden de procedimiento, los obstáculos y limitaciones que se empiezan a reflejar, porque se toca toda la estructura de la organización.

El *mobbing* hace que se den pérdidas de talentos en la organización, se enfrenta a una rotación de personal en escenarios poco éticos y espacios más mediocres y costosos, hasta volverse lenta en el desarrollo y actualización. “Por otro lado, tampoco hay que perder de vista las repercusiones que produce esta situación en el medio socio familiar, donde las consecuencias de tener a un ser querido amargado, desmotivado, sin expectativas ni ganas de trabajar, puede desencadenar una desestructuración familiar, con el riesgo adicional que esto supondría. Asimismo, también se producen efectos negativos sobre la empresa. Las

³¹⁷ Rodríguez, Nora, *op. cit.*, p. 67.

relaciones interpersonales llegan a deteriorarse profundamente”³¹⁸. En el ámbito laboral, hay ausentismo y licencias médicas constantes y prolongadas; en la familia su manifestación es a gran escala mediatizada por conflictos entre los cónyuges y los hijos, se vuelve tan crónico que la víctima se incapacita por temporadas largas o de por vida.

En resumen, en las consecuencias de este tipo de acoso está la pérdida de fuerza del trabajo, los costos por asistencia de enfermedades, pensiones de invalidez entre otras; a los trabajadores les produce enfermedades físicas y psicológicas, a las organizaciones les provoca déficit económico y operacional, además afecta al núcleo familiar, todo ello redundando en la sociedad misma.

C. Estrés laboral

El estrés es un fenómeno transformativo en la persona, que con el tiempo se va adecuando al desarrollo productivo a través de las actividades y desempeño en una vida cotidiana. Cannon en 1911, fue el primero que aplicó el término a “*todo estímulo susceptible de provocar una reacción de lucha o huida*”³¹⁹. Posteriormente, en la década de 1930, Hans Selye, hijo del cirujano austriaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, entre otros. Situación que llamó mucho la atención a Selye, quien lo denominó el “síndrome de estar enfermo”. Al conjunto de las alteraciones orgánicas antes señaladas el doctor Selye denominó “estrés biológico”. El estrés es un fenómeno que se ha estudiado con la participación de diversas disciplinas médicas, psicológicas, utilizando métodos científicos avanzados, el Diccionario de la Real Academia Española define la palabra estrés como la “tensión provocada

³¹⁸ Fidalgo Vega, Manuel, *El estrés laboral: ¡supéralo!*, México, Vecchi, 2011, p. 203.

³¹⁹ Ayuso Marente, J. A. (2003). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de estrés laboral y Burnout. Revista Iberoamericana de Educación. Extraído el 14 de junio, 2011, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1341Ayuso.pdf>

por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”³²⁰.

El individuo se enfrenta a la demanda del medio que lo rodea con los recursos que posee, Lazarus y Folkman en el año 1986, definieron el estrés como: “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante para sus recursos y que pone en peligro su bienestar”³²¹. Es entonces que, el estrés es una consecuencia de lo que se enfrenta en el círculo que se mueve la persona, en donde cada vez se somete a diversas presiones a lo que en ocasiones no le es posible dar respuesta pronta, es cuando se dan los trastornos físicos psicológicos ocasionados por el estado de fatiga, que son reflejos del estrés. El estrés según la doctrina tiene diversas fuentes como: fuente fisiológica tiene que ver con toda forma de trastorno que ataque los aspectos fisiológicos de la persona; fuentes ambientales, cuando el lugar de trabajo es muy poco amigable; fuentes psicológicas, estas tienen que ver con la personalidad e inteligencia emocional de la persona.³²²

El estrés es el “proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales”³²³. Proceso que es desagradable el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las organizaciones y en la vida de los que han padecido el estrés va en decadencia, que los lleva al extremo grave que da motivo para la baja laboral, los cambios actuales exigen más esfuerzos mentales y el ritmo de trabajo va incrementándose, debido a que en las organizaciones se debe obtener mayores resultados con menor número de trabajadores. El estrés es: la “reacción adversa que tienen las personas ante la presión ejercida sobre ellas en forma de extraordinarias demandas, restricciones y oportunidades”³²⁴. Es muy

³²⁰ Real Academia Española. *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*, Madrid, RODESA, 2001, p. 1005.

³²¹ Otero López, José Manuel, *ESTRÉS LABORAL Y BURNOUT*, Madrid, Díaz Santos, 2011, p. 48.

³²² Banera, Jorge Daniel, *op. cit.*, p. 41.

³²³ Robbins, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2013, p. 595.

³²⁴ Robbins, Stephen P. y Descenzo, David A., *Fundamentos de Administración*, México, PEARSON, 2013, p. 209.

importante observar cómo está la presión, en ocasiones las personas tienden a estar nerviosas, los lleva a la ira con frecuencia, muestran escasa cooperación, debido precisamente al estado de alteración por las restricciones a las que está sometido.

1. Definición del estrés laboral

La mayoría de las personas necesitan un cierto nivel de estrés para realizar sus actividades que son cotidianas, pero cuando ya es una exigencia del entorno se va elevando los niveles de estrés, debido a la desmotivación y el poco interés que se muestra. La Comisión Europea define el Estrés laboral como: “un modelo de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de conducta a los aspectos adversos y dañinos del propio trabajo, la organización y entorno laborales. Es un estado caracterizado por altos niveles de agitación y angustia y, a menudo, del sentimientos de no saber sobrellevarlo”.³²⁵ Este fenómeno cada día se da con más frecuencia en nuestra sociedad, debido al cambio en los tipos de funciones que desempeña el individuo en la organización, afecta tanto a la persona que lo padece en su aspecto físico y psicológico, por consecuencia también deteriora el clima organizacional.

El estrés laboral es también definido como “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas y que suele aparecer cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la organización”³²⁶. Se ha comprobado que la preparación de un determinado grupo de profesionales no siempre es suficiente para afrontar situaciones habituales de su trabajo, dando lugar a la aparición de dificultades emocionales y conductuales y conllevan un sentimiento de fracaso personal e/o incapacidad para el ejercicio de la profesión.

³²⁵ Fidalgo Vera, Manuel, *EL ESTRÉS LABORAL: SUPERALO, Estrategias, técnicas y recomendaciones*, Barcelona, 2011, p 29.

³²⁶ Abajo Olivares, Francisco Javier, *Mobbing acoso psicológico en el ámbito laboral*, Buenos Aires, Lexis Nexis, 2006, p. 49.

En el ámbito de laboral se dan diferentes acontecimientos que en ocasiones son negativos, que al paso del tiempo se ve reflejado en el crecimiento de la organización, en la productividad tanto del trabajador como de la misma organización. En el organismo se presenta una secuencia específica, primero se presenta la situación o evento estresante que él llama 'estresor', y lo describe como cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano. Una clasificación más completa de los estresores en el ámbito organizacional y acorde al tema que se desarrolla, es la que presenta Otero que señala 6 como principales: “estresores del entorno físico, características estresantes del propio puesto de trabajo, desempeño del rol laboral, relaciones sociales en el trabajo, desarrollo de la carrera en la organización, y estructura y clima organizacional”³²⁷.

Los estresores del entorno físico, que han recibido una considerable cantidad de atención en la investigación psicológica y en la desarrollada en el ámbito laboral, podemos mencionar: el ruido, la vibración, la iluminación, etc.; las características estresantes del propio puesto de trabajo, estas pueden ser las demandas laborales son las más frecuentes y tienen una sobrecarga de trabajo; desempeño del rol laboral. Esto se presenta cuando las demandas de un trabajo hacen referencia a las actividades concretas; las relaciones sociales en el trabajo, estas siempre se ven de manera positiva en el centro de trabajo, pero cuando se presenta la falta de cohesión, las presiones de grupo, los climas grupales adversos, esto lleva al estrés laboral fuerte; al desarrollo de la carrera en la organización, y estructura y clima organizacional.

Los puntos más frecuentes de estos estresores se encuentran en la seguridad y la estabilidad de los puestos, el desempleo, en la participación de la toma de decisiones, jerarquía laboral, la existencia de estos estresores en la vida de los empleados de una organización los lleva hasta complicarles sus vidas personales.

³²⁷ Otero López, José Manuel, *op. cit.*, p. 312.

Los estresores biofísicos están constituidos por acontecimientos físicos o biológicos que producen en el sujeto un desequilibrio homeostático, disparando la correspondiente respuesta de estrés como los describió *Carrobbles* en los años noventa y ahora como los cita Otero. Los estresores psicológicos y los estresores sociales son fácilmente observable en la sociedad actual, en estos casos la reacción de estrés no se relaciona directamente con la naturaleza objetiva del estresor, sino más bien con la interpretación o el significado sociológico (cognitivo) que el sujeto asigna a las distintas situaciones o estímulos, sean estos físicos, relacionales o interpersonales, o procesos internos meramente personales, subjetivo o psicológicos.

Adquirir mayor conocimiento de los estresores laborales para controlarlos, mayor autoconocimiento y control sobre cómo interpretar el medio, interpretar un menor número de situaciones como ansiógenas, evaluar adecuadamente los recursos propios para hacer frente a la situación, poder solucionar problemas de forma más adaptativa, disminución del nivel de tensión muscular y/o vascular, facilitar descanso y sueño para combatir la fatiga, aumentar el rendimiento, aprender a usar el apoyo social como amortiguador de los efectos del estrés, evitar situaciones conflictivas y reducir el impacto de la ira ante situaciones de frustración.

2. Fases en el modo de producción del estrés

Entre la variada fisiopatología del estrés Hans Selye describió tres fases o estados de adaptación al estrés que progresivamente van minando la salud del profesional que señala Ortega Villalobos, en su artículo titulado “Estrés y Trabajo”:¹ 1. Reacción de Alarma: El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal”.³²⁸ El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo

³²⁸ Cruz Marín, Carlos y Vargas Fernández, Luis, “Estrés: Entenderlo es manejarlo”, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1998, p 12.

quien produce "factores liberadores" que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas. Una de las sustancias es la hormona denominada A.C.T.H. (Adrenal Cortico Tropic Hormone) que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, quien bajo el influjo de tal mensaje produce la cortisona u otras hormonas llamadas corticoides. A su vez, otro mensaje que viaja por la vía nerviosa desde el hipotálamo hasta la médula suprarrenal, activa la secreción de adrenalina, la hormona responsable de las reacciones orgánicas en toda la economía corporal.

2. "Estado de Resistencia: Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés".³²⁹ Durante la presente fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo. Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

3. "Fase de Agotamiento: La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro,"³³⁰ lleva a pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

El estrés crónico es un fenómeno creciente que preocupa al ámbito empresarial por sus consecuencias: *ausentismo, menor dedicación al trabajo, baja en la productividad*. La Organización Mundial de la Salud (OMS) también menciona el aumento de la tasa de accidentes y las demandas de empleados, *la creciente*

³²⁹ Cruz Marín, Carlos y Vargas Fernández, Luis, *op. cit.* p. 14

³³⁰ Cruz Marín, Carlos y Vargas Fernández, Luis, *op. cit.* p. 19

cantidad de quejas de usuarios y el deterioro de la imagen institucional. Tomando en consideración que el estrés se presenta tanto emocional como física en las personas podemos decir que el estrés emocional generalmente ocurre en situaciones que las personas consideran difíciles o desafiantes.

Las personas se pueden sentir estresadas en diversas situaciones. El estrés físico es una reacción física del cuerpo a diversos desencadenantes, como por ejemplo el dolor que se siente después de una cirugía. El estrés físico a menudo lleva al estrés emocional y este último con frecuencia se presenta en la forma de estrés físico (por ejemplo, cólicos estomacales).

El manejo del estrés implica controlar y reducir la tensión que ocurre en situaciones estresantes, haciendo cambios emocionales y físicos. El grado de estrés y el deseo de hacer modificaciones determinarán qué tanto cambio tiene lugar. En la mayoría de empresas y organizaciones, el estrés es casi un compañero de trabajo más con el que se debe aprender a convivir. Las fechas de entrega, los proyectos nuevos y los horarios de trabajo cada vez más extensos son usualmente la norma y rara vez la excepción. Los efectos de la vida moderna a veces se sienten más de lo que uno quisiera: dolores de cabeza y espalda, cansancio, y problemas para dormir. En ocasiones, sin embargo, la tensión es tanta y tan crónica que sentimos haber gastado hasta el último cartucho.

En cualquier organización antes o después se plantean situaciones excepcionalmente extremas, como es el actual momento de recesión económica global. Este fenómeno afecta a las empresas de forma más o menos dañina. A muchos líderes se les plantean decisiones difíciles de tomar, aunque necesarias (despidos, remodelaciones del negocio, reducciones presupuestarias drásticas, etc.). En estas ocasiones de incertidumbre sobre la supervivencia a futuro e incluso en el muy corto plazo hace que la toma de decisiones sea más estresante que nunca. Y más que nunca ahora es importante mantenerse en calma, sin estrés para mantener intacta la percepción de la situación, y manejar todas las mejores opciones y realizar una acertada toma de decisiones.

El manejo del estrés se refiere a un amplio espectro de técnicas y psicoterapias destinadas a controlar los niveles de una persona de estrés, el estrés crónico sobre todo, por lo general con el fin de mejorar el funcionamiento de todos los días. En este contexto, el término "estrés" se refiere únicamente a una tensión con consecuencias negativas significativas, o la angustia en la terminología defendida por Hans Selye, en lugar de lo que él llama eustress, una tensión cuyas consecuencias son útiles o no positivas.

A pesar de que el estrés a menudo está pensado como una experiencia subjetiva, los niveles de estrés son fácilmente medibles utilizando diversas pruebas fisiológicas, similares a las utilizadas en polígrafos. Muchas técnicas prácticas de manejo del estrés se encuentran disponibles, algunas para uso del profesional de la salud y otras para la auto-ayuda, que pueden ayudar a una persona a reducir el estrés, proporcionar sentimientos positivos de estar en control de su vida y promover el bienestar general.

Hay varios modelos de manejo del estrés, cada uno con explicaciones distintivas de mecanismos para controlar el estrés. Mucho más investigación es necesaria para proporcionar una mejor comprensión de los mecanismos que realmente funcionan y son eficaces en la práctica. Walter Cannon y Hans Selye utilizaron estudios con animales para establecer la base científica más temprana para el estudio de la tensión. Se midieron las respuestas fisiológicas de los animales a las presiones externas, tales como calor y frío, sujeción prolongada, y los procedimientos quirúrgicos, a continuación, extrapoladas a partir de estos estudios para los seres humanos.

Estudios posteriores de estrés en los seres humanos por Richard Rahe y otros establecieron la idea de que el estrés es causado por distintas formas, la vida de estrés medible y, además, que estos estresantes de la vida se pueden clasificar por el grado medio de estrés que producen. Por lo tanto, el estrés fue conceptualizado tradicionalmente como resultado de insultos externos fuera del control de los que experimentan el estrés. Más recientemente, sin embargo, se ha argumentado que las circunstancias externas no tienen la capacidad intrínseca de

producir estrés, sino que su efecto está mediado por la percepción del individuo, capacidades y comprensión.

Richard Lazarus y Susan Folkman sugirieron en 1984 que el “estrés puede ser considerado como el resultado de un desequilibrio entre las demandas y los recursos o como algo que ocurre cuando presión excede de una capacidad percibida de hacer frente”.³³¹ El manejo del estrés fue desarrollado y se basa en la idea de que el estrés no es una respuesta directa a un factor de estrés, sino los propios recursos y la capacidad para hacer frente a mediar en la respuesta al estrés y son susceptibles de cambio, permitiendo así que el estrés sea controlable.

Para el desarrollo de un programa efectivo de manejo del estrés, primero es necesario determinar los factores que son fundamentales para una persona que controle su/su estrés e identificar los métodos de intervención que apuntan efectivamente esos factores. Lazarus y Folkman señalan que la interpretación de la tensión se centra en la transacción entre las personas y su entorno externo.

El modelo sostiene que el estrés puede no ser un factor de estrés si la persona no percibe el factor de estrés como una amenaza, sino más bien como positivo o incluso desafiante. Además, si la persona tiene o puede utilizar las habilidades de afrontamiento adecuadas, entonces el estrés en realidad no puede ser el resultado o el desarrollo debido a la estresante. El modelo propone que las personas pueden aprender a manejar su estrés y hacer frente a los factores de estrés. Ellos pueden aprender a cambiar su perspectiva del estrés y les proporcionan la capacidad y la confianza para mejorar sus vidas y manejar todos los tipos de estrés.

³³¹ Lazarus y Folkman, El Estrés y la Evaluación Cognitiva, <https://explorable.com/es/el-estres-y-la-evaluacion-cognitiva>

D. Síndrome de *burnout*

1. Definición del síndrome de *Burnout* (Fatiga crónica)

La mayoría de los autores como: Maslach y Jackson, al hablar del síndrome de *burnout*, hacen mayor relevancia en la definición de síndrome de *burnout* como la más consolidada, quienes lo definieron “ mediante su cuestionario “Maslach Burnout Inventory” (MBI) como un síndrome caracterizado por el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal y profesional, insistía en los mismos elementos y proporcionaba un instrumento que permitía evaluar los niveles del problema”.³³² Considerando que es una respuesta inadecuada a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.

El síndrome se da en aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo han de mantener un contacto constante y directo con la gente, como son los trabajadores de la sanidad, de la educación o del ámbito social. Si bien son muchas las variables que intervienen en este proceso de desgaste, es la relación intensa con otras personas lo que contribuye a la aparición del *burnout*, aunque de forma más completa podemos entender el *burnout* como el producto de una interacción negativa entre el lugar de trabajo, el equipo y los pacientes, alumnos, usuarios o clientes. De igual forma se manifiesta el cansancio emocional que hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto debido al trabajo que se realiza, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás.

La despersonalización es otra de las características que se reflejan más dentro de las organizaciones y consiste en el desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas a las que da servicio. Es un cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia los beneficiarios del propio trabajo. La falta de realización personal en el trabajo es la tendencia a evaluarse a uno mismo y al

³³² Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981) the Maslach Burnout Inventory. Research Edition, Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologist Press.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205/full>

propio trabajo de forma negativa, junto a la evitación de las relaciones interpersonales y profesionales, con baja productividad e incapacidad para soportar la presión. Existen muchas definiciones, además de la de Maslach, como las que se mencionan en la tabla 2:

Tabla 2.- Conceptos del Síndrome de Burnout

| AUTOR | AÑO | CONCEPTO |
|--------------------|------------|---|
| Freudenberger | 1974 | Un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía. |
| Cherniss | 1980 | Un proceso en el cual las actitudes y conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta a la tensión laboral. |
| Edelwich y Brodsky | 1980 | Lo describen como una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito, mientras que otros estudiosos en el campo de la psicología organizacional lo ubican como un estado de desgaste emocional y físico. |
| Perlman y Hartman | 1982 | Una respuesta a un estrés emocional crónico con tres componentes: (a) cansancio emocional y/o físico, (b) descenso de la productividad laboral, y (c) despersonalización. |
| Pines y Aronson | 1988 | Un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes. |
| Farber | 1991 | Un síndrome relacionado con el trabajo que surge de la percepción de una significativa discrepancia entre esfuerzos (input) y recompensa (output). |
| Gil-Monte | 2005 | El «síndrome de quemarse en el trabajo» o burnout es una respuesta al estrés laboral crónico, y cuyos síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización y, en determinados casos, sentimientos de culpa. |

Elaboración propia con base en Otero- López, 2011.

2. Diferencia entre *burnout* y estrés laboral

Las diferencias fundamentales entre el síndrome burnout y el estrés según plantea Barón D., M., citado por Guevara se describen mediante sus conceptos:

Estrés: conjunto de reacciones que experimenta un sujeto en un proceso adaptativo o normalizador de su equilibrio vital, en su relación con el entorno (puede llegar a ser positivo).

Burnout: estado de agotamiento al que llegan algunas personas sometidas a determinadas condiciones de trabajo. De acuerdo a este planteamiento, la Dra. María Dolores Perris, citado por Guevara, plantea que, pueden darse síndromes combinados porque el estrés al no conseguir la adaptación se transforma en burnout (como estadio sucesivo) simultáneamente en periodos cortos de tiempo con combinaciones: alternancia, interacción, compensación.

3. Evolución del síndrome de *burnout*

El síndrome de *burnout*, es un término en inglés que traducido al castellano significa estar o sentirse quemado, agotado, sobrecargado, exhausto. Freudenberguer en 1974, denominó al síndrome de burnout como “un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía”. Ello con la finalidad de dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios. Este síndrome, también conocido como síndrome de Quemazón, fue considerado la plaga del fin de siglo XX. De igual forma ha quedado establecido tal y como lo señalan Maslach y Jackson, como “una respuesta al Estrés Laboral Crónico, respuesta que ocurre con frecuencia en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios o clientes de tales organizaciones.

El concepto de "quemarse por el trabajo" ("burnout") surgió en Estados Unidos a mediados de los años 70, para dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios (organizaciones de voluntariado, sanitarias, de servicios sociales, educativas, etc.). A lo largo de estos años el síndrome de quemarse por el trabajo

ha quedado establecido como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.

Esta respuesta no está restringida a los profesionales de los servicios humanos, pues ha sido identificada en otro tipo de profesionales como directivos y mandos intermedios de cualquier tipo de organizaciones, entrenadores y deportistas, e incluso ha sido estudiado fuera del ámbito laboral, en personal de voluntariado, activistas políticos y amas de casa. La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse por el trabajo viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como al reciente hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados.

Actualmente resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una determinada organización, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones sobre la organización, como es el absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, accidentabilidad, etc., despersonalización o deshumanización consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado. Por último, la falta de realización personal es la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.

El agotamiento emocional incluye sentimientos de incapacidad, desesperanza y de alienación con el trabajo. El desarrollo de Burnout puede llevar a dejar el trabajo o cambiar de profesión para evitar el contacto con personas. Por último, agotamiento emocional se refiere al desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, hacia el trabajo y a la vida misma. Aunque algunos autores han señalado que no se pueden poner de acuerdo a la hora de dar una definición de Burnout, el hecho de que el Maslach Burnout Inventory, planteamiento empírico que

justifica la definición de Maslach y Jackson, haya sido utilizado de forma casi unánime por los distintos autores para la realización de sus investigaciones. “El burnout es un problema de salud y de calidad de vida laboral, un tipo de estrés crónico que podríamos definir como la respuesta psicofísica que tiene lugar en el individuo como consecuencia de un esfuerzo frecuente cuyos resultados la persona considera ineficaces e insuficientes”,³³³ ante lo cual reacciona quedándose exhausta, con sensación de indefensión y con retirada psicológica y a veces físicas de la actividad a causa del estrés excesivo y de la insatisfacción, hoy en día el burnout se une a la incertidumbre laboral que están viviendo los trabajadores, la crisis internacional, despidos masivos y la falta de empleo son causas que cada persona no tenga la calidad de vida que se merece.

4. Principales causas del síndrome de *burnout*

Estresantes del entorno laboral implicados con su función o producción como la sobrecarga de trabajo, clientes difíciles, poco tiempo para la atención al público, salario, calidad de las relaciones en el equipo y otros sociodemográficos como la antigüedad superior a 10 años en el puesto de trabajo, sexo femenino, entre otros, es importante destacar que los aspectos antes señalados por si solos no explican en su totalidad el fenómeno. Las causas del burnout, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) quien lo cataloga como accidente laboral, se pueden resumir como sigue:

- Feroz competitividad
- La inseguridad en el trabajo
- Las exigencias del medio
- Cambios trascendentales en los enfoques de vida y las costumbres
- La globalización, el desempleo, el ritmo de trabajo, etc.

El Burnout viene a ser el resultado al que llegan las personas sometidas, principalmente, a malas condiciones en su entorno laborar, una vez, que han

³³³ Bosqued, Marisa, *El síndrome del burnout, que es y como superarlo*, Barcelona, Paidós, 2008, p. 25.

mantenido un estrés prolongado y esto no le ha permitido adaptarse al entorno. Los síntomas que caracterizan al síndrome Burnout son la presencia de tres componentes o indicadores relacionados, pero empíricamente distintos son: “Agotamiento emocional (AE), la despersonalización (DP) o (D), falta de realización personal (PA)”³³⁴.

Agotamiento emocional (AE): Se refiere a una reducción de los recursos emocionales y al sentimiento de que no se tiene nada que ofrecer a los demás, acompañados de manifestaciones somáticas y psicológicas, como el abatimiento, la ansiedad y la irritabilidad.

La despersonalización (DP) o (D): Se refiere al desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los clientes o receptores de servicios, así como también hacia los colegas y/o compañeros de trabajo, que conduce con mucha frecuencia a la idea de que son la verdadera fuente de problemas, se asocia con una actitud un tanto cínica e impersonal, con el aislamiento de los demás, con el etiquetamiento despectivo para calificar a los otros y con la frustración y el fracaso propio en el cumplimiento de los compromisos laborales.

Falta de realización personal (PA): Se refiere a la percepción de que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, junto con vivencias de fracaso y sentimientos de baja autoestima.

El Síndrome de Burnout es consecuencia de una situación de estrés laboral crónico. Burnout es un término anglosajón cuya traducción más próxima y coloquial sería “estar quemado”, desgastado y sin ilusión por el trabajo. Se trata de un fenómeno cada vez más frecuente, que está aumentando en las sociedades occidentales debido a los cambios en el tipo de trabajo, y por la inestabilidad del mercado laboral. Es uno de los daños laborales más importantes en la actualidad, tanto para el individuo, por la incapacidad asociada, como para la organización, por los gastos que originan. Quienes padecen el síndrome experimentan la sensación de encontrarse agotados emocionalmente, adoptan una actitud cínica o distante

³³⁴ Gil-Monte, P. R y Peiró, J. M., *Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional*. Psicotema, 1999.

<http://www.psicothema.com/pdf/319.pdf>

frente al trabajo, y tienen la sensación de ser ineficaces y de no hacer adecuadamente las tareas.

El síndrome de burnout tiene consecuencias muy negativas tanto para el sujeto que lo padece como para la organización en la que desempeña su rol profesional. En el individuo puede afectar a su salud física y/o mental, dando lugar a trastornos psicosomáticos como alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis, úlceras, insomnio, mareos, etc.; o psicopatológicos como ansiedad, obsesión-compulsión, sensibilidad interpersonal, depresión, hostilidad, ideación paranoide, alcoholismo y adicciones.

En la organización puede dar lugar a una grave reducción del rendimiento profesional, a un deterioro de la calidad asistencial o del servicio, rotaciones excesivas, absentismo e incluso abandono del puesto. Así pues, se trata de uno de los problemas más graves que afectan al mundo laboral, con enormes consecuencias personales, institucionales, económicas y sociales.

5. Desgaste profesional por empatía

El desgaste por empatía o traumatización vicaria se puede presentar en una sola sesión a diferencia del burnout que es un proceso, el desgaste por empatía, por otro lado, es puntual y hasta inmediato. El desgastar por empatía es “el efecto que produce en un trabajador de la salud revivir los síntomas y sufrimiento que las víctimas con las que trabaja, explican que son los efectos de ser testigo de un evento traumático pues cuando la víctima al narrar los eventos traumatizantes compromete la subjetividad de quien escucha.”³³⁵

La violencia es uno de los efectos de trabajar con personas que han sufrido eventos traumatizantes, se puede considerar que entra en contacto con las propias experiencias traumatizante, de manera consciente o inconsciente, presentes o

³³⁵ García, Ana. Freire, Mina, *Violencia contra la mujer en la pareja*, 1ra. ed. R.B. Servicios editoriales. S.L. México, 2010, p13

pasadas; esto puede causar hipersensibilidad frente a situaciones que se reviven, dichos acontecimientos causan reacciones airadas.

Los profesionales que atienden a personas dañadas por un trauma suponen asumir que se estará salpicado por trasferencias traumáticas, hace que el paciente se vincule con toda su persona transfiriendo también mecanismos defensivos, sus miedos, fantasías, maneras de interacción y demás elementos de la personalidad durante el proceso terapéutico.

La percepción del sufrimiento ajeno genera en forma espontánea empatía hacia el que sufre -compasión-. Esto puede tener efectos positivos o negativos sobre quien comparte en forma prolongada las experiencias penosas de personas significativas. “Quienes trabajan en el área del trauma, o en general con el sufrimiento humano (tales como psicoterapeutas, médicos, enfermeros, personal de rescate, etc.) son más vulnerables al Desgaste por Empatía dado que la empatía es un recurso importante en el trabajo con poblaciones traumatizadas o sufrientes”.³³⁶

Los traumas no resueltos del trabajador pueden ser activados por el material aportado por el consultante. También quienes trabajan con niños están más expuestos, dado que el trauma y el sufrimiento infantil afecta más intensamente a los trabajadores. El concepto de desgaste por empatía se ha desarrollado en el ámbito del estudio del trauma y se refiere principalmente a la tensión traumática secundaria, el “coste de preocuparse por los otros o por su dolor emocional”.³³⁷ Entonces el proceso de desgaste por empatía afecta las habilidades de contacto personal del profesional o del trabajador y reduce su capacidad laboral y por ende

³³⁶ Eduardo H. Cazabat, DESGASTE POR EMPATÍA, Congreso Virtual de Psiquiatría. Interpsiquis enero 1970. Psiquiatria.com, <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/assetstore/16/66/45/166645679529983248561217828414563876014>

³³⁷ Figley, C.R. Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized. Nueva York: Brunner/Mazel publishers. Figley, C.R. 2005, p 7, Compassion Fatigue: a interview with Charles Figley. Recuperado de: <http://www.medscape.com/viewarticle/513615>.

la productividad de la organización, pero el efecto más grave es que genera un impacto nocivo sobre su bienestar psíquico y físico del individuo.

El personal que trabaja en puestos en los que ayudan a los demás es el objetivo primordial y tiene la capacidad de empatizar, se construye con el sujeto que tenemos delante un campo de entendimiento más agradable y fundamental como son los sentimientos; en ese momento debemos de tener cuidado de que al recibir toda clase de estímulos no pongamos en riesgo nuestra salud física y psíquica. La empatía es “una capacidad de base genérica para entenderse, relacionarse y reaccionar a los demás, se considera que se desarrolla en un continuo, apareciendo ya desde los primeros meses de vida, aunque mostrándose en muy diferente grado en los distintos individuos. Hoffman, en este sentido, la entiende como subordinada a la capacidad, también de base genérica, para el altruismo”.³³⁸

La empatía es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir, también es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a la otra. También la empatía constituye la disposición básica por medio de la cual sentimos las mismas emociones que las personas que son significativas para otros experimentan, para las personas que trabajan diariamente con personas que sufren, la disposición empática se constituye en un punto esencia de su labor, cuando se expone el profesional a sufrimiento de otra persona, experimenta lo que está viviendo el otro, por lo que puede sufrir un desgaste por su capacidad empática hasta puede padecer un agotamiento empático.

³³⁸ Celis, Mónica, Bohart, A.C., Greenberg, L. Revista Internacional de psicoanálisis, <http://www.aperturas.org/articulos.php?id=0000237>

CAPÍTULO SEXTO

MEDIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN, GESTIÓN O RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES DE SALUD PÚBLICA

La mediación es un método en el sistema de la Justicia Alternativa, que por sus características y principios, brinda la oportunidad para que las personas en situaciones de conflicto en las Instituciones de Salud Pública, puedan gestionar o resolver sus conflictos.

El derecho de acceso a la justicia en México previsto en el artículo 17 Constitucional, bajo el enfoque de la Justicia Alternativa, abrió el abanico para que las personas que enfrentan conflictos en diversas disciplinas, bajo el paraguas de este sistema de justicia ha previsto diversos métodos, que se caracterizan por no ser jurisdiccionales, y además se desarrollan bajo el principio de la voluntad de las partes involucradas en el conflicto.

En las Instituciones de Salud Públicas, se presenta cotidianamente una variedad de conflictos, tanto dentro de la organización, como hacia fuera de la misma: dentro de la organización son los conflictos propios entre empleados y directivos, por intereses, por falta de organigramas de funciones, por condiciones de trabajo, por instrucciones de trabajo mal comunicadas, por mala comunicación, por simple rivalidad profesional, etcétera; por otra parte también están los conflictos de los miembros de la institución con los usuarios de los servicios de salud pública, también por causas diversas mal servicio, falta de espacios, malos tratos por estrés de los empleados, etcétera.

Los conflictos organizacionales no son incompatibles con el método de la mediación, a través de la mediación las partes en conflicto pueden voluntariamente resolver conflictos con la ayuda de un facilitador o mediador, quien las puede ayudar a que lleguen a acuerdos que satisfagan sus intereses y necesidades mutuamente.

El enfoque metodológico a través de la investigación cualitativa nos ha permitido obtener información acerca de los conflictos que mayormente se presentan

en las Instituciones de Salud Pública; a través de la herramienta de entrevista como más adelante se describe. En consecuencia, se puede hacer la justificación de la mediación transformativa para resolver conflictos en la Institución Pública en estudio.

A. Enfoque sistémico para la intervención de conflictos en las Instituciones de Salud Pública

Durante mucho tiempo se consideró que para que una investigación fuera científica tenía que ser validada a través de técnicas que permitieran medir los resultados obtenidos; en la actualidad esas consideraciones han cambiado, debido entre otras cosas a que las ciencias sociales estudian fenómenos que generalmente no pueden ser medibles, para lo cual el paradigma más recurrente para la investigación científica en estos campos es la metodología cualitativa.

La metodología cualitativa es utilizada por diversas disciplinas de manera que es apta para esta investigación en las ciencias sociales y la administración, este enfoque metodológico entre los objetivos ayuda a comprender las complejas relaciones que se dan en una sociedad; entender problemas, generar diagnósticos de situaciones específicas; proponer acciones para mejorar las relaciones entre los sujetos y entre grupos de sujetos; sugerir cambios sociales, modelos de organización y acción social; desarrollar estrategias para solucionar problemas sociales y, establecer las causas de cada situación y de cada proceso. “El enfoque cualitativo. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”³³⁹.

Siguiendo el enfoque metodológico cualitativo, nos hemos formulado dos preguntas, que contestamos a través de la hipótesis, para guiar la investigación, misma que fuimos integrando a través de los datos obtenidos con la herramienta elegida que fue la entrevista aplicada en cuatro hospitales de alta especialidad en el Municipio de Centro, Tabasco, los cuales fueron elegidos porque son los más

³³⁹ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 8.

representativos en el Estado. La investigación se mueve dinámicamente en una ida y vuelta entre los “hechos” que se van observando y su interpretación en ambos sentidos”³⁴⁰.

Para el desarrollo de este tipo de investigación, se puede hacer uso de una gran variedad de instrumentos para la recolección de la información: observación, entrevistas en sus diferentes tipos, imágenes, situación, entre otras, esto con la finalidad de estudiar la realidad en el contexto en el cual suceden las cosas de manera natural, sin modificar alguna acción e interpretando los resultados de acuerdo con la percepción de las personas involucradas. En este trabajo elegimos y aplicamos la entrevista.

Dentro de la serie de características de la investigación cualitativa que ayudara al investigador se pueden describir las siguientes:

- “Es inductiva,
- El investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística.
- Trata de comprender a las personas dentro de un marco de referencia de ellos mismos.”
- Intenta obtener datos sobre las percepciones de los autores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, comprensión empática y de ruptura con las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.
- Tiene como tarea principal explicar las formas en que las personas en situaciones particulares, comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.
- Es realizada a través de un prolongado e intenso contacto con el campo de estudio o situación a investigar.
- Para la obtención de las evidencias se utilizan relativamente pocos instrumentos estandarizados.³⁴¹

³⁴⁰ Gómez M., Marcelo, *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas. 2006, p. 33.

³⁴¹ Blasco Mira, Josefa Eugenia y Pérez Turpín, José Antonio, *Metodología de investigación en ciencias sociales de la actividad física y el deporte: ampliando el horizonte*, Alicante: Club Universitario, 2007, p. 17.

Considerando lo anterior, la información obtenida a través del instrumento seleccionado, el cual permitió conocer los métodos de resolución de conflictos que pueden ser aplicados, cómo operan y cómo son percibidos por las autoridades de las instituciones de salud pública. A partir de estos datos, se pudo describir los estilos y conductas de gestión de conflictos entre los miembros de la organización y conocer si las instituciones de salud seleccionadas cuentan con métodos que permitan resolver los conflictos, considerando el impacto socio - económico que estos pueden generar.

En otro aspecto, se destaca que esta investigación se considera *no experimental*, ya que no se busca alterar la naturaleza del fenómeno, “la investigación cualitativa debe lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga, por lo que más que buscar una validación, se busca una autenticidad, que las personas logren expresar realmente su sentir.”³⁴²

El alcance de este trabajo se define como exploratorio, ya que su propósito es “abordar un tema o problema que ha sido poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad, o bien, abordarlo desde una nueva perspectiva”³⁴³, el enfoque de la investigación nos lleva a acercarnos más a un fenómeno poco conocido, facilita la realización de futuras investigaciones sobre el tema y nos ayuda a identificar variables.

De igual forma se considera descriptivo, porque permitió describir las características y la percepción del fenómeno de la mediación organizacional en el sector de salud pública. En este sentido menciona que “buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”³⁴⁴.

³⁴² Álvarez- Gayou, Juan Luis, *Fundamento y metodología*, México, Paidós, 2003, p. 24.

³⁴³ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 9.

³⁴⁴ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 47.

1. Procedimiento de recopilación de la información

Una vez determinado que este trabajo es de corte cualitativo, como se planteó desde el protocolo la técnica de recolección de datos para que fuera acorde a este tipo de metodología, se eligió preguntas. “Las técnicas se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales, debe pesar más la naturaleza de la pregunta de investigación en sí. Además, intervienen otros factores que deben ser considerados: el tiempo disponible, los recursos y quién los otorga, el conocimiento previo acumulado sobre el tema específico y el grado de encadenamiento del estudio concreto con otros”³⁴⁵.

Como se ha mencionado con anterioridad, la investigación cualitativa ha ido tomando fuerza con el paso de los años, como un procedimiento que busca obtener conocimiento científico, gracias a la solución de aspectos que la limitaban como la validez o la incorporación de programas informáticos, los cuales cada vez son más utilizados para el análisis de la información, obteniendo información tan útil y científica como la cuantitativa, la diferencia está en el tipo de información que cada una nos proporciona.

Considerando que no existe una forma única de hacer investigación cualitativa, sino múltiples enfoques, es necesario escoger entre el abanico de técnicas existentes, aquellas que permitan obtener la información que dé respuesta a la pregunta de investigación. “Los estudios cualitativos aportan información sobre las motivaciones profundas de las personas, cuáles son sus pensamientos y sus sentimientos”.³⁴⁶

Entre las ventajas que algunos autores refieren de las técnicas cualitativas se encuentran las siguientes:

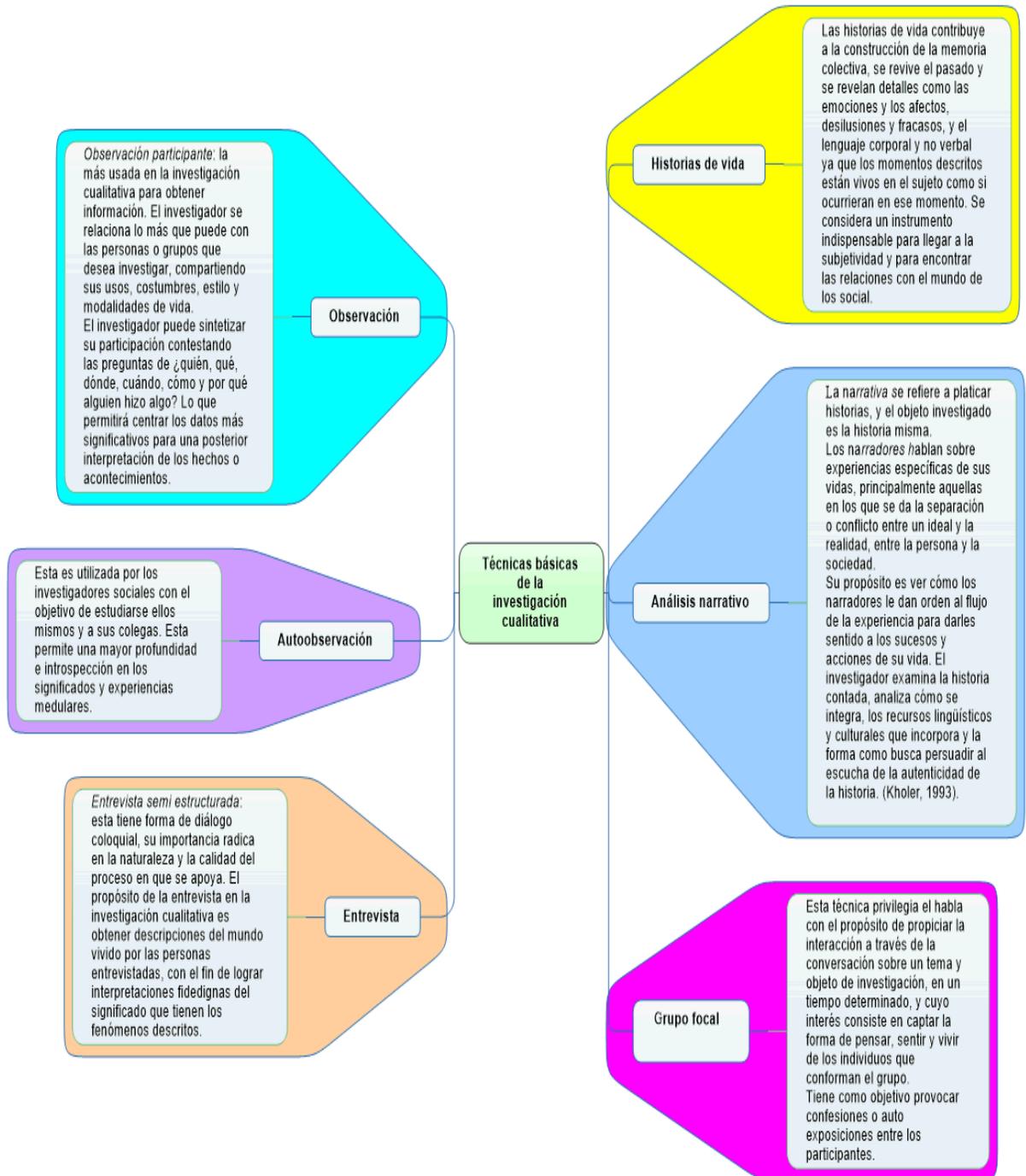
³⁴⁵ Aranda, Tomás J. Campoy y Gomes Araújo, Elda, *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos en Manual básico para la realización de tesis, tesis y trabajos de investigación*, Editorial EOS, pp. 275 – 300.

³⁴⁶ Aranda, Tomás J. Campoy y Gomes Araújo, Elda, *op. cit.*, p. 276.

- Permiten abordar problemas complejos como son el estudio de creencias, motivaciones o actitudes de la población, aspectos que serían de difícil abordaje por medio de las técnicas cualitativas.
- Posibilitan la participación de individuos con experiencias diversas, lo cual permite tener una visión más amplia de los problemas.
- Permiten la generación de un gran número de ideas de forma rápida, y disminuye el tiempo para la toma de decisiones.
- Su realización suele ser sencilla, no requiriendo complicados diseños ni complicadas pruebas estadísticas.
- Tienen un bajo coste económico.

Algunas de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa se presentan en la siguiente figura (6).

Figura 6.- Técnicas básicas de la investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia a partir de información de doctrinas citadas

Con la finalidad de obtener información útil en una investigación pueden aplicarse los instrumentos de observación, análisis narrativo, entrevista, grupo focal, historia de vida entre otras, en el caso que nos ocupa hemos aplicado la entrevista.

En la presente investigación se trata con detalle los pasos que se deben seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes mencionadas. Para el acopio de los datos pertinentes en función de los objetivos definidos en la presente investigación es necesario aplicar técnicas e instrumentos que faciliten y aseguren este proceso. En tal sentido las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener información”.³⁴⁷

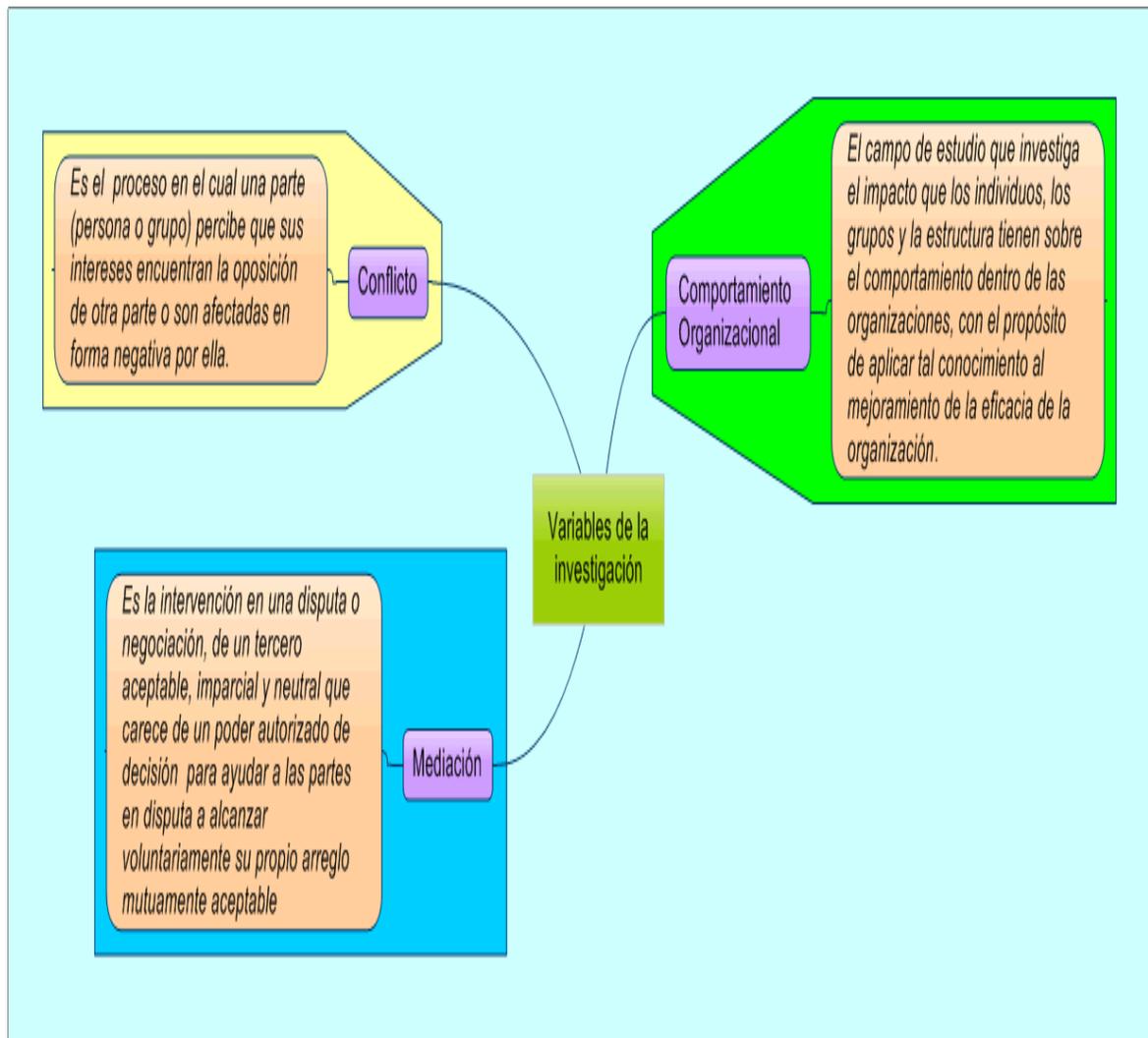
De la misma manera cuando se investiga un fenómeno en su manifestación real, se requieren instrumentos confiables y pertinentes para el registro de la información, “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.³⁴⁸ Entre estos instrumentos se cuenta el cuestionario, el registro anecdótico, la lista de control, la escala de actitud, la escala valorativa y el test.

Las técnicas de recolección de información utilizada en el presente estudio, son determinadas por el objetivo general de investigación: Analizar la importancia de la mediación, como instrumento eficaz para la resolución de conflictos en la Institución de Salud Pública, por lo que se consideran las siguientes variables de análisis: Conflicto, Mediación y Comportamiento Organizacional.(Figura 7)

³⁴⁷ Arias G, Fidas, *El proyecto de investigación*, Caracas, Orial, 1999, p. 22.

³⁴⁸ Sabino, Carlos, *El proceso de la Investigación*, México, 1998, p. 114.

Figura7: Variables de la investigación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la doctrina citada

Para la definición de las variables mencionadas, se parte del análisis de las fuentes documentales, que permitieron abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, la observación documental, mediante la lectura general de textos, se comenzó con la búsqueda y observación de hechos presentes en los materiales escritos consultados de interés en la investigación, seguida de lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, para extraer los puntos esenciales y lógicos y propuestas para el estudio que se realiza.

Esto se efectúa de forma resumida, de manera fiel y en síntesis, de ideas básicas que contienen las obras consultadas, es destacar que también los resultados de otras investigaciones que se han realizado con relación al tema y los antecedentes del mismo, aportan a la construcción del contenido teórico de las investigación, más técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales como subrayado, fichaje, bibliografías, de citas y notas de referencias bibliográficas y de aplicación de texto, construcción y presentación de índices, de cuadros, gráficos e ilustraciones y presentación del trabajo escrito.

En base a la teoría consultada y la definición de las variables, se diseñó un cuestionario que permitió recopilar datos sistemáticos habituales o poco frecuente, y datos para estudios especializados y en la presente investigación el cuestionario contiene 19 *ítems*, que sirvieron de apoyo para la realización de entrevistas semi estructuradas.

Las entrevistas de la presente investigación se realizaron de manera directa, concediendo libertad al entrevistado para explayarse en sus respuestas. Las respuestas se fueron anotando directamente en forma manual. Posteriormente fueron capturadas en medio electrónico.

a. Población y muestra

El objeto de estudio fueron cuatro hospitales públicos del Municipio de Centro, en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México. Los sujetos en el estudio fueron los Directores de Recursos Humanos y Directores Jurídicos de dichas instituciones. “*Para la determinación de la muestra se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia*”,³⁴⁹ para seleccionar a los informantes clave, empleando la técnica de entrevista semi-estructurada.

³⁴⁹ Creswell, J.W., *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. USA: SAGE Publications, Inc., 2004.

b. Cuestionario

El cuestionario es el instrumento básico utilizado en la investigación, se le da forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado, también está considerado como la única opción para la investigación cualitativa ya que se pueden utilizar preguntas abiertas. “el instrumento utilizado para recolectar datos, consiste en una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir”.³⁵⁰

Los cuestionarios pueden contener preguntas abiertas o cerradas:

Preguntas abiertas: Son aquellas que no delimitan con anterioridad las opciones de respuestas,³⁵¹ puede ser cuando la interrogada contesta libremente, presentando la dificultad para tabularlas.

Preguntas cerradas: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas”.³⁵² Los entrevistados solo se limitarán a contestar lo que requiere la pregunta, puede ser dicotómica.

A diferencia de las entrevistas, en las que un encuestador plantea preguntas directamente, los cuestionarios son formularios que rellenan los encuestados solos. Los cuestionarios pueden entregarse en mano o enviarse por correo y recogerse posteriormente o devolverse en un sobre prefranqueado. Este método puede adoptarse para toda la población o para sectores escogidos.

Los cuestionarios pueden utilizarse para recopilar datos sistemáticos habituales o poco frecuentes, y datos para estudios especializados. Si bien la información de esta sección se aplica a los cuestionarios para todos estos usos, los ejemplos se refieren sólo a datos sistemáticos, tanto si son habituales como poco frecuentes. Algunos de los datos que suelen obtenerse a través de cuestionarios son: características demográficas, artes de pesca, opiniones de las partes

³⁵⁰ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 310.

³⁵¹ Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 316.

³⁵² Hernández, Sampieri, Roberto et al, *op. cit.* p. 311.

involucradas en la actividad o la ordenación pesquera, información general sobre los pescadores y presupuestos de alimentación de las unidades familiares.

Los cuestionarios prevén que los encuestados rellenen el formulario ellos mismos, para lo que también se requiere un alto nivel de alfabetización. Cuando son habituales varios idiomas, los cuestionarios deben prepararse utilizando los idiomas principales del grupo destinatario. Debe prestarse especial atención a estos casos para asegurar la precisión de las traducciones.

Para maximizar los índices de respuesta, los cuestionarios deben diseñarse de forma que sean lo más sencillos y claros posible, con secciones y preguntas dirigidas. Lo que es más importante, los cuestionarios deben ser también lo más cortos posibles. Si el cuestionario va a utilizarse para realizar una entrevista completa, debe prestarse especial atención para evitar sobrecargar al entrevistado. Si, por ejemplo, varios organismos necesitan los mismos datos, deben tratar de coordinar su recopilación para evitar las duplicaciones.

Los cuestionarios, al igual que las entrevistas, pueden contener preguntas estructuradas con espacios en blanco para rellenar, preguntas con opciones múltiples o pueden incluir preguntas abiertas en las que se invita al encuestado a contestar de forma amplia y en cierta medida elegir su propio enfoque.

Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores. La misma autora antes indicada anota los procedimientos para su elaboración:

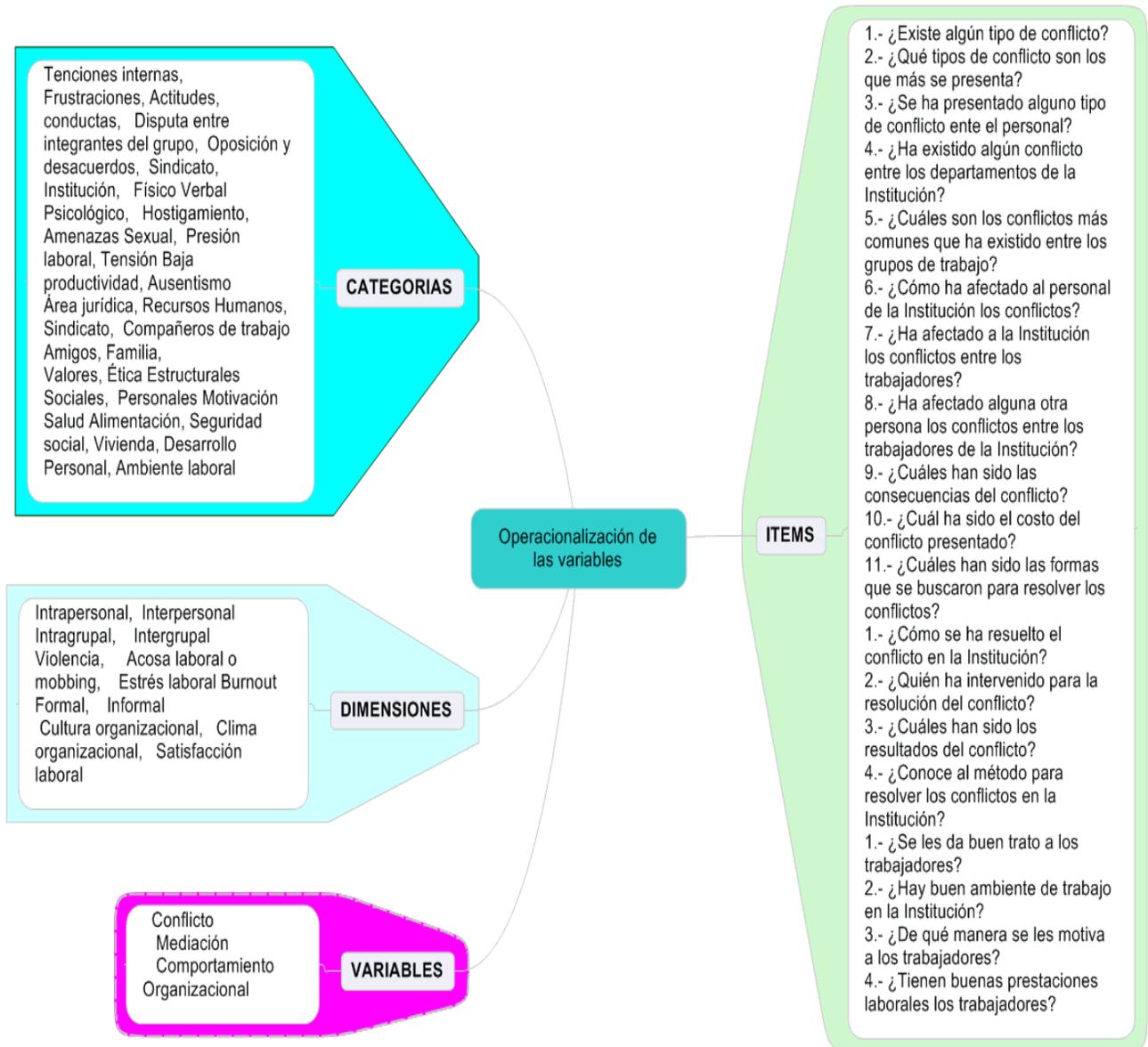
- Diseño de la muestra.
- Preparación de un directorio para su aplicación
- Preparación del cuestionario definitivo
- Interpretación de los resultados
- En cuanto al contenido anota lo siguiente:
- Identificación o encabezado
- Explicar la importancia del cuestionario y lo que persigue

- Instrucciones
- Destacando la importancia de la veracidad de la respuesta, de que es confidencial y que se le agradece su colaboración respondiendo cada ítems y la forma como ha de hacerlo.
- Diseño de las preguntas:
 - a).- Específicas y concretas.
 - b).- Evitar preguntas que sugieran respuestas
 - c).- Evitar doble pregunta en una sola.

Una vez que fue desarrollada la teoría que sustenta este trabajo, se llevó a cabo el diseño y elaboración de un cuestionario para la obtención de las evidencias empíricas, dicho instrumento fue elaborado considerando las variables teóricas definidas con anterioridad y sirve de guía para la realización de la entrevista a los funcionarios de las diversas instituciones objetos de estudio.

Para lo anterior se elaboró una matriz de doble entrada (Figura 8), que permitió operacionalizar las variables teóricas y las dimensiones que permitirán la realización del análisis posterior de las evidencias obtenidas.

Figura 8: Operacionalización de las variables



Fuente: Elaboración propia a partir de la doctrina citada

La figura anterior muestra la operacionalización de las tres variables definidas: conflicto, mediación y comportamiento organizacional. La primera identifica siete tipos de conflictos que pueden presentarse en las organizaciones,

los cuales pueden ser: 1) *Intrapersonal*, dividida en 2 categorías; 2) *Interpersonal*, con 2 categorías; 3) *Intragrupal*, con 3 categorías; 4) *Intergrupal* con 2 categorías; 5) *Violencia* con 3 categorías; 6) *Acosa laboral o mobbing* con 4 categorías; y 7) *Estrés laboral y Burnout* con 4 categorías. El cuestionario se presenta en el Anexo 1.

La segunda variable definida fue la **mediación** que se refiere a un método alternativo para la solución de conflictos, que consideró dos dimensiones 1) *Informal* con 3 categorías; y 2) *Formal*, con 3 categorías. La tercera variable fue comportamiento organizacional, entendido como el estudio del comportamiento individual, grupal y organizacional, dividida en tres dimensiones 1) *Cultura Organizacional*, con 3 categorías, 2) *Clima Organizacional* con 3 categorías y 3) *Satisfacción Laboral*, con 5 categorías.

Una vez determinadas las preguntas del cuestionario, estas sirvieron de guía para la realización de la entrevista a los funcionarios que desempeñan puestos en los departamentos de Administración de Personal, Recursos Humanos y/o Jurídicos de las Instituciones de salud pública seleccionadas, considerando los siguientes criterios:

- Ocupar un puesto o cargo de administrador de los programas de promoción, prevención, capacitación del personal en la Institución;
- Tener la capacidad de dar seguimiento a los planes y programas de control del personal que labora en la institución.
- Contacto constante con el personal
- Conocimiento de los conflictos organizacionales de la Institución.

Las Instituciones de Salud Pública consideradas para esta investigación fueron hospitales de especialidad, clínicas hospitalarias y/o clínicas de consulta, también consideradas clínicas de primer, segundo o tercer nivel, que cuenten con un área de personal o recursos humanos.

Se eligieron 4 instituciones de salud pública como son: Hospital de Especialidad, Hospital General, Hospital de primer y segundo nivel, por ser instituciones de salud del sector público y prestan servicios a toda la sociedad y que da atención donde se manejan especialidades, a saber: Pediatría, Ginecología,

Cirugía, Medicina interna, y cuentan con instalaciones necesarias para realizar cirugías, hospitalización.

c. Entrevistas

Para obtener la información en las investigaciones de tipo cualitativo la entrevista es un medio que permite que los individuos entrevistados proporcionen de manera contundente datos de acuerdo a las preguntas que se le hagan, “una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito”³⁵³. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la visión del entrevistado y entender los significados de su experiencia. El propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos”.³⁵⁴

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal a través de preguntas que propone el analista. Los entrevistados pueden ser cualquier persona que ofrezca información acerca del tema de interés del investigador. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación, la entrevista puede ser, “un procedimiento seguido para recoger información de las personas por medio de la conversación”,³⁵⁵ pueden ser:

Estructurada: cuando el entrevistador elabora una lista de preguntas las cuales plantea siempre en igual orden (existe un formulario preparado).

Semiestructurada: en la que el entrevistador tiene libertad de hacer preguntas adicionales.

³⁵³ Alvarez- Gayou, *op. cit.*, p. 109.

³⁵⁴ Kvale, Steiner, *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1996, p. 6.

³⁵⁵ López Ruíz, Miguel, *Nuevos elementos para la investigación*, México, 2014, p. 76.

No estructuradas o abierta: en la que el entrevistador tiene una guía general con temas específicos y toda la flexibilidad para manejarlas, se manejan varios tipos de preguntas, generales, para ejemplificar, de estructura o estructurales y de contraste.

Para obtener datos válidos en la entrevista deben cuidarse los siguientes aspectos:

- El contacto inicial entre el entrevistador y el entrevistado: debe existir una relación cordial y agradable al solicitar la información.
- La manera de formular las preguntas: deben evitarse los tecnicismos.
- Evitar cambiar la pregunta y sugerir respuestas.

Para la presente investigación se consideró la entrevista semiestructurada, ya que permitió al investigador tener la libertad de hacer preguntas adicionales, en base a las mismas respuestas del entrevistado. Se tomó como guía el cuestionario realizado con anterioridad (Anexo 1)

Las entrevistas se realizaron a los Directores de Recursos Humanos y/o Jurídicos de cada una de las instituciones, porque son los que tienen contacto con el personal. A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas.

2. Análisis y discusión de las evidencias.

Una vez que fueron realizadas las entrevistas a los directivos de las instituciones de salud pública elegidas se procedió al análisis de la información obtenida. Estas se presentan a continuación considerando las variables del conflicto, la mediación y el comportamiento organizacional, sus respectivas dimensiones y categorías.

El *conflicto* se encuentra presente en sus diversas formas en todas las instituciones de salud pública elegidas, predominando los conflictos de tipo Intragrupal, los cuales se refieren “a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la afectividad del mismo”.³⁵⁶ Se manifiesta cuando hay mucho desacuerdo, el ambiente se vuelve tenso al

³⁵⁶ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 361.

presentarse un choque entre los individuos, de la información obtenida en estos conflictos, se refleja en diversas áreas de las instituciones de salud, se da poca colaboración entre los compañeros de trabajo, en unas áreas la sobre carga de trabajo y mala comunicación al momento de desarrollar sus tareas, funciones, el ausentismo hace que haya más tensión.

En los diversos departamentos se dan enfrentamientos, porque la información o las instrucciones para la realización de las tareas o labores, no son bien dadas, hay mala comunicación, existen enfrentamientos también porque los insumos para realizar los trabajos no están a tiempo y hace que algunos departamentos o áreas se atrasen en su trabajo. Los trámites internos son tardados porque en algunos departamentos el personal no responde en tiempo, los desacuerdos o discordias que se presentan entre algunos jefes y sus subordinados provocan que los usuarios se vean afectados en la atención rápida y oportuna.

Los malos tratos, las ofensas entre los compañeros de algunas áreas o departamentos se presentan porque, tienen problemas personales, económicos o familiares y se desahogan ofendiendo a sus compañeros o colaboradores, las constantes quejas, se dan porque hay muchos ausentismos, que los directivos consideran que también es provocado por la cantidad de sindicatos, que en realidad no colaboran mucho con la institución, la falta de cooperación para la realizar las actividades y su trabajo y los malos tratos son más comunes en estas instituciones.

En segundo lugar los conflictos que están afectando a las Instituciones de Salud Pública son las tensiones, las presiones internas que viven los colaboradores, traen muchos problemas emocionales, frustraciones por problemas económicos, familiares, desilusiones por problemas en su vida personal, provocan muchos ausentismos, se da mucho choque entre los compañeros de trabajo, Redorta hace hincapié en que el conflicto interpersonal; es un proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder.

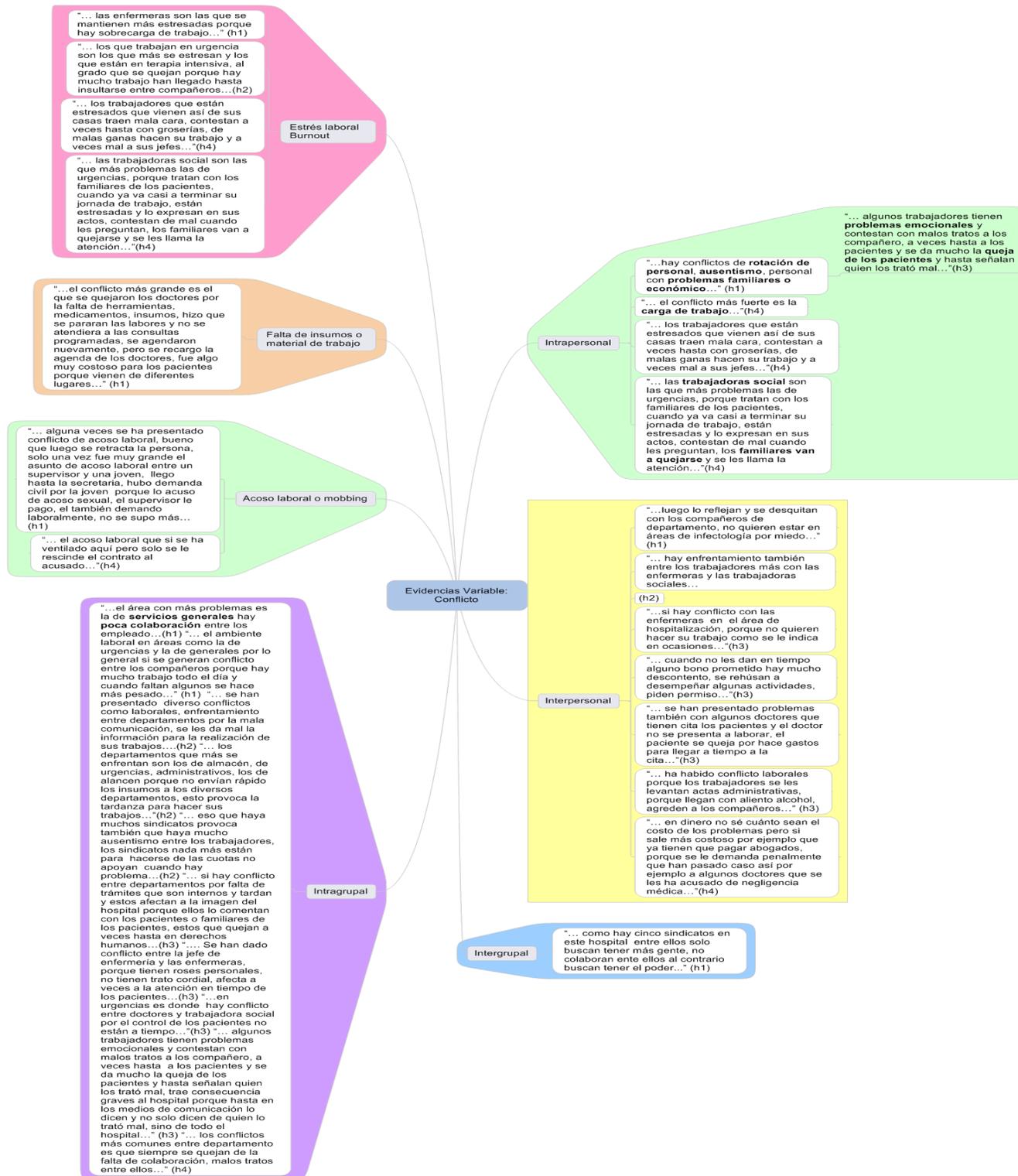
Los conflictos también afectan a los trabajadores de las instituciones de salud pública, el estrés en ocasiones ha llevado a los trabajadores a contestar con malas palabras, amenazas, se ha dado el hostigamiento por parte algunos personas que tienen a su cargo personal, es tanta la violencia psicológica que hacen mal su trabajo, prefieren esconderse para que no los manden a realizar sus tareas, agreden hasta a sus jefes inmediatos.

Las personas que incurrir en violencia en el lugar de trabajo, en los niveles de furia y violencia física, con frecuencia envían señales de advertencias claras y observables, que a menudo son conductas recién adquiridas. Algunas de estas señales son: Comportamientos violentos y amenazantes; Comportamientos “extraños”; problemas de desempeño; problemas interpersonales; “a punto de estallar”³⁵⁷.

Otro conflicto que se ha visto es acoso laboral, que se ha presentado pero luego la persona que se dice acosada se retracta por no perder su trabajo, pero también se ha visto en que si se sigue un proceso de instancias civil y laboral por las personas involucradas, rescisión de contrato laboral. Un conflicto que se pudo detectar durante las entrevistas es la falta de insumos o material de trabajo, que provoca también el cumplimiento de las laborales del personal, el no darles herramientas o insumos provoca el incumplimiento pero lo grave es que se han dado muchos enfrentamientos entre médicos y administrativos, la conducta de algunas personas ha dado paso a la violencia en la institución, al grado de parar labores, esto ha hecho costosos los servicios a los pacientes, que es a quienes si afecta económicamente, al presentarse mucho el desacuerdo entre el personal ha provocado que no haya un buen ambiente de trabajo. Se pueden ver el análisis de esta variable en la siguiente figura (9).

³⁵⁷ Hellriegel, Don, *op. cit.*, p. 217.

Figura: 9: Evidencias Variable: Conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en entrevistas

La mediación en lo que respecta a las Instituciones de Salud Pública entrevistada es un método para ellos desconocido, ya que solo practican la conciliación y negociación que lo realizan los jefes de departamento o directores de áreas con el director del hospital, llegan a un acuerdo pero estando todos reunidos con el colaborador involucrado en el conflicto.

De acuerdo a como lo han definido diversos autores la mediación es un mecanismo no adversarial permite el tratamiento de los conflictos de una forma más directa en donde las partes pueden ser más participativas, son actores y narran los hechos de manera clara al mismo tiempo van construyendo las bases para lograr el arreglo y al final logran construir los acuerdos. La teoría nos dice que la mediación como un “procedimiento a través del cual un especialista interviene para facilitar la comunicación directa, respetuosa y confidencial entre las partes en conflicto jurídico, con el propósito de que éstas lleguen por sí, a un acuerdo voluntario que ponga fin a la controversia”³⁵⁸.

En los conflictos que se han presentado dentro de las instituciones de salud entrevistada tratan de negociar pero con la participación de los jefes y directores de áreas y director general, la directivos tratan de conciliar pero como ya no logran nada lo remiten a la Secretaria de Salud para que siga el proceso de acuerdo a la teoría la negociación es como “un proceso en que dos o más partes con un problema o un objetivo emplean técnicas diversas de comunicación, con el fin de obtener un resultado o solución que satisfaga de manera razonable y justa sus pretensiones, intereses, necesidades o aspiraciones”³⁵⁹.

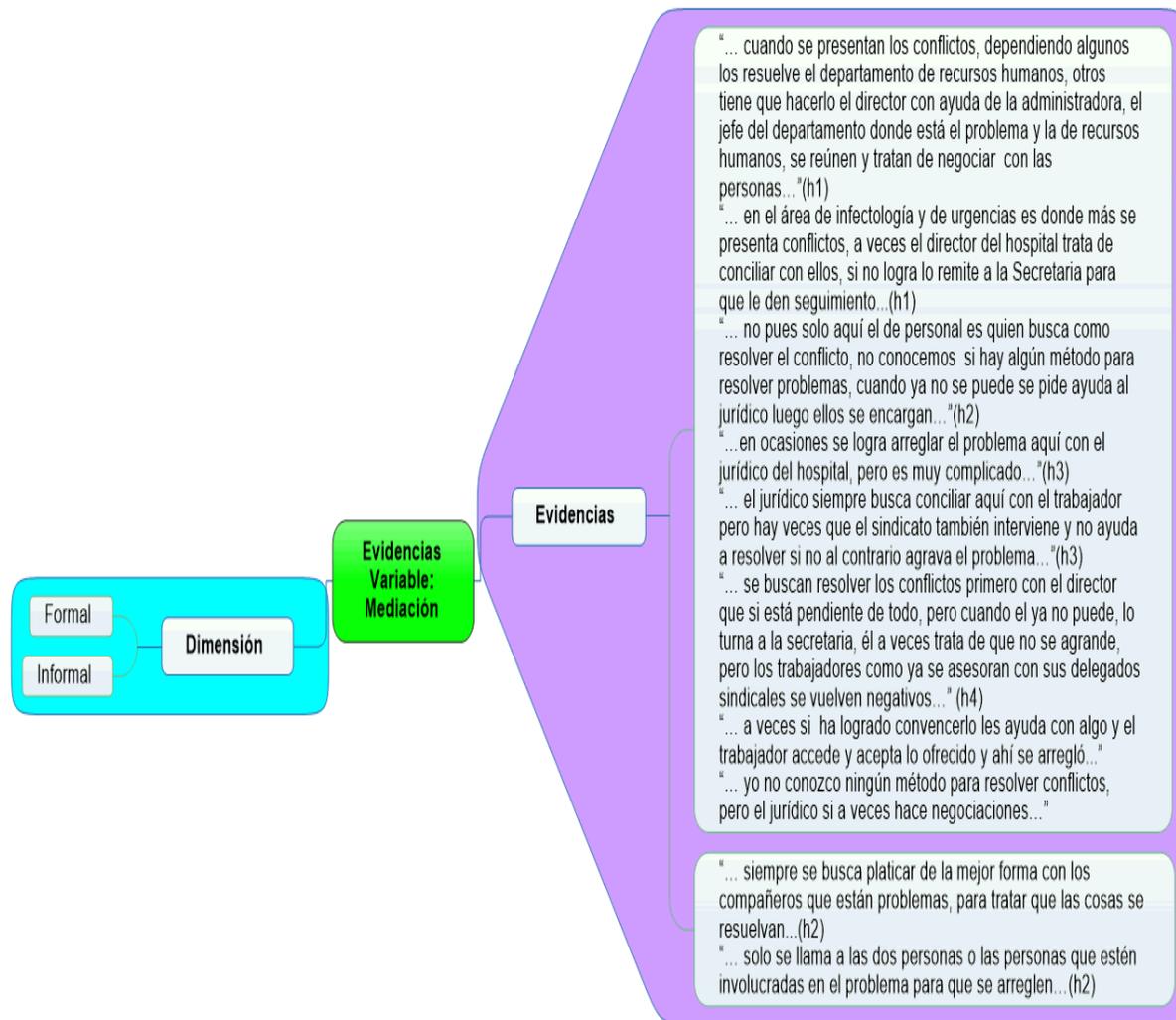
Se practica la conciliación con el jurídico para tratar de resolver el conflicto pues solo aquí, el personal es quien busca como resolver el conflicto, porque es lo que les recomienda el jurídico o en ocasiones el mismo director jurídico es quien lleva la conciliación, dirigir la discusión. “La conciliación es pues, una forma de

³⁵⁸ Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco, http://tsj-tabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/ley_de_acceso_a_la_justicia_alternativa.pdf

³⁵⁹ Colaiacovo, Juan Luis, *Negociación Moderna*, Argentina, Jurídicas Cuyo, 1998, p. 19.

solución de una controversia que acelera su terminación definitiva a través de un acuerdo de las partes, asistidas por un tercero el conciliador, respecto de derechos que ni tienen carácter de indisponibles”³⁶⁰. Las dimensiones y evidencias de la variable mediación tomadas en cuenta se pueden ver en la figura (10).

Figura 10: Evidencias Variable: Mediación



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en entrevistas

³⁶⁰ Peña G., Oscar, *op. cit.*, p. 49.

En el caso del comportamiento organizacional, esta variable en lo que respecta a la cultura organizacional es el modo como los individuos se van desenvolviendo en la institución en el caso de las de salud pública, la falta de ética y valores de algunos colaboradores provoca conflictos entre ellos, se da mucho en los departamentos o áreas que tienen más movilidad y atención a los pacientes, la falta de ética de algunos doctores para dar cumplimiento a la prestación de atención a los pacientes.

Para el buen desarrollo organizacional de estas instituciones de salud pública, se puede entender que la cultura organizacional de acuerdo a algunos teóricos es, “el modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización”³⁶¹. La falta de valores y principios morales ha provocado dentro de estas instituciones el acoso laboral que se ha presentado entre algunos encargados de ciertas áreas, en principio si se llega a quejar el acosado por cuestiones desconocidas no se le da seguimiento, o en ocasiones es por no perder su trabajo.

El ambiente laboral dentro de estas instituciones de salud pública es muy tenso por la carga de trabajo, la falta de colaboración de los trabajadores, la falta de compromisos con su trabajo, en algunos departamentos no tienen tratos cordiales para llevar una buena relación de trabajo y social, de acuerdo a la teoría el clima organizacional como “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.³⁶² Debido a la carga de trabajo por el tipo de servicio que se presta, el ambiente de algunas áreas no es bueno, tiende a que se presenten muchas confrontaciones entre los colaboradores.

³⁶¹ Koontz, Harol, *Administración, una perspectiva global y empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2012, p. 263.

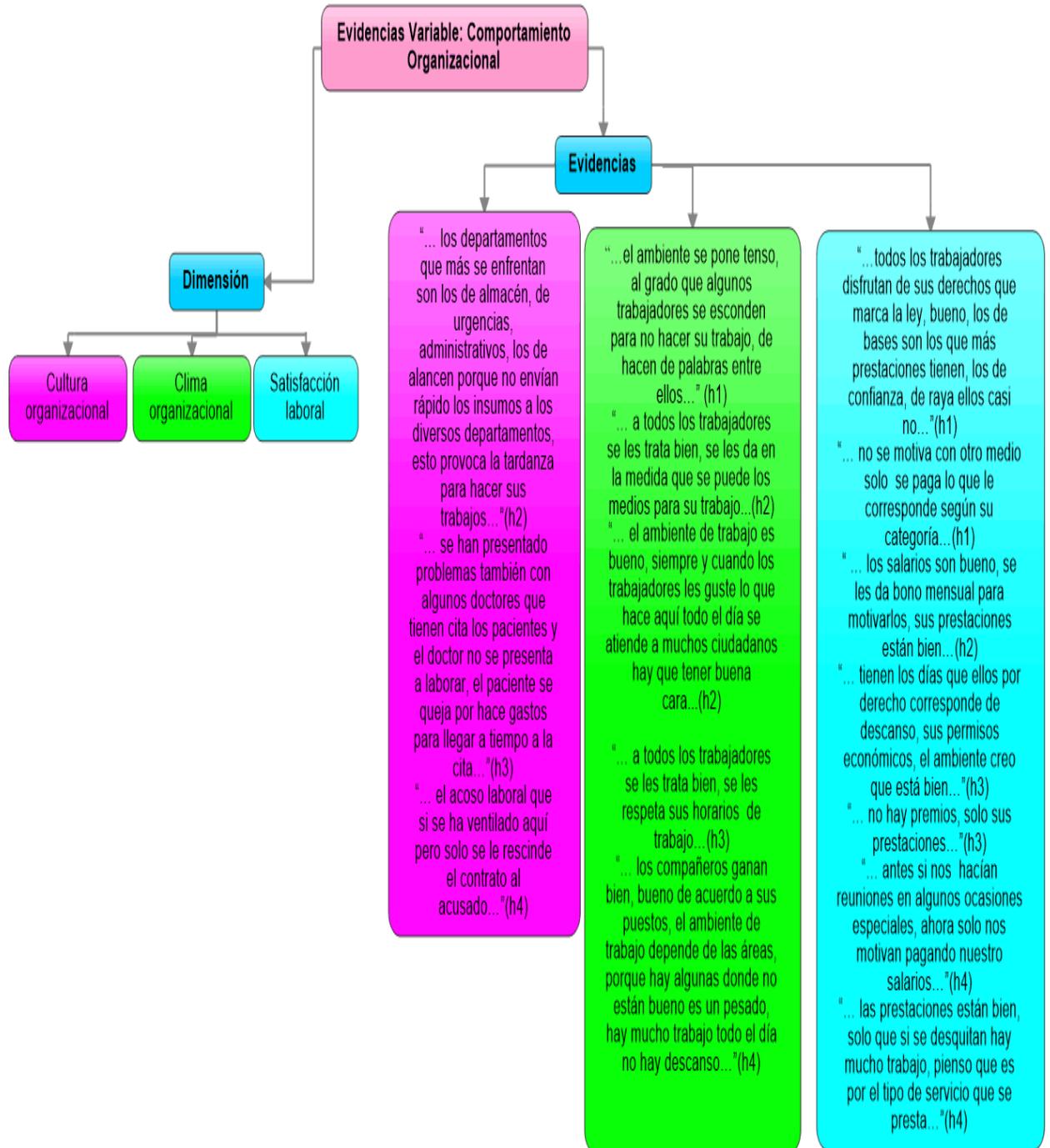
³⁶² Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, trad. de Lorena Páez de Villalpando, México, Trillas, p. 17.

La satisfacción laboral que también está integrada por contribuciones psicológicas y que a veces resulta difícil hacer la distinción entre la motivación y la satisfacción laboral, la satisfacción laboral es el “sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste”.³⁶³ En el caso que nos ocupa de las instituciones de salud pública se pudo constatar que al existir tantos conflictos Intragrupales, interpersonal también puede afectar la satisfacción laboral, no solo podemos tomar en cuenta que los trabajadores disfrutan de los derechos que marca la ley, sino también el trato que se les da o como se relacionan entre ellos, si el ambiente es tenso no puede haber satisfacción laboral.

El no motivar a los trabajadores también afecta la satisfacción laboral, el pago de sus salarios por lo que hacen, pero no se les motiva a que puedan avanzar y crecer, que les permita desarrollar de manera personal, de las evidencias obtenidas, se desprende que algunas áreas son reacias a la cooperación, colaboración, entre ellos se agreden, por lo que, no es sano ese ambiente. El pago de sus prestaciones lo desquitan con su trabajo. La variable y sus dimensiones nos llevaron a encontrar las evidencias que se pueden ver en la siguiente figura (11).

³⁶³ Ibidem. p. 75.

Figura 11: Evidencias Variable: Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en entrevistas

De acuerdo a las evidencias presentadas anteriormente, estos hospitales por la carga de trabajo, por el tipo de servicio que prestan, la plantilla de trabajadores y la cantidad de sindicatos con los que cuentan, son vulnerables a la aparición de diversos conflictos organizacionales, que pasan a ser cargas costosas a la Institución cuando los pequeños conflictos se vuelven muy grandes, no se menciona el nombre de la institución ni del entrevistado por respeto a la confidencialidad que pidió el entrevistado.

El director de recursos humanos es quien lleva el control del personal, pero también es a la primera instancia que los trabajadores recurren, cuando se presenta algún conflicto dentro del hospital, el jurídico conoce del conflicto cuando se le da vista que tiene que efectuar actas administrativas, dar trámite de manera legal cuando así lo quiere el asunto. En las siguientes tablas anteriores se detallaron los conflictos que se presentan en los hospitales, como a veces han logrado resolver y otras los conflictos se complicaron, quienes son las personas que intervienen y si hay satisfacción laboral o si han sido causas de frustración las condiciones en que laboran.

B. Mediación transformativa en Instituciones de Salud Pública

La mediación compromete a los individuos a buscar los recursos que sean más eficientes para tener un entorno sano en las relaciones personales que son cotidianas; así también, buscan un resultado transformativo que ayuda a la persona parte de un conflicto que después de haber participado en un proceso de mediación salga con otra percepción de cuando llegó. Es pues entonces que la mediación es considerada también como la “técnica mediante la cual son las partes mismas inmersas en un conflicto quienes tratan de llegar a un acuerdo con ayuda de un mediador, tercero imparcial, que no tiene facultades de decisión”.³⁶⁴

³⁶⁴ Gottheil, Julio y Schiffrin, Adriana, Mediación: una transformación en la cultura, Barcelona, Paidós, 1996, p. 42.

Cuando las partes en colaboración con el mediador ayudan a llevar el proceso empezando a decidir qué es lo que quieren y que es lo importante se logra uno de los objetivos de la mediación que es la transformación, cuando se ven los cambios que son importantes a lo largo del conflicto, cuando el conflicto se va restaurando y ayudan a que se vuelva más fácil la terminación.” Para facilitar la comprensión mutua, la expresión exacta y la recepción positiva, el mediador puede procurar que las partes usen el mismo lenguaje, traducir los discursos de las diferentes partes, o conseguir que ellas mismas reestructuren o reformulen los mensajes”.³⁶⁵

La mediación es un medio que busca ser utilizado en un orden de igualdad entre las partes, en el intento de trabajar juntos, no el uno contra el otro, va en busca de una vía tranquila para afrontar los conflictos con respeto, aceptando ambas partes de acuerdo a su percepción. Es importante que el proceso de mediación se realice en un espacio adecuado para que las partes puedan sentirse cómodas y puedan expresar sus intereses y puntos de vistas, que ayude a las partes a dar paso para trabajar cooperando entre ellas para lograr soluciones mutuas; utilizar la mediación como medio de solución del conflicto, “es un proceso que, con la dirección de un tercero neutral que no tiene autoridad decisional, busca soluciones de reciproca satisfacción subjetiva y de común ventaja objetiva para las partes, a partir del control del intercambio de la información, favoreciendo el comportamiento colaborativo de las mismas”.³⁶⁶

Las partes llevan el control del proceso de mediación, usando las técnicas en la medida que se va desarrollando y facilita el diálogo entre los participantes que crean una conexión entre ellos; esto hace que la mediación transformativa no se lleve mediante fases del proceso, ni hay reglas de que vayan dirigiendo la interacción entre las partes, el mediador es un facilitador de la comunicación utilizando una escucha activa para poder ayudar a las partes a que busquen sus propios resultados, en conflictos de organización; “la mediación transformadora

³⁶⁵ Moore, Christopher, *op. cit.*, p. 220.

³⁶⁶ Calcaterra, Rubén A, *Mediación Estratégica*, México, Gedisa, 2006, p. 32.

permite a las partes capitalizar los conflictos como oportunidades de crecimiento. Las dimensiones transformadoras de la mediación están relacionadas con una visión emergente superior del yo y de la sociedad, una visión basada en el desarrollo moral y las relaciones interpersonales más que en la satisfacción y la autonomía individual”.³⁶⁷

En los conflictos organizacionales es importante darle valor a la mediación que ayuda a revalorar y reconocer a través del entendimiento mutuo y comunicación efectiva entre las partes, que las partes reflexionen sobre la interpretación del conflicto y sus consecuencias. “Los conflictos se interpretan como situaciones con un importante potencial para el fortalecimiento o empowerment humano, desde el momento en que fomentan el respeto, la confianza y la seguridad en sí mismos al tiempo que se alejan de la deshumanización y de la adversidad, aquí <<el dialogo transformador puede depender entonces, en gran medida, de que cada participante se encuentre dentro del otro”.³⁶⁸

1. Ámbito de aplicación

La mediación transformativa actualmente se está aplicando en los diversos sectores tales como el familiar, social, empresarial, en el ámbito organizacional, donde se busca que las partes en conflicto asistan de manera voluntaria con la ayuda de un tercero parcial sin que ponga decisiones; en el caso de las organizaciones la mediación ayuda a que los conflictos sean gestionados para mantener las buenas relaciones laborales, se tenga una buena comunicación entre los compañeros y con los directivos. La mediación transformativa busca preservar el potencial que la mediación trata en el proceso para resolver conflictos; “la mediación es una manera para intervenir en el conflicto y el éxito de la misma consiste en que las partes consigan el crecimiento personal a través de fortalecer

³⁶⁷ Boqué Torremorell, María Carme, *op. cit.*, p 72

³⁶⁸ Boqué Torremorell, María Carme, *op. cit.*, p 56.

el yo y mejorar su capacidad para relacionarse con los otros, a través de la revalorización y el reconocimiento”.³⁶⁹

La mediación transformativa durante su desarrollo busca mejorar las relaciones interpersonales, que conlleven a la prevención de conflictos, con la finalidad de que las personas no entren en confrontaciones, sino por el contrario sean instrumento de la paz organizacional. La transformación que busca la mediación es que los individuos adopten un nuevo modelo de relacionarse en los diferentes ámbitos sociales, ya sea privado o público, que no traten de enfrentarse con el enemigo sino que se traten más como hermanos, perseguir ventajas para ambas partes que salgan beneficiados.” La mediación en sí está dirigida a todas las personas, grupos y/o organizaciones que se encuentren envueltos en algún conflicto. Una característica, sin duda, más salientables de la mediación, es su versatilidad para poder adaptarla a los diferentes ámbitos de la vida de las personas y de las comunidades en que pueden surgir conflictos o problemas”.³⁷⁰

La transformación de las relaciones entre las partes permiten el acercamiento entre las personas al mismo tiempo que las separa del conflicto, el papel que realiza el mediador en la mediación transformativa se concentra en que las partes se reconozcan entre sí, facilita la comunicación efectiva entre las partes, que cada uno sea capaz de analizar su comportamiento y el comportamiento de la otra parte con distinta mirada de manera positiva; que les ayude para su crecimiento personal y miren el conflicto como una oportunidad para mejorar las relaciones dentro de cualquier organización. La mediación surge así, “en diversos ámbitos del ordenamiento jurídico y respecto de los que deben existir especialistas en cada uno de ellos (mediador familiar, mediador empresarial, mediador en materia de seguros, mediador escolar, ect.), convirtiéndose en un procedimiento en el que un tercero

³⁶⁹ Novel, *Gloria, op. cit.*, p. 122.

³⁷⁰ Souto Galván, Esther (Dir.), “La mediación Un Instrumento de Conciliación”, Madrid, Dykinson, 2010, p. 60.

neutral facilita la comunicación entre sujetos en conflicto, para ayudarles a resolver sus diferencias y lograr soluciones de consenso”.³⁷¹

2. Protocolo

El protocolo tiene como objeto de proporcionar ayuda al momento de la implantación de la mediación, busca describir cual es la dinámica del proceso de mediación, señala las adecuaciones necesarias para hacerlo más exitoso para la organización. En primer término se exponen los lineamientos de manera sintética de la mediación haciendo hincapié de los pasos a seguir, describiendo también las ventajas de la mediación en un conflicto, señalando que la mediación es un método para gestionar la solución de los conflictos con claridad y calidad. También señala la función del mediador como se debe de desarrollar el proceso de mediación; “los protocolos de actuación no están estandarizados y esto es algo que debemos ir corrigiendo, de manera que siempre se actúa de la misma manera independientemente de quien o donde se realice el proceso de mediación”.³⁷²

Siguiendo con los requisitos importantes para que las parte hagan uso de la mediación es necesario que conozcan porque están ahí, el conflicto o problema, que ambas partes se puedan identificar, dentro de las funciones del mediador es preguntarle a las partes si están con el interés de resolver o buscar una solución del conflicto, el mediador puede realizar una entrevista de manera individual para escuchar cual es el interés sobre el conflicto si están dispuestos a buscar algún arreglo, para buscar las posibles soluciones y así concretar una reunión para que las partes puedan tener comunicación para comprometerse a lograr un acuerdo.

De todos ellos la primera sesión informativa presencial es el instrumento más eficaz para convencer a las partes de los beneficios de la mediación. ”Recordemos

³⁷¹ González-Cuéllar Serrano, Nicolás (direc.), Sanz Herminia, Ágata Ma., Ortiz Pradillo, Juan Carlos (coord.), “*Mediación: Un Método de? Conflictos. Estudio Interdisciplinar*”, Madrid, Colex, 2010, p. 86

³⁷² Souto Galván, Esther (Dir.), *op. cit.*, p. 183

que un proceso de mediación es un ejercicio de convivencia, las partes deben tener la voluntad de resolver sus problemas de una mediación. El éxito de una mediación radica en que las partes se comprometen honestamente a cumplir lo acordado para una mejor convivencia”.³⁷³

La conclusión del protocolo son las recomendaciones finales que son muy esenciales como es la práctica de la mediación, al finalizar la mediación el mediador deberá realizar un informe de la misma en donde deben de aparecer los acuerdos que tomaron las partes, y la forma en que se debe de llevar a cabo esos acuerdos y cuál será el seguimiento. También se pueden anexar documentos de interés como son: folletos que orienten sobre la importancia de practicar la mediación, la satisfacción de las personas que han utilizado este método de solución de conflicto, cuál ha sido el resultado y los alcances finales.

a. Funciones y rol del mediador

En el proceso de la mediación, el profesional que lleva a cabo la mediación es quien ayuda a las partes que se encuentran en un conflicto a buscar las mejores alternativas para lograr resolver el problema. Es el encargado de gestionar y propiciar la comunicación entre las partes, la persona que es mediadora no está facultada para dar alternativas, sino que debe utilizar las herramientas existentes para sean las partes interesadas quienes comiencen a proporcionar alternativas que podrán llevar a resolver el conflicto. El mediador, es un tercero imparcial que pretende que los implicados en el conflicto tomen conciencia de su papel, es decir, que asuman su responsabilidad a la hora de alcanzar acuerdos.

Los mediadores tienen que escuchar una mezcla de: hechos, emociones, prejuicios, percepciones, suposiciones, opiniones. Mencionamos a continuación algunas actitudes, aptitudes y habilidades, que un mediador debe ser capaz de demostrar:

³⁷³ Souto Galván, Esther (Dir.), op. Cit., p 186

- Capacidad para escuchar activamente y para empatizar profundamente con las partes.
- Capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- Capacidad de usar un lenguaje verbal y escrito en un tono neutral y claro.
- Sensibilidad hacia los valores que las partes viven y defienden, incluyendo temas con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- Presencia y tenacidad. Capacidad para sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de personas en disputa.
- Capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, equilibrando las diferencias de poder entre las partes.
- Capacidad para establecer una relación de interés por el discurso ajeno, de conexión, respeto y empatía.³⁷⁴

La función del mediador es facilitar la mutua comprensión de las diversas pautas culturales de base; facilitar la comunicación interpersonal; ofrecer un foro adecuado para la interacción, para pasar del conflicto al consenso y mediar en los bloqueos, por medio de negociaciones a partir de los puntos de interés común que las partes hayan logrado.

El mediador también tiene el rol de moderador. Pero para esto necesita contar con una visión optimista con capacidad para guiar a las partes en su función como tercero imparcial, que motiva a los disputantes es una de las características más fundamentales de la práctica transformadora de los conflictos, que predomina en el ambiente en la búsqueda de las oportunidades que surgen durante el proceso, con la finalidad de auxiliar a las partes, también, en la comprensión de las perspectivas de las partes y en la forma de revertirlas a manera de empoderamiento.

³⁷⁴ Novel, Gloria, *op. cit.*, p. 136.

El reconocimiento recíproco de cada uno de los participantes, la consecución conjunta de los recursos, de las acciones transformadoras, de las potencialidades concertadas de los contendientes, la búsqueda de apoyar las perspectivas, opiniones y experiencias de ellas para construir verdaderas y reales alternativas de decisión, para que sean las partes que logren el acuerdo. Arnulfo Sánchez dice; "la visión que se debe de tener del mediador es la de un moderador que estimula la comunicación, facilita el descargo emocional, mejora la percepción de los intervinientes y conduce a las partes a la conclusión de un acuerdo, sin interferir o asumir posiciones que alteren la libre composición".³⁷⁵

El mediador profesional es consciente de su responsabilidad que no puede emitir opinión sobre la decisión que tomen las partes, una de sus funciones es establecer y mantener un contexto adecuado para los esfuerzos que realicen las partes en su proceso, al momento de tomar de decisiones, comunicación y adopción de perspectivas, es importante que mantengan alejado su sentimiento de responsabilidad en la generación de acuerdos, la resolución de los conflictos de las partes, la competencia del mediador es solo para facilitar las condiciones necesarias para el proceso de mediación, pero prescinde de su propia calificación respecto de los puntos que planteen las partes, reservarse de opinar al llegar a las soluciones, no debe entrar en el conflicto de las partes.

Helena Soletto dice: "A diferencia del juez o del árbitro, el mediador carece de poder de decisión autorizado, es decir la solución del conflicto no le corresponde en ningún caso, siendo esta potestad exclusiva de las partes. Esta es una de las fortalezas de la mediación, porque las partes pueden retener en todo momento el poder final de decisión sobre su controversia"³⁷⁶. Esto nos deja claro que el procedimiento de mediación lo dirige un profesional mediador, pero que no tiene facultades para imponer el acuerdo.

³⁷⁵ Sánchez García, Arnulfo, *Mediación y Arbitraje Eficacia y Proyección Internacional*, México, Tirant lo Blanch, 2015, p. 61.

³⁷⁶ Soletto, Helena (Dir.), Carretero Morales, Emiliano, Ruiz López, Cristina (coord.), "Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos, 2a ed., Madrid, Editorial Tecnos, 2013, p. 121.

El mediador debe de contar con la capacidad de entender y comprender para poder responder a las exigencias del proceso de mediación, debe conducirse con empatía y limitarse a apoyar a las partes con honestidad, de manera humilde, saber escuchar, para que exista una comunicación efectiva, ayudar a que las partes sean las protagonistas y puedan alcanzar la mejor solución. “Existen dos perfiles del mediador, el mediador facilitativo y el mediador evaluativo. El mediador facilitativo adopta una postura poco intervencionista durante el proceso, su labor se limita, como su nombre indica, a facilitar el proceso de comunicación entre las partes protagonistas del conflicto para que las mismas consigan avanzar en la búsqueda de una solución consensuada. El mediador evaluativo se involucra más en el procedimiento, orientando su labor profesional, en todo caso, hacia la búsqueda del acuerdo”³⁷⁷.

El mediador es la persona que no necesariamente tiene que demostrar que cuenta con un título de mediador, pero contar con los conocimientos necesarios para conducir a las partes a llevar un proceso de mediación para resolver sus controversias, tener la experiencia suficiente y ser tolerante para auxiliar a las partes a que puedan lograr una solución amistosa, preparar el escenario adecuado en donde ambas partes en conflicto se sientan cómodos y seguros, “el mediador aquel sujeto que con conocimiento, sensibilidad, preparación, experiencia y tolerancia acompañara a las partes asistiéndolas; como se ha dicho, cumpliendo una función única e indefectible en este proceso”³⁷⁸.

El mediador profesional demuestra su ética antes, durante y después del proceso de mediación, debe de contar con principios y valores para conducirse al momento de preparar el escenarios donde se llevara a cabo el proceso, durante el proceso, y al termino del mismo, en algunos países europeos cuentan con código de conducta para mediadores, que señalan los principios éticos a los que debe de dar cumplimiento el mediador, los dejan bajo la responsabilidad personal y profesional de cada mediador, las limitaciones de sus actuaciones y sometimiento

³⁷⁷Soletto, Helena (Dir.), Carretero Morales, Emiliano, Ruiz López, Cristina, *Op. cit.*, p. 123.

³⁷⁸ Pastrana Aguirre, Laura Aída, *La Mediación en el Sistema Procesal Acusatorio en México Doctrina y Disposiciones Legales*, México, Flores Editor, 2009, p. 45.

a los principios son voluntarios, pero deben demostrar su profesionalismo, “es muy importante tener claro que la imparcialidad en relación a un conflicto entre dos partes es, en primer término, un compromiso activo; estar preparado para ponerse al servicio de otro por una eventual interposición en este conflicto”³⁷⁹.

El mediador como tercero neutral debe de ser integro, para que el proceso de mediación de seguridad a las partes en conflicto, tienen que saber escuchar con atención a las partes en conflicto, es una de las funciones primordiales que le de credibilidad al proceso, ayudar a las partes a que desarrollen un dialogo de manera cordial y ser honesto al conducirlos en todas las posibilidades para que logren un acuerdo, ante todo debe de señalarle a las partes cuales son las condiciones desde la reunión inicial, las características del proceso de mediación y las reglas con las que debe conducirse también.

De modo que las partes logren un acuerdo en un clima creado por ellos mismos, para expresar su voluntad por la que están en ese proceso, sin desgastarse, el mediador cuando observe que se está saliendo de control debe saber sugerir lo necesario para que los ánimos de las partes no generen un desgaste y se complique el conflicto generando más costos, el mediador debe conducirse con respeto y ser competente para ayudar a las partes a llegar a acuerdos amistosos y satisfactorios para ambas partes.³⁸⁰

Las cualidades personales de un mediador consisten en tener una trayectoria profesional con ética, ser sensible, tener habilidad para comunicarse y credibilidad, contar con la capacidad para comprender y saber llevar con éxito las etapas del proceso de mediación y estar dotado de aptitud consistentes en saber escuchar a las partes en conflicto, crear un ambiente en armonía, evaluar intereses y

³⁷⁹ Rodríguez-Arana Muñoz, Jaime, de Prada Rodríguez, Mercedes (Dir.), Carabante Muntada, José María (coord.), *La Mediación Presente, Pasado y Futuro de una Institución Jurídica*, Madrid, Netbiblo, 2010, p. 16.

³⁸⁰ Rodríguez-Arana Muñoz, Jaime, de Prada Rodríguez, Mercedes (Dic.), Carabante Muntada, José María (coord.), *op. cit.*, p. 19. “*La integridad personal, la credibilidad del mediador no está solo en función de su competencia profesional. La coherencia, la rectitud, el respeto al otro y la confidencialidad despiertan la confianza y la cooperación, y poner de manifiesto el sentido de una actuación (el para qué)*”.

necesidades, armas opciones, planificar las estrategias, equilibrar el poder en el momento que sea necesario.³⁸¹

La contribución del mediador es una de las maneras de cumplir con el propósito planteado para llevar a cabo un proceso de mediación, este se ve reflejado por medio de la creación de paradigmas fundamentales que establezcan el procedimiento a seguir con la intención de resolver conflictos y así, por un lado, brindar un sustento teórico que nos permitan manejar la indecisión y, por otro lado, generar cohesión en la sociedad por medio de un compromiso compartido, pero hay que tener en cuenta que es el gran reto que tiene un mediador.

b. Proceso de la mediación

La incursión en el proceso de mediación implica el acceso a un cambio de cultura en el estilo marcado por la tradición negociadora de nuestro contexto socio-económico. Como en todos los cambios de cultura, impulsados sobre todo por los dirigentes organizacionales, se necesita un tiempo para que todas las estructuras que se encuentran implicadas en el proceso asimilen y acepten los nuevos valores que implica la perspectiva de la incorporación de la mediación en las disputas, hasta conseguir los auténticos protagonistas de los conflictos y de su resolución.³⁸²

³⁸¹ Rodríguez-Arana Muñoz, Jaime, de Prada Rodríguez, Mercedes (Dir.), Carabante Muntada, José María (coord.), *op. cit.* p. 22. “*De las habilidades que consideramos más básicas en los mediadores: capacidad de gestionar la diversidad (de gestionar la complejidad); capacidad de tomar decisiones con escasas información; capacidad de convicción (habilidades en negociación y persuasión); capacidades de conseguir objetivos en ambientes de tensión, de rendir bajo presión; capacidad de adoptar determinados roles de “liderazgo”; capacidad para gestionar las situaciones de tensión/ explosión emocional*”.

³⁸²Souto Galván, Esther (Dir.), “La mediación Un Instrumento de Conciliación”, Madrid, Dykinson, 2010, p. 67. “*En la mediación, las partes disfrutan de más libertad para diseñar su propio proceso; otorga a las partes el protagonismo que se merecen, tanto en cuanto al proceso como en cuanto a los resultados; Así se alienta a la consecución de acuerdos que permitan dirimir las diferencias en los intereses subyacentes de las partes. Es un proceso mucho menos costoso; el mediador o mediadora, mejora el proceso de comunicación ayudando a las partes a definir claramente su problema, a comprender los intereses de cada parte y a generar opciones para solucionar la disputa*”

Para que las partes asimilen el nuevo proceso, pasará indudablemente un tiempo de transición, marcado por la desorientación hacia los nuevos métodos y una continua tentativa de abandono del proceso en el que probablemente no se encontrarán cómodos al principio. “La mediación ayuda a que las partes resuelvan sus propios conflictos. El proceso persigue la solución del conflicto, no tanto en determinar que hizo en el pasado, así el mediador debe centrarse en las relaciones futuras”.³⁸³ Será uno de los principales cometidos de los mediadores, educar, socializar y ayudar a las partes en el proceso de mediación, para que estas lo incorporen a sus esquemas de actividades negociadoras, pudiendo sacar el máximo partido de la mediación.

La mayoría de los autores están de acuerdo en que la mediación sigue las fases que se describen en el cuadro sobre “etapas del proceso de mediación, como las tareas y habilidades del mediador”, las tareas del mediador son las actividades que deben realizar secuencialmente para conducir el proceso de mediación, “para cada una de las etapas del proceso de mediación, existen determinadas habilidades y técnicas específicas de cada una, que nos ayudaran a alcanzar el objetivo propuesto”³⁸⁴. Las habilidades son las capacidades que demuestra el mediador para llevar a cabo las tareas o actividades en el proceso de mediación. Esto significa que por ejemplo todo mediador sabe que la primera tarea en la sesión de mediación es establecer contacto con los participantes, pero la habilidad para escuchar, observar y crear un ambiente cálido depende de las capacidades comunicacionales de cada mediador.

³⁸³ Dueñas Herrero, Laurentino Javier (Dir.), *Guía Práctica de Mediación Socio Laboral*, Valladolid, Thomson Reuters, 2013, p. 321.

³⁸⁴ Novel, Gloria, *op. cit.*, p. 91.

Tabla 3 .Etapas del proceso de mediación

| Gloria Novel | Christopher MOORE |
|---|---|
| La pre-mediación: Recogida de información previa del conflicto, preparar las partes y preparar el contexto para entrar a trabajar en la gestión del conflicto. | Etapa 1: Contactos iniciales con las partes en disputa. |
| 1ra. Etapa: Acoger a las partes y acordar compromisos. | Etapa 2: Elegir una estrategia para orientar la mediación. |
| 2da. Etapa: ayudar analizar los aspectos implicados, pasando paulatinamente de la confrontación a la colaboración. | Etapa 3: Recopilar y analizar la información de antecedentes. |
| 3ra. Etapa: Ayudar a las partes en el proceso de transformación de la relación y reconstrucción de confianza. | Etapa 4: Idear un plan detallado de mediación. |
| 4ta. Etapa: Creación de agenda o puntos claves de desacuerdo. | Etapa 5: Creación de confianza y cooperación. |
| 5ta. Etapa: Ayudar a las partes a definir opciones posibles que desemboquen en propuestas de acuerdo transformadoras. | Etapa 6: Comienzo de la sesión mediadora. |
| 6ta. Etapa: Creación del acuerdo de mediación que posibilita a las partes a superar el conflicto actual. | Etapa 7: Definición de las cuestiones y elaboración de una agenda. |
| 7ma. Etapa: Cierre del proceso de mediación. | Etapa 8: Revelación de los intereses ocultos de las partes en disputa. |
| | Etapa 9: Crear alternativas de arreglo. |
| | Etapa 10: Evaluación de alternativas de acuerdo. |
| | Etapa 11: Negociación definitiva. |

Fuente: Elaboración propia en apoyo de diversos autores.

Como se puede analizar en la tabla anterior, las partes tienen el poder de la autogestión en el proceso de mediación, son las partes encargadas de buscar la solución al conflicto que les aqueja, pero necesitan la colaboración del mediador para que prepare el escenario, busca las estrategias necesarias, trata de conservar un ambiente donde se vaya dando la confianza, ayuda a las partes a que sean ellas que logren alternativas de arreglo, llevándolos a una negociación final para firmar un acuerdo definitivo. La mediación es un proceso flexible, pero también necesita de un procedimiento con lógica para llevarla a un término, es importante que el mediador debe estar siempre preparado para lo inesperado, no puede concretarse a la información que haya recibido sin antes escuchar a las partes en conflicto.

Finalmente, no se puede perder de vista que la mediación como método de solución de conflictos, es un procedimiento voluntario que las partes en conflictos en las organizaciones de salud, pueden elegir para resolverlos. Además, que en el procedimiento interviene un tercero (mediador), profesional, que actúa guiando a las partes para que ellas voluntariamente lleguen a acuerdos que sean benéficos para ambas partes. El procedimiento, concluye con un acuerdo o convenio, que es definido como el documento en el cual las partes dejan plasmados los acuerdos, y los términos y condiciones como voluntariamente se comprometen cumplir.

En México, la mediación es un mecanismo reconocido dentro de los Mecanismos alternativos de solución de controversias previstos como un derecho fundamental en el artículo 17 constitucional, cuarto párrafo. Por tanto, también está reconocido como un derecho humano de acceso a la justicia de todas las personas.

Así pues, nuestra investigación va encaminada a justificar cómo la mediación en la solución de conflictos en las instituciones de salud pública, al ser un procedimiento en el que las partes están en planos de igualdad, pueden establecer un diálogo directo y transparente, que les permite a través de herramientas de comunicación efectiva, esclarecer percepciones, malos entendimientos, malas

comunicaciones, situaciones de sentimiento que no les permite ver una relación de transparencias que abone a la confianza, al reconocimiento y al respeto.

La intervención del mediador es muy importante, ya que es el facilitador del dialogo que mediante técnicas de comunicación tales como la imparcialidad conduce las sesiones en el procedimiento, trabaja en las emociones de los intervinientes.³⁸⁵ Además, se justifica su aplicación en la solución de conflictos pues es un sistema de justicia apartado del sistema de justicia tradicional o universal, ahora vista desde la Constitución Federal como una justicia alternativa, pero no por ello, tiene menos valor, también se encuentra en el mismo plano de igualdad que la justicia tradicional, pero apartada de lo adversaria adaptada a la vida moderna.³⁸⁶

³⁸⁵ Maldonado W. de Fernández, Sara, "Perfil del mediador médico.", en Gorjón Gómez, Francisco J. (Comp.), *Justicia alternativa médica. El derecho y la bioética en la ciudad internacional del conocimiento*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2006, p. 139.

³⁸⁶ Macías Sandoval María del Refugio *et al.*, "Medios alternativos de arreglo de conflictos en las relaciones comerciales internacionales: una visión desde México", en Hernández Paz Abraham Alfredo y Sánchez García, Arnulfo, *Solución de conflictos en relaciones comerciales internacionales*, México, RECHTIKAL, 2015, p. 331.

C. Conclusiones y propuesta de la mediación para la solución de conflictos en Instituciones de Salud Pública

CONCLUSIONES

Durante el procedimiento metodológico de esta investigación se ha podido obtener información a través de la herramienta de entrevista semiestructurada de la que se ha hecho análisis en acápite que anteceden, por tanto, nos permite la oportunidad de poder concluir que hemos logrado el objetivo de identificar las que las Instituciones de Salud Pública carecen de métodos o mecanismos para abordar conflictos interaccionales que se producen en esas instituciones, tanto para los conflictos entre los mismos empleados como los que se resucitan entre estos y los usuarios de los servicios de salud, lo que nos permite llegar a las siguiente conclusiones:

Primera. Que revisada la Ley General de Salud y las homologas de los Estados, así como sus reglamentos internos, y normatividad administrativa, no se ha podido identificar que las mismas contemplen procedimiento método o mecanismo alguno que a modo de procedimiento permita a las partes involucradas en conflictos, ya sea inter personales o intrapersonales, que afectan gravemente el derecho de acceso a la salud de todas las personas que en ejercicio del mismo requieren asistir a las Instituciones de Salud Pública, ya que es un derecho humano que les corresponde en términos del artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Segunda. Se pudo identificar que para abordar los conflictos entre los mismos empleados, entre sí o con sus superiores jerárquicos en casos de conflictos por la relación laboral, cuando incurren en algún acto que se aparta de un recto proceder, la normativa que tienen para abordar esos conflictos son únicamente las Condiciones General de Trabajo, en ella se encuentra un procedimiento de investigación laboral pero el mismo es de tipo sancionador, el cual de ninguna

manera se advierte que sea un método que pueda servir para armonizar las relaciones laborales, o por lo menos que permita mantener un clima laboral pacífico; los métodos sancionadores por lo regular no son para construir la paz en los centros de trabajo, sino por el contrario provocan climas de tensiones, desconfianza y, algunas veces hasta lleva al desorden organizacional, porque los miembros de la organización trabajan en la desconfianza, alienta también el individualismo y aleja el trabajo en equipo o colaborativo.

Tercera. En cuanto a los conflictos que se originan por situaciones de atención, servicios, información, entre los miembros de la organización de salud con los usuarios, no existe un método o mecanismo que pueda dar respuesta a esos conflictos que cotidianamente se suscitan, sobre todo en esas áreas tan vulnerables donde las personas no llegan por gusto, sino con el interés de cubrir una necesidad, como es la recuperación de su salud, con el sufrimiento del dolor, así con las carencias económicas. El 17 de abril de 2009, en el Diario Oficial de la Federación se publicó el decreto por el que se reforma el artículo 51 y se adicionó el 51 Bis 3 de la Ley General de Salud, en el que hace referencia que "las quejas de los usuarios presentadas por la atención médica recibida, deberán ser atendidas y resueltas en forma oportuna y efectiva por los prestadores de servicios de salud o por las instancias que las instituciones de salud tengan definidas para tal fin, cuando la solución corresponda a su ámbito de competencia".³⁸⁷

En todas esas circunstancias, no hay instancias o departamentos donde sean escuchados, ya que solo se encuentra en ocasiones con una trabajadora social, pero es con ella y en muchas de las veces con los jefes de las áreas administrativas, quienes poco pueden hacer, pues en primer término no se encuentran capacitados para atender a la población, y en segundo término, no cuentan con las facultades o herramientas para hacer frente a la conflictividad; las carencias de métodos o vías definidas para intervenir oportunamente el conflicto conlleva a que los conflictos latentes o emergentes, en poco tiempo se vuelven manifiestos, que en la mayoría de las veces hacen crisis en las personas,

³⁸⁷ Ley General de Salud, Decreto, por el que se reforma el artículo 51 y se adicionan los artículos 51 Bis 1, 51 Bis 2 y 51 Bis 3 a la Ley General de Salud, DOF: 17/04/2009, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5087524&fecha=17/04/2009

pues se complementan con el mismo estrés laboral que los miembros de estas Instituciones viven diariamente.

Cuarta. En la Ley de Responsabilidades de servidores públicos, si bien contiene un capítulo de investigación y responsabilidad administrativa, solamente se puede encontrar procedimiento sancionador contra los servidores públicos de esas Instituciones de Salud Pública, pero con dicho procedimiento no se trabaja para la armonía institucional, ya que estos procedimientos persiguen fines distintos, como es el de normar la conducta del servidor público, en su trabajo administrativo; pero con dichas sanciones tampoco se logra que las relaciones interpersonales dentro de la institución se vuelvan productivas, eficientes o de calidad.

Quinta. En última instancia pudimos encontrar que para abordar conflictos por servicios de salud pública de los médicos a los usuarios, se encuentra la CONAMED y sus homologas en los Estados, en donde conforme a la Ley dispone la conciliación y el arbitraje médico, pero en estos casos los métodos van encaminados a encontrar acuerdos ante dichos conflictos por responsabilidad en el servicio pero solo de los médicos, y además que estos métodos están previstos para un solo sector, en ello no incluye a los otros miembros de dichas instituciones como son los administrativos que son los que en primer lugar reciben a los usuarios o pacientes cuando llegan a las Instituciones de Salud, por tanto, no se puede estimar que esos métodos sean vías adecuadas e idóneas para abordar, prevenir, gestionar o resolver conflictos de salud o sanitarios.

PROPUESTAS

El sistema de justicia en México se encuentra en implementación de nuevos modelos y sistemas de justicia donde la ciudadanía pueda ser gestora y participe en la solución de sus propios conflictos, así lo tenemos desde junio de 2008, cuando fue reconocido en el derecho de acceso a la justicia la Justicia Alternativa en el artículo 17 Cuarto Párrafo de la Ley Fundamental.

Entre los métodos de solución de controversias que se incluyen en ese sistema de justicia se encuentra la mediación, un método no adversarial, que se caracteriza por sus propios principios, entre ellos la voluntad de las partes en conflicto, que ese método no requiere de la participación de ninguna autoridad, sino que sólo es necesario por voluntad de las partes la intervención de un mediador o tercero neutral e imparcial que carece de autoridad para imponer acuerdos, que solo ayuda a las partes a que se comuniquen apropiadamente y con diligencia para llegar a acuerdos que satisfagan sus intereses frente al conflicto.

En consecuencia, después de haber hecho la investigación y de los datos e información obtenida se puede hacer las siguientes propuestas:

Primera. Que ante la carencia de métodos o mecanismos apropiados para la intervención oportuna de los conflictos que brotan en las Instituciones de salud se requiere con urgencia que en la normatividad tanto federal como estatal en la materia se prevean métodos en donde las partes en conflicto puedan participar para gestionar sus conflictos.

Segunda. Que una vía idónea y eficaz que se puede recomendar para la intervención oportuna de los conflictos interaccionales de las organizaciones de salud es la mediación ya que es un método flexible, que no requiere de autoridad alguna, sino que involucra a las personas dueñas del conflicto para que ellas mismas se escuchen y sean escuchadas, además puedan ellas mismas construir sus acuerdos conforme a sus intereses y necesidades.

Tercera. La mediación es un método no adversarial de la justicia alternativa que bien puede dar satisfacción a las personas en cuanto a sus necesidades, y demás por las características y principios que la integran, contribuye a la paz laboral y al buen servicio a los usuarios del servicio de salud, quienes no asisten a esas instituciones por gusto sino por otras necesidades subyacentes, como es la carencia de recursos económicos.

Cuarto. Es recomendable que se capaciten al personal directivo en temas de conflictos, mediación, habilidades estratégicas de negociación y resolución de conflictos, porque en la gran mayoría si bien pueden tener otras profesiones, carecen de las herramientas para prevenir, gestionar o resolver los conflictos. Se puede decir que la mediación es un método apropiado para el manejo de conflictos provenientes de relaciones continuadas en diversas organizaciones y está enfocada para restablecer la comunicación efectiva entre las partes, a partir del análisis de los principios rectores de esa técnica, se deduce que la mediación es un método que enaltece la voluntad de las partes y ellas las que tienen autodeterminación, libertad y poder de decisión en el procedimiento para celebrar un acuerdo de la forma que les conviene.

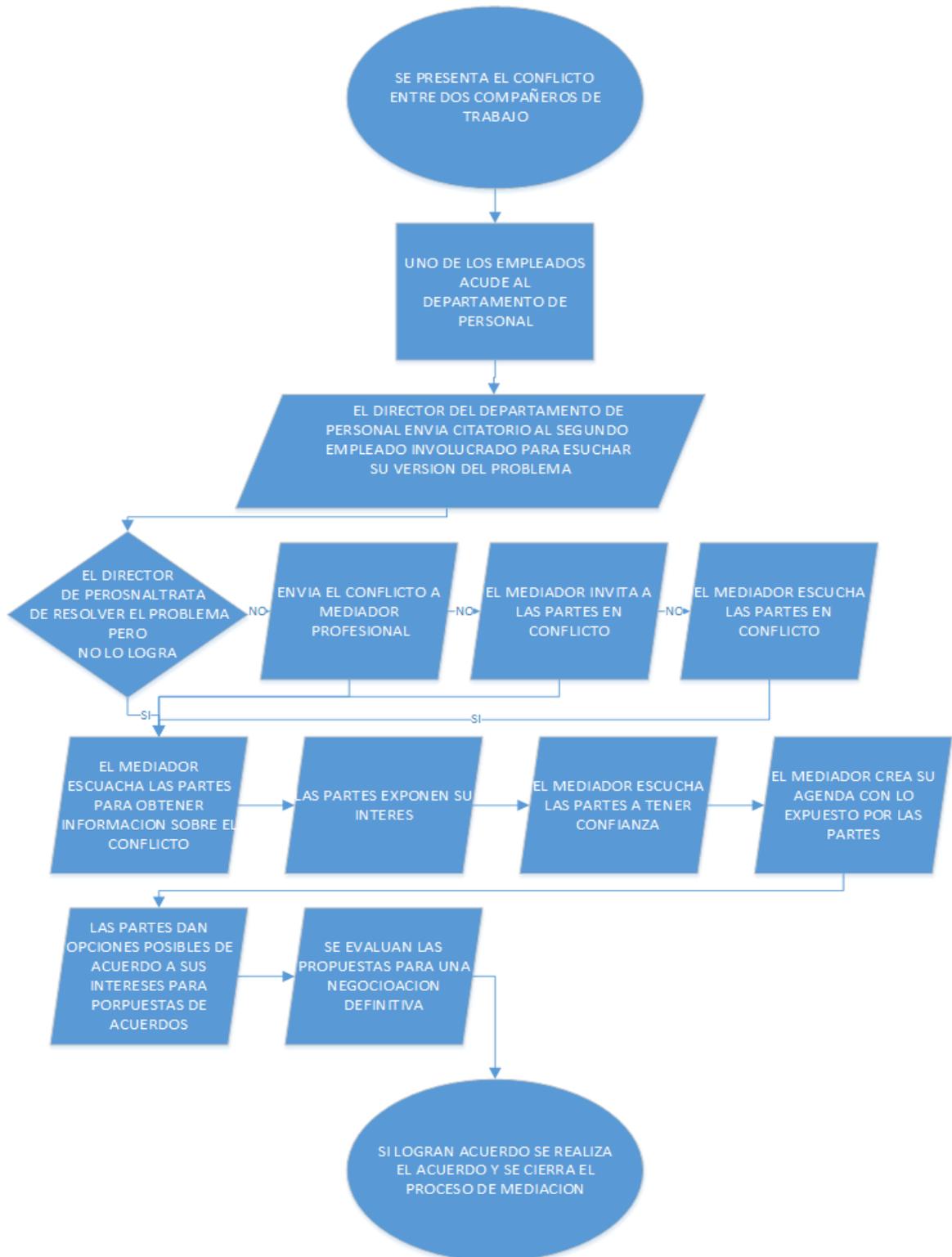
La mediación es un método eficaz de solución de conflictos y se destaca sobre todo en los casos en que las partes deben mantener la comunicación efectiva y constante, sobre todo una estrecha relación, también representa un mecanismo que propone una transformación cultural que beneficia a cualquier organización y en este caso a las instituciones de salud pública, posibilitando un mayor servicios a la ciudadanía y de la solidaridad.

De tal suerte, el panorama actual de la mediación apunta para un creciente desarrollo que tiene apoyo de organizaciones nacionales e internacionales, gubernamentales o no, universidades, profesionales especializados de diferentes áreas de conocimiento, que han dispensado esfuerzos mutuos para resaltar la importancia de la mediación para solución de conflictos como sistema

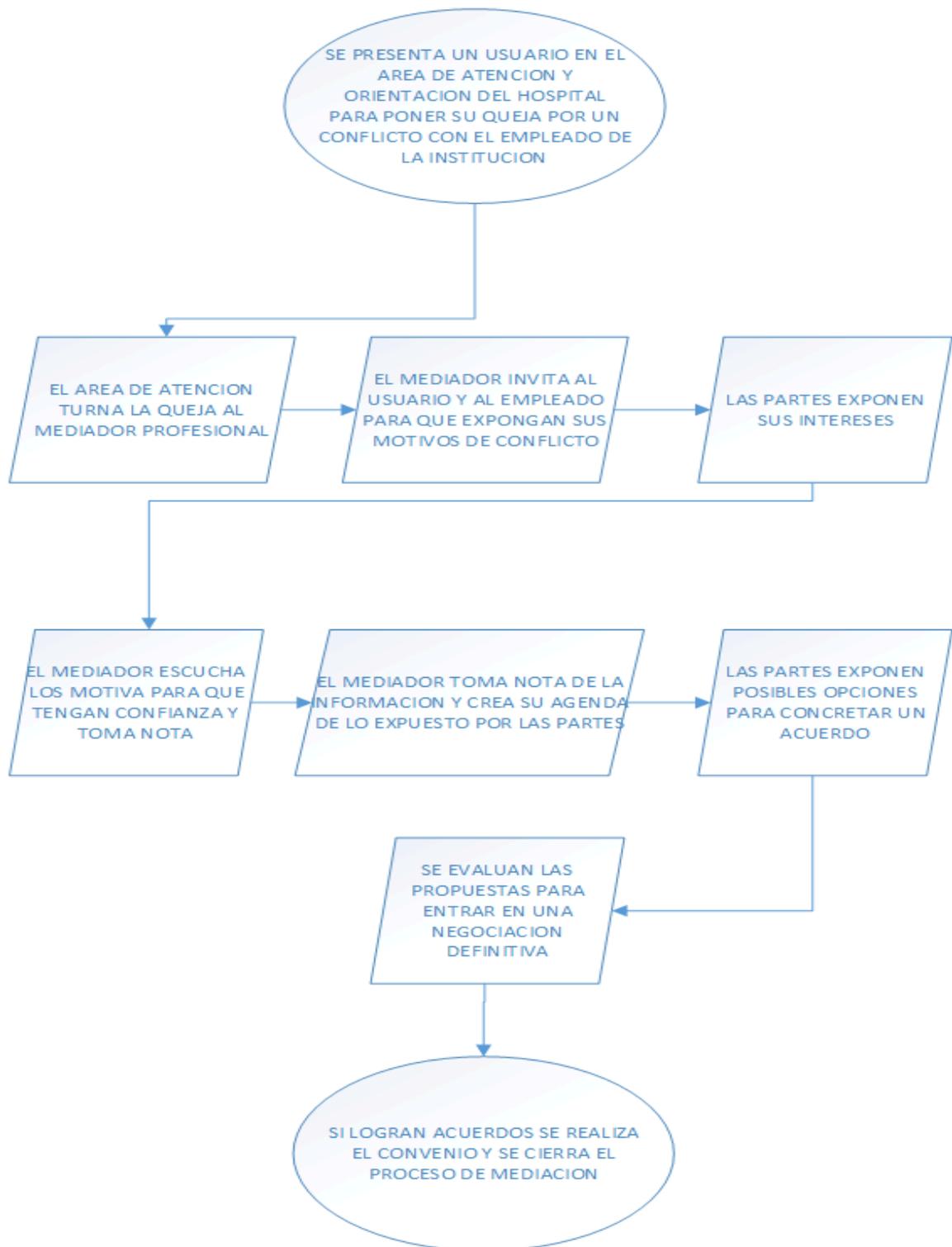
complementario de administración de justicia para lograr soluciones pacíficas, por medio del diálogo colaborativo en las instituciones de salud pública.

La mediación crea un espacio con seguridad donde se puede explorar las posibilidades de solucionar los conflictos, es un proceso flexible, que se va adaptando a los ámbitos tanto público como privado, teniendo una estructura y principios. A continuación ejemplos como puede ser un proceso de mediación para resolver los conflictos entre los mismos empleados de la institución de salud pública y proceso de mediación para resolver los conflicto entre los empleados de la institución de salud pública y los usuarios de los servicios de salud.

- Proceso de mediación para resolver los conflictos entre los mismos empleados de la institución de salud pública.



Proceso de mediación para resolver los conflictos entre los empleados de la institución de salud pública y los usuarios de los servicios de salud.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ABAJO OLIVARES, Francisco J., *Mobbing acoso psicológico en el ámbito laboral*, Buenos Aires, Lexis Nexis, 2006.
- ACOSTA ROMERO, Miguel, *Compendio de Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 2003.
- AGUILAR, Luis F., *Política pública*, México, siglo veintiuno, 2012.
- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F., *Gobierno y administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2013.
- ALCALÁ-ZAMORA Y CASTILLA, Niceto, *proceso, autocomposición y autodefensa*, México, UNAM, 1970.
- ALLES, Martha Alicia, *Comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- ANDRADE TORRES, Juan, *Guía para la Realización de Proyectos de Investigación*.
- ÁLVAREZ- GAYOU, Juan Luis, *Fundamento y metodología*, México, Paidós, 2003.
- ARIAS G, Fidias, *El proyecto de investigación*, Caracas, Orial, 1999.
- ARELLANO HERNÁNDEZ, Francisca Patricia, CABELLO TIJERINO, Paris Alejandro (coord.), *Retos y perspectiva de los MASC en México*, México, Tirant lo Blanch, 2015.
- BANERA, Jorge Daniel, *La estrategia ante el acoso laboral*, Buenos Aires, Ediciones República, 2009.
- BARAJAS MONTES DE OCA, Santiago, Méndez Silva, Ricardo, "Conciliación, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, México, Porrúa- Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004.
- BARDALES LAZCANO, Érica, *Medios alternativos de solución de conflictos y justicia restaurativa*, México, Flores Editores, 2011.
- BARONA VIRAL, Silvia y ESPLUGUES MOTA, Carlos, "*Mediación y Arbitraje Legislación Básica*", Valencia, Tirant lo Blanch, 2012.
- BAUMAN, Z., *Tiempos líquidos*, México, Tusquets, 2014.
- BERLO, David K., *El proceso de la comunicación*, Buenos Aires, El Ateneo, 2008.
- BLANCO CARRASCO, Marta, *Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos. Una visión jurídica*, Madrid, REUS, 2009.

- BLASCO MIRA, Josefa Eugenia y Pérez Turpín, José Antonio, *Metodología de investigación en ciencias sociales de la actividad física y el deporte: ampliando el horizonte*, Alicante: Club Universitario, 2007.
- BOQUÉ TORREMORELL, María Carme, *Cultura de Mediación y Cambio Social*, Barcelona, Gedisa 2003.
- BOSQUED, Marisa, *El síndrome del burnout, que es y como superarlo*, Barcelona, Paidós, 2008.
- BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, trad. de Lorena Páez de Villalpando, México, Trillas,
- CABELLO TIJERINA, Paris Alejandro, “*La mediación como una estrategia de la cultura de paz*”, en Arellano Hernández, Francisca Patricia, Cabello Tijerina, Paris Alejandro.-

- CABRERA DIRCIO, Julio, *Derecho y Sociedad (col.)*, “*Mediación Penal y Derechos Humanos*”, México, Ediciones Coyoacán, 2014.
- CANTORAL DOMÍNGUEZ, Karla, *Derecho de protección de datos personales de la salud*, México, Novum, 2012.
- CAMPOY ARANDA, Tomas J., y GOMES ARAÚJO, Elda, *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos en Manual básico para la realización de tesis, tesis y trabajos de investigación*, Editorial EOS.
- CALCATERRA, Ruben A., *Mediación estratégica*, España, Gedisa, 2006.
- CARAM, María Elena et al, *Mediación: Diseño de una Práctica*, 4ª ed., Buenos Aires Bogotá, Astrea, 2014.
- CARABANTE MUNTADA, José María (coord.), *La Mediación Presente, Pasado y Futuro de una Institución Jurídica*, Madrid, Netbiblo, 2010.
- CARNELUTTI, Francesco, *Teoría General del Derecho*, trad. de Carlos González Posada, Madrid, Editorial Revista de Derecho Privado, 1941.
- CASTRO SANTANDER, Alejandro y RETA BRAVO, Cristina, *Educación sin miedo*, Buenos Aires, Bonum, 2014.
- CHERTORIVSKI WOLDENBERG, Salomón y GERMAN FAJARDO, Dolci, *Gaceta Médica de México*, 148 502 El sistema de salud mexicano: ¿requiere una transformación?, Secretaría de Salud, México, D.F. 2012.
- COLAIACOVO, Juan Luis, *Negociación Moderna*, Jurídicas Cuyo, Argentina, 1998.

- CORNELIO LANDERO, Eglá, *Mediación en conflictos colectivos de trabajo, una visión de justicia*, México, Porrúa, 2014.
- CORNELIO LANDERO, Rosa, “Conflictos organizacionales y la gestión de las diferencias en las organizaciones inteligentes”, en ISLAS COLÍN, Alfredo (Coord) *Mediación y Derechos Humanos*, México, Porrúa, 2014.
- CORNELIO LANDERO, Eglá y CORNELIO LANDERO, Rosa, “Conflictos y comunicación como elementos de la negociación en las organizaciones”, en ISLAS COLÍN, Alfredo (Coord) *Mediación y Derechos Humanos*, México, Porrúa, 2014.
- CRESWELL, J.W., *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. USA: SAGE Publications, Inc., 2004.
- Chertorivski Woldenberg, Salomón y German Fajardo Dolci, *Gaceta Médica de México*, 148 502 *El sistema de salud mexicano: ¿requiere una transformación?*, Secretaría de Salud, México, D.F. 2012.
- CRUZ MARÍN, Carlos y Vargas Fernández, Luis, “*Estrés: Entenderlo es manejarlo*”, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill, 2009.
- ---, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill, 2011.
- ---, *Administración en los nuevos tiempos*, trad. de Villamizar German, Colombia, Mc Graw Hill, 2002.
- ---, *Gerenciando com as Perssons: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Perssons*, Elsevier/ Campus, Rio de Janeiro, 2005.
- DEPRE, Tara, *El arte de la negociación*, trad. de L. Velasco, Buenos Aires, Editorial Atlántida, 1987.
- DIEGO VALLEJO, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *Mediación, proceso, tácticas y técnicas*, 3ª ed., Madrid, PIRAMIDE, 2010.
- DUEÑAS HERRERO, Laurentino Javier (Dir.), *Guía Práctica de Mediación Socio Laboral*, Valladolid, Thomson Reuters, 2013.
- ENTELMAN, Remo F., *Teoría de conflictos, hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Gedisa, 2009.
- FARRÉ SALVÁ, Sergi, *Gestión de conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, España, Ariel, 2010.

- FERNÁNDEZ LÓPEZ, María Amaya, *Mediación en procesos por violencia de género*, Madrid, Aranzadi, 2015.
- FIDALGO VEGA, Manuel, *EL ESTRÉS LABORAL: ¡SUPERALO!*, México, Vecchi, 2011.
- FIDALGO VEGA, Manuel, *EL ESTRÉS LABORAL: SUPERALO, Estrategias, técnicas y recomendaciones*, Barcelona, 2011.
- FRAGA, Gabino, *Derecho administrativo*, 42ª ed, México, Porrúa, 2012.
- FRANCO CORZO, Julio, *Diseño de Políticas Públicas*, México, IEXE, 2017.
- FRANKLIN, Enrique B. y KRIEGER, Mario, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 2011.
- FLORES DE GORTARI, Sergio, *Comunicación administrativa efectiva e integral*, México, trillas, 2010.
- FLOYER ACLAND, Andrew, *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Argentina, PAIDOS, 1993.
- FODDAI, María Antonieta, "Conciliación y Mediación: ¿modelos diferentes de resolución de conflictos?": García Villaluenga, Leticia (Codir.) et al, *Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI*, Madrid, Reus.
- GARCÍA LÓPEZ, Eric, *Mediación Perspectivas desde la Psicología Jurídica*, Bogotá, Colombia, Manual Moderno, 2011.
- GARCÍA ROMERO, Lucila, *TEORÍA GENERAL DEL PROCESO*, México, RED TERCER MILENIO, 2012.
- GIL PÉREZ, María Encarnación, *La Solución Autónoma de los Conflictos Laborales*, España, La Ley, 2012.
- GIL-MONTE, P. R y PEIRÓ, J. M., *Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional*. Psicotema, 1999.
- GOTTHEIL, Julio y SCHFFRIN, Adriana (comp.), *Mediación: una transformación de la cultura*, Barcelona, Paidós, 1996.
- GÓMEZ LARA, Cipriano, *Teoría General del Proceso*, México, OXFORD, 2006.
- GÓMEZ M., Marcelo, *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Brujas. 2006.
- GONZÁLEZ-CUÉLLAR SERRANO, Nicolás (Dir.), *Mediación: Un Método de? Conflictos. Estudio Interdisciplinar*, Madrid, Colex, 2010.
- GONZÁLEZ BALLESTEROS, Teodoro, *Diccionario jurídico*, Madrid, Dinkinso, 2011.

- GORJÓN G., Francisco J. y STEELE GARZA, José G., *Métodos alternativos de solución de conflicto*, México, OXFORD, 2012.
- GORJÓN GÓMEZ, Francisco J. Steel Garza, José G., *Métodos alternativos de solución de conflicto*, México, OXFORD, 2013.
- GORJÓN GÓMEZ, Francisco J. (Comp.), *Justicia alternativa médica. El derecho y la bioética en la ciudad internacional del conocimiento*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2006.
- GORJÓN GÓMEZ, Francisco J., *Retos y perspectivas de los MASC en México*, México, Tirant lo Blanch, 2015.
- HAMDAN AMAD, Fauzi, *Derecho Administrativo*, México, SCJN, 2016.
- HELLRIEGEL, Don, *Comportamiento Organizacional*, México, CENGAGE, 2009.
- HERNÁNDEZ PAZ Abraham Alfredo y SÁNCHEZ GARCÍA, Arnulfo, *Solución de conflictos en relaciones comerciales internacionales*, México, RECHTIKAL, 2015.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto et al, *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill, 2008.
- HERNÁNDEZ, S., y BAPTISTA L., Fernández C., *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill. 2003.
- HIRSCHMAN, Albert O., *Interés privado y acción pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2016.
- IANNI, Octavio, "La sociedad global, México, Siglo XXI editores, 2010.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas, *ENCICLOPEDIA JURÍDICA MEXICANA*, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, PORRÚA, 2004.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos, *Protección internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Sistema universal y sistema interamericano*, San José Costa Rica, C.R.:IIDH, 2008.
- ISLAS COLÍN, Alfredo, *Manual de calificación de hechos violatorios de derechos humanos de México*, México, 2013.
- ISLAS COLÍN, Alfredo, El Ombudsman: control no jurisdiccional y protección de Derechos Humanos, <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/5/2359/12.pdf>.
- IVANCEVICH, John, *Comportamiento organizacional*, 7a ed., trad. de Núñez Herrerón José Luis, Palos Báez Enrique, México, Mc Graw Hill, 2013.
- JONES, Gareth, *Teoría organizacional*, México, Pearson, 2013.

- JUDGE, Timothy, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 2013.
- KOONTZ, Harold, *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*, México, Mc Graw Hill, 2012.
- KVALE, Steiner, *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1996.
- LELES SILVA, Mariella Da, *Métodos alternativos de resolución de conflictos*, Barcelona, 2014.
- LERER, Silvio, *Vamos a mediar. Guía práctica de procedimientos, técnicas, herramientas y habilidades para el manejo de conflictos*. Buenos Aires, Abeledo Perrot, 2011.
- LEDERERACH, John Paul, *Enredos, pelitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*, Colombia, Clara-Semilla, 1992.
- LEDERACH, John Paul, *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*, Barcelona, CATARATA, 2000.
- LOCKE, John, *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*, Madrid, Alianza Editorial, 2014.
- LÓPEZ OLVERA, Miguel Alejandro, Pahuamba Rosas, Baltazar, *Nuevos paradigmas constitucionales. Dignidad humana, principios fundamentales, Derechos Humanos, Estado de Derecho, democracia y control de convencionalidad*, México, ESPRESS, 2014.
- LÓPEZ RUÍZ, Miguel, *Nuevos elementos para la investigación*, México, 2014.
- LOYA, Salvador F., *Liderazgo en el comportamiento organizacional*, México, Trillas, 2011.
- LUHMANN, Niklas, *¿Cómo es posible el orden social?*, México, Herder, 2010.
- MACÍAS SANDOVAL, María del Refugio *et al.*, "Medios alternativos de arreglo de conflictos en las relaciones comerciales internacionales: una visión desde México", en Hernández Paz Abraham Alfredo y Sánchez García, Arnulfo, *Solución de conflictos en relaciones comerciales internacionales*, México, RECHTIKAL, 2015.
- MALARET, Juan, *Manual de negociación y mediación. Negociaciones empresariales eficaces para juristas y directivos de empresas*, 3ª ed., Madrid, COLEX, 2003.
- MALDONADO W. DE FERNÁNDEZ, Sara, "Perfil del mediador médico.", en Gorjón Gómez, Francisco J. (Comp.), *Justicia alternativa médica. El derecho y la bioética en la ciudad internacional del conocimiento*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2006.
- MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel, *Epistemología y Metodología cualitativa en las ciencias sociales*, México, Trillas, 2004.

- MARTÍNEZ MORALES, Rafael I., *Derecho Administrativo 1er y 2º curso*, México, Oxford, 2006.
- MARTÍNEZ MORALES, Rafael I., *Derecho administrativo 3er y 4º curso*, México, OXFORD, 2003.
- MARTÍNEZ ROSASLANDA, Sergio, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, 2ª ed., México, Porrúa, 2004.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Nosnik, Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, México, trillas, 2015.
- MARX, Karl, *Escritos sobre materialismo histórico*, Madrid, Alianza, 2012.
- MERTON, Robert K., *Teoría y estructura sociales*, trad. Florentino M. Torner, México, Fondo de Cultura Económica, 2013.
- MERINO, Mauricio, *Políticas públicas*, México, CIDE, 2013.
- MILLES, R.H., *Macro Organizational Behavior*, Goodyear, Santa Monica, California, 1980.
- MOCHÓN MORCILLO, Francisco, *Administración Enfoque por competencia con Casos Latinoamericanos*, México, Alfaomega, 2014.
- MONTANA, Patrick J., *Administración*, México, Continental, 2003.
- MONTORO GIL, Gonzalo V., *Mobbing, bullying*, Buenos Aires, Diagramación y composición, 2013.
- MOORE, Christopher, *El proceso de Mediación*, Buenos Aires, Granica, 2010.
- MORALES FERNÁNDEZ, Gracia, *Los sistemas alternativos de resolución de conflictos: La mediación sistemas complementarios al proceso. Nuevo enfoque constitucional del Derecho a la tutela judicial efectiva*, España, HISPALLEX, 2014.
- MOTTA MURGUÍA, Lourdes, “Un modelo jurídico para la medicina poblacional.”: En Pérez Tamayo, Ruy, Cossío Díaz, José Ramón, *Modelos médicos y modelos jurídicos*, México, Tirant lo Blanch, 2016.
- MUNCH, Galindo Lourdes, *Métodos y técnicas de investigación*. México, D.F., Trillas. 2007.
- NOVEL, Gloria, *Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido*, Madrid, Reus, 2010.
- NOVEL, Gloria, *Mediación en salud: Un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan*, Madrid, 2010.

- NÚÑEZ, Antonio, *El Libro De La Negociación*, 3ra ed., España, Ediciones Díaz De Santos, 2009.
- Oficina Internacional del Trabajo, *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, Suiza, 2008
- OMAR, A., *Justicia Organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral*. Psicología y salud, julio diciembre, año/vol. 16, número 002. Universidad Veracruzana, Xalapa, México, 2006.
- OROZCO PARDO, Guillermo, *Tratado de mediación en las resoluciones de conflicto*, Madrid, tecnos, 2015.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, Folleto Informativo, Derecho a la salud, Derechos Humanos, EEUU, 2008.
- Organización Internacional del Trabajo OIT, Consejo internacional de enfermeras CIE, Organización Mundial de la Salud OMS Internacional de Servicios Públicos ISP, Programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud, Ginebra, 2002.
- OTERO LÓPEZ, José Manuel, *ESTRÉS LABORAL Y BURNOUT*, Madrid, Díaz Santos, 2011.
- OVALLE FABELA, José, *Teoría General del Proceso*, 4ª ed., México, OXFORD, 2005.
- PASTRANA AGUIRRE, Laura Aída, *La Mediación en el Sistema Procesal Acusatorio en México Doctrina y Disposiciones Legales*, México, Flores Editores, 2009.
- PATLÁN PÉREZ, Juana *et al*, "Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff Moorman en población mexicana". *Contaduría y Administración*, Vol. 59, No. 2, Arb:/Junio 2014.
- PEÑA G., Oscar, *Mediación y Conciliación extrajudicial*, México, Flores editores, 2010.
- PÉREZ FUENTES, Gisela María, Cantoral Domínguez, Karla, *Daño moral y derechos e la personalidad del menor*, México, Tirant lo Blanch, 2015
- PIMENTEL, Manuel, *Resolución de conflictos, técnicas de mediación y negociación*, Barcelona, Plataforma, 2013.
- PIÑUEL, Iñaki, *MOBBING Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Santander, Sal Terrae, 2001.
- PONDY, Louis R., *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 1967.
- QUIROGA LEOS, Gustavo, *Organización y métodos en la Administración Pública*, México, trillas, 2012.

- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, Madrid, RODESA, 2001.
- REDORTA, Josep, *Conflict manament. Ciencia aplicada la gestión del conflicto*, España, ALMUZARA, 2016.
- ----, "Como analizar los conflictos", Barcelona, Paidós, 2009.
- ----, No más conflictos, Barcelona, Paidós, 2012.
- ----, Entender el conflicto, Barcelona, Paidos, 2014.
- ----, *El poder y sus conflictos*, Barcelona, Paidós, 2005.
- ----, *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, Barcelona, paidós, 2007.
- RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, Jaime, de Prada Rodríguez, Mercedes (Dir.), Carabante Muntada, José María (coord.), *La Mediación Presente, Pasado y Futuro de una Institución Jurídica*, Madrid, Netbiblo, 2010.
- RODRÍGUEZ, Nora. *DEL MOBBING AL BURNOUT*, Barcelona, Océano ámbar, 2013.
- ROBBINS, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2013.
- ----, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. y Descenzo, David A., *Fundamentos de Administración*, México, PEARSON, 2013.
- ROUSSEAU, Juan Jacobo, *El Contrato Social*, México, Ediciones Leyenda, 2013.
- SABINO, Carlos, *El proceso de la Investigación*, México, 1998.
- SÁNCHEZ GARCÍA, Arnulfo, *Mediación y Arbitraje Eficacia y Proyección Internacional*, México, Tirant lo Blanch, 2015.
- SALGADO L. A.C., *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*, 2007.
- SERRA ROJAS, Andrés, *Derecho Administrativo, primer curso*, México, Porrúa, 2002.
- Secretaría de Acción Sindical, Universidad y Salud Laboral de la Federación de Enseñanza de CCOO (FECCOO), *Guía para la gestión de conflictos e incidentes de origen interno propiciados por la interacción entre usuarios y profesionales*, Madrid, 2013.
- SOLETO, Helena (Dir.), *Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos*, Tecnos, Madrid, 2013.

- SOUTO GALVÁN, Esther (Dir.), *La mediación Un Instrumento de Conciliación*, Madrid, Dykinson, 2010.
- SOSPEDRA NAVA, Francisco José, *Mediación y arbitraje. Los sistemas alternativos de resolución de conflictos*, Madrid, Aranzadi, 2014.
- SUARES, Marinés, *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aire, Paidós, 2010.
- STUART M. Schmidt y KOCHAN Thomas A., "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972.
- TORRE DE LA, Francisco, *Relaciones Humanas*, México, Trillas, 2000.
- URIBE PRADO, Jesús, *Violencia y acoso en el trabajo Mobbing*, México, UNAM, 2011.
- VALLE HERRERA, Trixia, *El acoso laboral todo sobre el mobbing*, México, Trillas, 2011.
- VALLEJO, Raúl de Diego y GUILLEN GESTOSO, Carlos, *Mediación, proceso, tácticas y técnicas*, 3ª ed., Madrid, PIRAMIDE, 2010.
- VALLS HERNÁNDEZ, Sergio, *Nuevo Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 2003.
- VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ, Manuel, *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo. Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales*, Barcelona, GESTIÓN 2000, 2005.
- VINYAMATA, Eduard, *Tratamiento y transformación del conflicto, Métodos y recursos en conflictología*, Barcelona, Ed. Ariel, 2003.
- WEBER, Max, *Conceptos sociológicos fundamentales, Edición de Joaquín Abellán*, Madrid, Alianza, 2010.

Leyes

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley de Comercio Exterior.

Ley de Justicia Alternativa del Tribunal de Justicia del Distrito Federal.

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, Artículo 12.

Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias para el Estado de Coahuila de Zaragoza.

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco.

Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco.

Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León.

Ley Federal de Responsabilidad Ambiental.

Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Ley General de Salud.

Ley del Seguro Social.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional.

Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco.

Código de ética de los servidores públicos.

Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal.

DECRETO, por el que se establecen las acciones administrativas que deberá implementar la Administración Pública Federal para llevar a cabo la conciliación o la celebración de convenios o acuerdos previstos en las leyes respectivas como medios alternativos de solución de controversias que se susciten con los particulares. Diario Oficial de la Federación DOF, 29 de abril 2016.

Sitios de internet consultado

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Organización Mundial de la Salud, Derecho a la salud. Folleto informativo No. 31, 2008, p. 4-9. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Factsheet31sp.pdf>.

Ayuso Marente, J. A. (2003). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de estrés laboral y Burnout. Revista Iberoamericana de Educación. Extraído el 14 de junio, 2011, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1341Ayuso.pdf>

ASOCIACION PRIDICAM MOBBING MADRID,
<http://bullyingmadrid.blogspot.mx/2015/10/te-presentamos-el-de-mediacion-en-casos.html>

Asociación Andaluza contra el Acoso Moral en el Trabajo,
http://www.geocities.ws/docu_asacamt/dic_03/page2.html.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.leychile.cl - documento generado el 27-Mar-2017.

Carta de las Naciones Unidas, Artículo 33. De 26 de Junio de 1945 y entró en vigencia en octubre del mismo año. <http://www.icj-cij.org/homepage/sp/unchart.php>

Celis, Mónica, Bohart, A.C., Greenberg, L. Revista Internacional de psicoanálisis, <http://www.aperturas.org/articulos.php?id=0000237>

COMO RESOLVER LOS PROBLEMAS EN EL LUGAR DE TRABAJO Los procedimientos de prevención y solución de conflictos de la OIT, DEPTS-2008-09-0059-1-Sp.doc/v.2, <http://www.ilo.org/public/english/mediate/download/conflict-prev-and-res-procedures-es.pdf>.

Constitución de Cádiz de 1812, http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/historicas/cons_1812.pdf.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1824. Artículo 155 “No se podrá entablar pleito alguno en lo civil ni en lo criminal, sobre injurias, sin hacer constar haberse intentado legalmente el medio de la conciliación.” <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1671/35.pdf>.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última reforma publicada DOF 24-02-2017, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf

Convención de Nueva York. Vigente desde el 7 de junio de 1959. http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/NYConvention.html.

Código de Comercio, Artículo 1416. <http://www.camex.com.mx/index.php/faq-s/38-publicaciones/473-codigo-de-comercio-titulo-cuarto-del-arbitraje-comercial>.

Código de ética de los servidores públicos, <http://cgaj.tabasco.gob.mx/leyes/descargas/1/865>.

Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal, http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67841/5_Codigo_Etica_2015.pdf.

Declaración Universal de Derechos del Hombre. De 10 de diciembre de 1948. <http://www.filosofia.org/cod/c1948dhu.htm>.

Diálogos por la Justicia Cotidiana, <http://www.gob.mx/justiciacotidiana/galerias/dialogos-por-la-justicia-cotidiana-29992?idiom=es>

<http://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm>

<https://www.gob.mx/justiciacotidiana/articulos/justicia-cotidiana-reformas-e-iniciativas-29921?idiom=es>

DOF: 20/08/2015 ACUERDO que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015.

Domínguez Bilbao Roberto, García Dauder, Silvia, Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones, Enero 2003,

http://www.academia.edu/8139509/Introducci%C3%B3n_a_la_Teor%C3%ADa_del_Conflicto_en_las_Organizaciones

Deutsch, Morton , The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. New Haven, MA, Yale University Press, Otpic Officially Retired, 1973.

http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/morton_deutsch.htm

Eduardo H. Cazabat, DESGASTE POR EMPATÍA, Congreso Virtual de Psiquiatría. Interpsiquis enero 1970. Psiquiatria.com,

<http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/assetstore/16/66/45/166645679529983248561217828414563876014>

Enciclopedia financiera,

<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>.

Estudios de la OCDE sobre los Sistemas de Salud: México, Traducido a partir de la versión original en inglés publicada con el título: OECD Reviews of Health Care Systems: México 2016 <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230491-en>. La presente traducción al español estuvo a cargo de la Secretaría de Salud, México. No es una traducción oficial de la OCDE.

Figley, C.R. Compassion Fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized. Nueva York: Brunner/Mazel publishers. Figley, C.R. 2005, p 7, Compassion Fatigue: a interview with Charles Figley. Recuperado de: <http://www.medscape.com/viewarticle/513615>.

García Solarte, Mónica, "Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual", Cuadernos de Administra, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>> ISSN 0120-4645.

Gil-Monte, P. R y Peiró, J. M., Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. Psicotema, 1999.

<http://www.psicothema.com/pdf/319.pdf>

ISLAS COLÍN, Alfredo, El Ombudsman: control no jurisdiccional y protección de Derechos Humanos, <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/5/2359/12.pdf>

LAZARUS Y FOLKMAN, El Estrés y la Evaluación Cognitiva, <https://explorable.com/es/el-estres-y-la-evaluacion-cognitiva>

MASLACH, C. & Jackson, S.E. (1981) the Maslach Burnout Inventory. Research Edition, Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologist Press.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205/full>

Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional, dictada por Resolución de la Asamblea General 40/72 de 1985.
http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/1985Model_arbitration.html.

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, Artículo 9.
<http://www.congresoqroo.gob.mx/leyes/penal/ley029/L1420140407101.pdf>.

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco, Artículo 3, fracción XIII.
congresoweb.congreso.jalisco.gob.mx/.../Leyes/Ley%20de%20Justicia%20Alternativa%20.

Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco, http://tsj-tabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/ley_de_acceso_a_la_justicia_alternativa.pdf

Ley de métodos alternos para la solución de conflictos del Estado de Nuevo León, Artículo 1º.
file:///C:/Users/rosa/Desktop/ley_de_metodos_alternos_para_la_solucion_de_conflictos_del_estado_de_nuevo_leon.pdf

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 19-12-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_191216.pdf.

Ley de Comercio Exterior, artículo 97. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/28.pdf>

Ley Federal de Responsabilidad Ambiental, Artículos 1º.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRA.pdf>.

Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf

Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias para el Estado de Coahuila de Zaragoza, http://congresocoahuila.gob.mx/portal/?page_id=538

Ley General de Salud, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_270117.pdf.

Ley General de Salud, Decreto, por el que se reforma el artículo 51 y se adicionan los artículos 51 Bis 1, 51 Bis 2 y 51 Bis 3 a la Ley General de Salud, DOF: 17/04/2009, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo

Ley del Seguro Social, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92_121115.pdf.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional , Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1963 , Última reforma publicada DOF 02-04-2014, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111.pdf>

Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Última reforma aprobada mediante Decreto 222 de fecha 26 de agosto de 2015, publicado en el Periódico Oficial del Estado número 7632 Suplemento C, de fecha 28 de octubre de 2015,
<http://a245249236eda49dcbd9-4febb582370306e21521643c4f578978.r92.cf1.rackcdn.com/2015/Ley%20de%20los%20Trabajadores%20al%20Servicio%20del%20Estado%20de%20Tabasco.pdf>

Naciones Unidas a través del Servicio de ombudsman y mediación,
<http://www.un.org/es/ombudsman/medservices.shtml>

Nicoletti, Javier Augusto, Derecho Humano a la salud: fundamento y construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, Vol. II, Núm. 120, 2008, pp. 49-57.
<http://www.redalyc.org/pdf/153/15312721005.pdf>.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, DECRETO, por el que se establecen las acciones administrativas que deberá implementar la Administración Pública Federal para llevar a cabo la conciliación o la celebración de convenios o acuerdos previstos en las leyes respectivas como medios alternativos de solución de controversias que se susciten con los particulares. Diario Oficial de la Federación DOF, 29 de abril 2016.

Secretaría de Salud Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación del 31 de julio de 2002,
http://portal.salud.gob.mx/contenidos/conoce_salud/pdf/Cxdigo_de_xtica_de_los_Servidores_Pxblicos_de_la_Administracixn_Pxblica_Federal.pdf.

Secretaría de Acción Sindical, Universidad y Salud Laboral de la Federación de Enseñanza de CCOO (FECCOO), GUIA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS E INDICENTES DE ORIGEN INTERNO PROPICIADOS POR LA INTERACCION ENTRE USUARIOS Y PROFESIONALES, Madrid, 2013.

Oficina Internacional del Trabajo, Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, Suiza, 2008,
ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/WCMS.../lang.../index.htm

Organización Médica Colegial (OMC) de España
http://www.cgcom.es/noticias/2015/09/15_09_15_ffomc_mediadores_sanitarios

- Organización de los Estados Americanos, en la La Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS SISTEMAS DE JUSTICIA DE LOS PAÍSES AMERICANOS.
- Organización de los Estados Americanos, en la La Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), métodos alternativos de resolución de conflictos en los sistemas de justicia de los países americanos.
<https://www.oas.org/consejo/sp/CAJP/docs/cp09044s04.doc>.
- Organización Mundial de la Salud, Folleto Informativo, Derecho a la salud, Derechos Humanos, EEUU, 2008.
- Organización Mundial de la Salud, 62ª ASAMBLEA MUNDIAL DE LA SALUD A62/9 Punto 12.5 del orden del día provisional 16 de marzo de 2009, p 1, http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A62/A62_9-sp.pdf.
- Organización Mundial de la Salud, Constitución que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946, por los representantes de 61 Estados, y entro en vigencia el 2 de abril de 1948. <http://www.who.int/about/mission/es/>.
- Organización Internacional del Trabajo,
<http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=j&idind=852&termino>
- Organización Internacional del Trabajo OIT, Consejo internacional de enfermeras CIE, Organización Mundial de la Salud OMS Internacional de Servicios Públicos ISP, Programa conjunto sobre la violencia laboral en el sector de la salud, Ginebra, 2002, p. 3. www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_071411/.../index.htm
- Ortega Villalobos, Joel (1999). "Estrés y Trabajo". Disponible en la world wide web: http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966, artículo 12.1 1.
<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- Patlán Pérez, Juana et al, "Valides y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff Moorman en población mexicana". Contaduría y Administración, Vol. 59, No. 2, Arb:/Junio 2014.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005.
- Políticas de salud. <https://www.gob.mx/salud/articulos/politicas-publicas-en-beneficio-de-la-salud#acciones>.
- Programa sectorial de Salud 2013-2018, DOF, 12 de diciembre de 2013.
[/www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf](http://www.pwc.com/mx/es/industrias/archivo/2014-03-prosesa.pdf).

Promoción de la Salud y Determinantes Sociales 2013-2018,
http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Promocion_de_la_Salud_y_Determinantes_Sociales.pdf

Revista CONAMED, Volumen 18, No. 3, julio-septiembre 2013, es una publicación trimestral editada por la Comisión Nacional de Arbitraje Médico, p. 99.
http://www.conamed.gob.mx/publicaciones/pdf/revista_jul-sep_2013.pdf

Revista de Psicología, Vol, 13, 2007, pp. 71-78, Universidad de San Martín de Porres, Lima Perú. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf>.

Revista de Psicología de la PUCP. Vol. XXI, 2, 2003 Estrés y afrontamiento en estudiantes de psicología, Cassaretto - Revista de psicología, 2003 - dialnet.unirioja.es

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_008502/lang-es/index.htm#N_1_

<http://www.parlamento.gub.uy/repartidos/AccesoRepartidos.asp?url=/repartidos/camara/d2015080242-00.htm>

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_070534/lang-es/index.htm#1

<https://www.google.com.mx/#q=Ley+Federal+de+los+Trabajadores+al+Servicio+del+Estado%2C+reglamentaria+del+Apartado+B+del+Articulo+123>.

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_anexo5.pdf
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf.htm>

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_100516.pdf

<file:///C:/Users/rosa/Downloads/352.pdf>

<file:///C:/Users/rosa/Downloads/444.pdf>

<file:///C:/Users/rosa/Downloads/348.pdf>

<file:///C:/Users/rosa/Downloads/347.pdf>

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf> consultado el 24 de agosto de 2016. pp. 71 – 78

http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/ analisisdiscurso.htm

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm.

ANEXOS

Cuestionario para la entrevista semiestructurada con el objetivo de Indagar si las instituciones de salud pública cuentan con algún método para resolver los conflictos organizacionales y estimar el impacto socio-económico.

HOSPITAL

- 1.- ¿Existe algún tipo de conflicto?
- 2.- ¿Qué tipos de conflicto son los que más se presenta?
- 3.- ¿Se ha presentado alguno tipo de conflicto ente el personal?
- 4.- ¿Ha existido algún conflicto entre los departamentos de la Institución
- 5.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes que ha existido entre los grupos de trabajo?
- 6.- ¿Cómo ha afectado al personal de la Institución los conflictos?
- 7.- ¿Ha afectado a la Institución los conflictos entre los trabajadores?
- 8.- ¿Ha afectado alguna otra persona los conflictos entre los trabajadores de la Institución?
- 9.- ¿Cuáles han sido las consecuencias del conflicto?
- 10.- ¿Cuál ha sido el costo del conflicto presentado?
- 11.- ¿Cuáles han sido las formas que se buscaron para resolver los conflictos?
- 12.- ¿Cómo se ha resuelto el conflicto en la Institución?
- 13.- ¿Quién ha intervenido para la resolución del conflicto?
- 14.- ¿Cuáles han sido los resultados del conflicto?
- 15.- ¿Conoce al método para resolver los conflictos en la Institución?
- 16.- ¿Se les da buen trato a los trabajadores?
- 17.- ¿Hay buen ambiente de trabajo en la Institución?
- 18.- ¿De qué manera se les motiva a los trabajadores?
- 19.- ¿Tienen buenas prestaciones laborales los trabajadores?

Tesis: 1a. LXV/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Primera Sala, Novena Época, Tomo XXVIII, Julio de 2008, p. 457.

DERECHO A LA SALUD. SU REGULACIÓN EN EL ARTÍCULO 4o. DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y SU COMPLEMENTARIEDAD CON LOS TRATADOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS.

Este Alto Tribunal ha señalado que el derecho a la protección de la salud previsto en el citado precepto constitucional tiene, entre otras finalidades, la de garantizar el disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan las necesidades de la población, y que por servicios de salud se entienden las acciones dirigidas a proteger, promover y restaurar la salud de la persona y de la colectividad. Así, lo anterior es compatible con varios instrumentos internacionales de derechos humanos, entre los que destacan el apartado 1 del artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que señala que toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; el artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que alude al derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental, y refiere que los Estados deben adoptar medidas para asegurar la plena efectividad de este derecho; y el artículo 10 del Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador", según el cual toda persona tiene derecho a la salud, entendida como el disfrute del más alto nivel de bienestar físico, mental y social. En ese sentido y en congruencia con lo establecido por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas, el derecho a la salud debe entenderse como una garantía fundamental e indispensable para el ejercicio de los demás derechos humanos y no sólo como el derecho a estar sano. Así, el derecho a la salud entraña libertades y derechos, entre las primeras, la relativa a controlar la salud y el cuerpo, con inclusión de la libertad sexual y genésica, y el derecho a no padecer injerencias, torturas, tratamientos o experimentos médicos no consensuales; y entre los derechos, el relativo a un sistema de protección de la salud que brinde

a las personas oportunidades iguales para disfrutar del más alto nivel posible de salud. Asimismo, la protección del derecho a la salud incluye, entre otras, las obligaciones de adoptar leyes u otras medidas para velar por el acceso igual a la atención de la salud y los servicios relacionados con ella; vigilar que la privatización del sector de la salud no represente una amenaza para la disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad de los servicios; controlar la comercialización de equipo médico y medicamentos por terceros, y asegurar que los facultativos y otros profesionales de la salud reúnan las condiciones necesarias de educación y experiencia; de ahí que el derecho a la salud debe entenderse como un derecho al disfrute de toda una gama de facilidades, bienes, servicios y condiciones necesarios para alcanzar el más alto nivel posible de salud.

Tesis: 1a. CCLXVII/2016 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 36, Noviembre de 2016, Tomo II, p. 895.

DERECHO A LA PROTECCIÓN DE LA SALUD. DIMENSIONES INDIVIDUAL Y SOCIAL.

La protección de la salud es un objetivo que legítimamente puede perseguir el Estado, toda vez que se trata de un derecho fundamental reconocido en el artículo 4o. constitucional, en el cual se establece expresamente que toda persona tiene derecho a la protección de la salud. Al respecto, no hay que perder de vista que este derecho tiene una proyección tanto individual o personal, como una pública o social. Respecto a la protección a la salud de las personas en lo individual, el derecho a la salud se traduce en la obtención de un determinado bienestar general integrado por el estado físico, mental, emocional y social de la persona, del que deriva otro derecho fundamental, consistente en el derecho a la integridad físico-psicológica. De ahí que resulta evidente que el Estado tiene un interés constitucional en procurarles a las personas en lo individual un adecuado estado de salud y bienestar. Por otro lado, la faceta social o pública del derecho a la salud consiste en el deber del Estado de atender los problemas de salud que afectan a la sociedad en general, así como en establecer los

mecanismos necesarios para que todas las personas tengan acceso a los servicios de salud. Lo anterior comprende el deber de emprender las acciones necesarias para alcanzar ese fin, tales como el desarrollo de políticas públicas, controles de calidad de los servicios de salud, identificación de los principales problemas que afecten la salud pública del conglomerado social, entre otras.

Tesis: XXI.2o.P.A.18 A (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Libro 35, Octubre de 2016, Tomo IV, p. 2725.

ACCESO A LA SALUD. CORRESPONDE AL ESTADO PROTEGER ESE DERECHO HUMANO Y, POR TANTO, AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL INCUMBE LA CARGA DE PROBAR EN EL JUICIO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO EN EL QUE SE LE DEMANDE UNA NEGLIGENTE ATENCIÓN MÉDICA, QUE SU PERSONAL MÉDICO OTORGÓ AL PACIENTE LA ADECUADA A SU PADECIMIENTO.

La Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, al resolver el amparo en revisión 173/2008, el 30 de abril de 2008, entre otras consideraciones sostuvo, en relación con el derecho humano de acceso a la salud, reconocido por el artículo 4o., párrafo cuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que entre varios elementos, comprende: el disfrute de servicios de salud de calidad en todas sus formas y niveles, entendiendo calidad como que sean apropiados médica y científicamente, esto es, que exista personal médico capacitado, medicamentos y equipo hospitalario científicamente aprobados y en buen estado, y condiciones sanitarias adecuadas. Asimismo, que para garantizar la calidad en los servicios de salud como medio para proteger el derecho mencionado, el Estado debe emprender las acciones necesarias para alcanzar ese fin. En ese orden de ideas, corresponde al Instituto Mexicano del Seguro Social, en su calidad de parte demandada en el juicio contencioso administrativo, la carga de probar que su personal médico otorgó al paciente una atención médica adecuada a su padecimiento, con el objeto de restaurar su salud, cuando la pretensión deducida por el actor es, por ejemplo, obtener el reembolso de los gastos

extrahospitalarios generados, debido a una negligente atención médica durante el tiempo que estuvo internado en un hospital de dicho organismo. Sin que obste a lo anterior, lo dispuesto por el artículo 42 de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, en el sentido de que, como regla general, las resoluciones y actos administrativos se presumirán legales y, como excepción, que las autoridades deberán probar los hechos que los motiven cuando el afectado los niegue lisa y llanamente, a menos que la negativa implique la afirmación de otro hecho. Ello, tratándose de los casos en que a las autoridades demandadas en el juicio de nulidad se les atribuya un hecho negativo, como es la omisión de otorgar servicio médico diligente y de calidad; caso en el cual, se repite, es a éstas a quienes corresponde la carga de demostrar que la atención médica otorgada al paciente, en el momento en que estuvo internado en uno de sus hospitales y de acuerdo a los síntomas que presentaba, era la adecuada para tratar el padecimiento por el cual fue hospitalizado y restaurar su estado de salud.

Tesis: I.4o.A.86 A (10a.), Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Libro XXV, Octubre de 2013, Tomo 3, p. 1759. DERECHO A LA SALUD. FORMA DE CUMPLIR CON LA OBSERVACIÓN GENERAL NÚMERO 14 DEL COMITÉ DE LOS DERECHOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, PARA GARANTIZAR SU DISFRUTE.

El Estado Mexicano suscribió convenios internacionales que muestran el consenso internacional en torno a la importancia de garantizar, al más alto nivel, ciertas pretensiones relacionadas con el disfrute del derecho a la salud, y existen documentos que las desarrollan en términos de su contenido y alcance. Uno de los más importantes es la Observación General Número 14 del Comité de los Derechos Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, organismo encargado de monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos por los Estados firmantes del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, del cual México es parte y el que, esencialmente, consagra la obligación de proteger, respetar y cumplir progresivamente el derecho a la salud y no admitir medidas regresivas en su perjuicio, absteniéndose de denegar su acceso, garantizándolo en igualdad de

condiciones y sin condicionamiento alguno, debiendo reconocer en sus ordenamientos jurídicos, políticas y planes detallados para su ejercicio, tomando, al mismo tiempo, medidas que faciliten el acceso de la población a los servicios de salud, es decir, este ordenamiento incluye no solamente la obligación estatal de respetar, sino también la de proteger y cumplir o favorecer este derecho. En estas condiciones, ese cumplimiento requiere que los Estados reconozcan suficientemente el derecho a la salud en sus sistemas políticos y ordenamientos jurídicos nacionales, de preferencia mediante la aplicación de leyes, adoptando una política nacional de salud acompañada de un plan detallado para su ejercicio, cuando menos en un mínimo vital que permita la eficacia y garantía de otros derechos, y emprendan actividades para promover, mantener y restablecer la salud de la población, entre las que figuran, fomentar el reconocimiento de los factores que contribuyen al logro de resultados positivos en materia de salud; verbigracia, la realización de investigaciones y el suministro de información, velar porque el Estado cumpla sus obligaciones en lo referente a la difusión de información apropiada acerca de la forma de vivir y de alimentación sanas, así como de las prácticas tradicionales nocivas y la disponibilidad de servicios, al igual que apoyar a las personas a adoptar, con conocimiento de causa, decisiones por lo que respecta a su salud.

Tesis: P./J. 136/2008, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Pleno, Jurisprudencia, Novena Época, Tomo XXVIII, Octubre de 2008, p. 61.
SALUD. EL DERECHO A SU PROTECCIÓN CONFORME AL ARTÍCULO 4o., TERCER PÁRRAFO, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ES UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La Ley General de Salud, reglamentaria del citado precepto constitucional, precisa que los servicios de salud, atendiendo a los prestadores de los mismos, se clasifican en: a) servicios públicos a la población general, que se prestan en establecimientos públicos de salud a los residentes del país, regidos por criterios de universalidad y de gratuidad, cuyas cuotas de recuperación se fundarán en principios de solidaridad social y guardarán relación con los ingresos de los usuarios, debiéndose eximir del cobro cuando éstos carezcan de recursos para cubrirlas; b) servicios a derechohabientes de instituciones públicas de seguridad social, que son los prestados a las personas que cotizan o las que hubieren cotizado conforme a sus leyes, así como los que con sus propios recursos o por

encargo del Ejecutivo Federal se presten por tales instituciones a otros grupos de usuarios; c) servicios sociales y privados, los primeros se prestan por los grupos y organizaciones sociales a sus miembros y beneficiarios de los mismos, directamente o mediante la contratación de seguros individuales y colectivos, y privados, los que se prestan por personas físicas o morales en las condiciones que convengan con los usuarios, sujetos a las leyes civiles y mercantiles, los cuales pueden ser contratados directamente por los usuarios o a través de sistemas de seguros individuales o colectivos y, d) otros que se presten de conformidad con la autoridad sanitaria, como lo son aquellos que conforman el Sistema de Protección Social en Salud, previsto para las personas que no sean derechohabientes de las instituciones de seguridad social o no cuenten con algún otro mecanismo de previsión social en salud, que será financiado de manera solidaria por la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los propios beneficiarios mediante cuotas familiares que se determinarán atendiendo a las condiciones socioeconómicas de cada familia, sin que el nivel de ingreso o la carencia de éste sea limitante para acceder a dicho sistema. Lo anterior permite advertir que el derecho a la protección de la salud se traduce en la obligación del Estado de establecer los mecanismos necesarios para que todas las personas tengan acceso a los servicios de salud y que en virtud de que ésta es una responsabilidad que comparten el Estado, la sociedad y los interesados, el financiamiento de los respectivos servicios, no corre a cargo del Estado exclusivamente, pues incluso, se prevé el establecimiento de cuotas de recuperación a cargo de los usuarios de los servicios públicos de salud y del sistema de protección social en salud, que se determinan considerando el costo de los servicios y las condiciones socioeconómicas de los usuarios, eximiéndose de su cobro a aquellos que carezcan de recursos para cubrirlas, de ahí que la salud sea una responsabilidad que comparten indisolublemente el Estado, la sociedad y los interesados, con base en criterios de capacidad contributiva y redistribución del ingreso.

Tesis: 1a. CCLI/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 137. ACOSO LABORAL (MOBBING). CARGA PROBATORIA CUANDO SE DEMANDA LA INDEMNIZACIÓN POR DAÑO MORAL EN LA VÍA CIVIL.

Cuando la persona que ha sufrido el acoso laboral (mobbing) opte por demandar el pago de una indemnización por daño moral, está obligada a demostrar los elementos propios de esa acción en la vía civil, con la carga de probar los siguientes elementos: i) el objetivo de intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente al demandante, con miras a excluirlo de la organización o satisfacer la necesidad, por parte del hostigador, de agredir, controlar y destruir; ii) que esa agresividad o el hostigamiento laboral ocurra, bien entre compañeros del ambiente del trabajo, o por parte de sus superiores jerárquicos; iii) que esas conductas se hayan presentado sistemáticamente, es decir, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles, pues un acto aislado no puede constituir acoso; y, iv) que la dinámica en la conducta hostil se desarrolle según los hechos relevantes descritos en la demanda. De ahí que cuando queda demostrada la conducta de acoso laboral (mobbing), existe la presunción ordinaria sobre la afectación del valor moral controvertido; sin que sobre este elemento se requiera de mayor acreditación, pues no puede dudarse la perturbación que producen en el fuero interno de un individuo las conductas apuntadas, ya que el reclamo de una reparación por esos actos da noticia de que la víctima se sintió afectada en sus sentimientos. Así, la conducta ilícita de la demandada es susceptible de demostrarse, ya sea por alguna resolución judicial en la que se haya declarado la ilicitud en su forma de proceder, o bien, mediante las pruebas necesarias que acrediten los hechos relevantes de la demanda.

Tesis: 1a. CCL/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138. ACOSO LABORAL (MOBBING). LA PERSONA ACOSADA CUENTA CON DIVERSAS VÍAS PARA HACER EFECTIVOS SUS DERECHOS, SEGÚN LA PRETENSIÓN QUE FORMULE.

La persona que sufre daños o afectaciones derivadas del acoso laboral (mobbing) cuenta con diversas vías para ver restablecidos los derechos transgredidos a consecuencia de esa conducta denigrante. Al respecto, se parte de la base de que la verificación de ese tipo de comportamiento genera daños y afectaciones en el trabajador acosado, quien posee una serie de soluciones o alternativas legales para demandar lo que estime necesario, las cuales se traducen en diferentes acciones que la ley prevé como mecanismos para garantizar el acceso a la justicia y el recurso judicial efectivo a que se refieren los artículos 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 25, numeral 1, de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y 10 de la Ley General de Víctimas, según lo que el afectado pretenda obtener. Así, por ejemplo, si pretende la rescisión del contrato por causas imputables al empleador -sustentadas en el acoso laboral (mobbing)- ese reclamo debe verificarse en la vía laboral; si, por otro lado, sufre una agresión que pueda considerarse como delito, tendrá la penal para lograr que el Estado indague sobre la responsabilidad y, en su caso, sancione a sus agresores; asimismo, podrá incoar la vía administrativa si pretende, por ejemplo, que se sancione al servidor público que incurrió en el acto ilícito, o la civil, si demanda una indemnización por los daños sufridos por esa conducta; de ahí que cada uno de esos procedimientos dará lugar a una distribución de cargas probatorias distintas, según la normativa sustantiva y procesal aplicable al caso específico, a la que el actor deberá sujetarse una vez que opte por alguna de ellas.

Tesis: 1a. CCLII/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Primera Sala, Décima Época, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I, p. 138.

ACOSO LABORAL (MOBBING). SU NOCIÓN Y TIPOLOGÍA.

El acoso laboral (mobbing) es una conducta que se presenta dentro de una relación laboral, con el objetivo de intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la necesidad, que suele presentar el hostigador, de agredir o controlar o destruir; se presenta, sistémicamente, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de forma que un acto aislado no puede constituir acoso, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de algún empleado o del jefe mismo; la dinámica en la conducta hostil varía, pues puede llevarse a cabo mediante la exclusión total de cualquier labor asignada a la víctima, las agresiones verbales contra su persona, hasta una excesiva carga en los trabajos que ha de desempeñar, todo con el fin de mermar su autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad, lo cual agravia por la vulnerabilidad del sujeto pasivo de la que parte. Ahora bien, en cuanto a su tipología, ésta se presenta en tres niveles, según quien adopte el papel de sujeto activo: a) horizontal, cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre compañeros del ambiente de trabajo, es decir, activo y pasivo ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional; b) vertical descendente, el que sucede cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre quienes ocupan puestos de jerarquía o superioridad respecto de la víctima; y, c) vertical ascendente, éste ocurre con menor frecuencia y se refiere al hostigamiento laboral que se realiza entre quienes ocupan puestos subalternos respecto del jefe victimizado.

Tesis: XI.1o.A.T.16 L (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Libro 6, Mayo de 2014, Tomo III, p. 2077.

MEDIDA CAUTELAR DECRETADA POR LA COMISIÓN ESTATAL DE DERECHOS HUMANOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN EN UN CASO DE ACOSO SEXUAL Y LABORAL. SI EN CUMPLIMIENTO DE AQUÉLLA SE

DETERMINA LA REINCORPORACIÓN DE UN TRABAJADOR A SU PUESTO DE BASE, ELLO RESULTA SER UN ACTO IDÓNEO, RAZONABLE Y PROPORCIONAL, POR LO QUE SI LA JUNTA NO LO CONSIDERA ASÍ, VIOLA SUS DERECHOS FUNDAMENTALES.

Si a fin de dar cumplimiento a una medida cautelar emitida por la Comisión Estatal de Derechos Humanos del Estado de Michoacán en un caso de acoso sexual y laboral, se reincorpora a un trabajador a su puesto de base, a efecto de que se lleven a cabo las investigaciones correspondientes y salvaguardar la seguridad e integridad física de la parte agraviada con absoluta libertad y con estricto apego a las obligaciones que imponen las normas convencionales y, por tanto, si dicha medida resulta ser un acto idóneo, razonable y proporcional con el sentido y objetivo de la forma en que se decretó, y la Junta no lo considera de ese modo al dictar el laudo, entonces, es innegable que éste es violatorio de los principios de congruencia y exhaustividad y, por ende, de los derechos fundamentales que le corresponden.

Tesis: XIX.2o.1 L (10a.), Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Libro XXV, Octubre de 2013, Tomo 3, p. 1835

OFERTA DE TRABAJO. SU CALIFICACIÓN BAJO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y EL DERECHO A LA NO DISCRIMINACIÓN.

Si en la demanda la trabajadora adujo, entre otros hechos, que fue objeto de acoso sexual por un directivo de la empresa demandada, y que esto lo denunció al gerente, quien lejos de tomar las medidas protectoras conducentes, ejerció represalias en su contra, la Junta, al calificar la oferta de trabajo, debe realizar un escrutinio más estricto de la propuesta pues, además de verificar las condiciones fundamentales de la relación laboral como el puesto, salario, jornada u horario que, por regla general y conforme a la jurisprudencia debe tomar en consideración; en este tipo de casos, debe tener en cuenta lo que el empleador respondió al contestar la demanda, en términos del artículo 878, fracción IV, de la Ley Federal de Trabajo, vigente hasta el 30 de noviembre de 2012, dado que si se condujo con evasivas, al omitir informar si investigó o no los hechos relativos al acoso sexual laboral, no obstante que el artículo 132, fracción VI, de

la referida ley y vigencia, le impone la obligación de guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra, lo que se traduce en que el ambiente laboral a su cargo debe estar libre de cualquier trato atentatorio contra la dignidad, integridad y seguridad de la trabajadora, es indudable que el ofrecimiento de trabajo debe calificarse de mala fe, por más que las referidas condiciones fundamentales de la relación laboral aparezcan bondadosas, pues lo contrario implicaría obligar a la empleada a exponerse a un ambiente hostil a su dignidad, integridad y seguridad. Adicionalmente, deberá dar vista a la Inspección del Trabajo, para que proceda conforme a sus atribuciones, en términos del artículo 540, fracción I, de la propia ley, habida cuenta que a partir de la reforma al artículo 1o., de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 10 de junio de 2011, es obligación de nuestro país observar lo dispuesto por la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Convención Belém do Pará), en cuyo artículo 7, apartados b y c, debe procederse con la debida diligencia para investigar y sancionar la violencia contra la mujer, entre los que quedan incluidos los casos de acoso laboral, respecto a los cuales no existe reglamentación específica.

Tesis: I.3o.C.781 C, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tribunales Colegiados de Circuito, Novena Época, Tomo XXXI, Marzo de 2010, p. 2872.

ALIMENTOS. LA PRESUNCIÓN DE NECESIDAD DEL DISCAPAZ DEBE CONTEXTUALIZARSE EN EL ÁMBITO PERSONAL, FAMILIAR Y SOCIAL EN QUE SE DESARROLLA LA PERSONA Y SOLAMENTE PUEDE DESVIRTUARSE CON DATOS OBJETIVOS Y CONCRETOS DE QUE ESTÁ ASEGURADO SU DESARROLLO Y DIGNIDAD.

Conforme a la interpretación sistemática y armónica de los artículos 308 y 311 del Código Civil para el Distrito Federal, las necesidades de los acreedores alimentistas merecen y deben ser cubiertas por los deudores respectivos por atender a su naturaleza ordinaria, esto es, son aquellas sin las cuales el individuo no puede subsistir ni desarrollarse plenamente en su entorno personal, familiar

y social, como la comida, el vestido, la habitación, los gastos para la educación de menores y aquellos que se dirijan a proporcionarles oficio, arte o profesión adecuados a sus circunstancias personales; y si se trata de personas con algún tipo de discapacidad o declaradas en estado de interdicción, tiene ese carácter lo necesario para su habilitación o rehabilitación y su desarrollo, quienes, además, gozan de la presunción de necesitar alimentos. Esta presunción es iuris tantum, por lo que la carga de la prueba de que el actor no los necesita corresponde al deudor alimentario, quien debe acreditar que el discapaz logró su rehabilitación o tuvo un desarrollo suficiente que lo colocó en una situación tal que no depende del cumplimiento del deber de solidaridad del acreedor alimentario, que tiene bienes propios o porque no obstante su discapacidad desempeña algún trabajo o alguna profesión, oficio o comercio suficiente para proporcionarse el contenido mínimo de los alimentos. En ese tenor, el artículo 2o. de la Ley para las Personas con Discapacidad del Distrito Federal dispone que por persona con discapacidad debe entenderse todo ser humano que padece temporal o permanentemente una disminución en sus facultades físicas, intelectuales o sensoriales que le limitan realizar una actividad normal y, en términos del artículo 2 de la Ley General de las Personas con Discapacidad, se añade la circunstancia de que constituya una realidad que le limite en su capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, que pueda ser agravada o causada por el entorno económico y social. De las notas anteriores se desprende que las personas con discapacidad gozan de la presunción de necesitar alimentos y basta que se demuestre la condición de discapacidad para que la obligación de proporcionarlos proceda porque se trata de una cuestión de orden público que se traduce en la observancia del principio de solidaridad a favor del necesitado en un entorno familiar y social, para que pueda subsistir y vivir con dignidad. No puede pasar inadvertido que el cumplimiento del deber de alimentos debe contextualizarse en el entorno familiar, social y laboral del acreedor alimentista, porque no obstante que la situación de discapacidad pueda ser aminorada o apoyada en su rehabilitación, por sí misma no es una demostración de que la persona que la tiene esté en condiciones de suministrarse alimentos por sí misma; no basta que tenga los medios para superar aquélla o rehabilitarse, sino que es indispensable que

existan condiciones objetivas y concretas que aseguren que podrán suministrarse sus propios alimentos porque, de no ser así, la presunción establecida en el artículo 311 Bis del Código Civil para el Distrito Federal subsiste y constituye una protección social a favor de los acreedores alimentistas. El artículo 4.1 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad dispone que los Estados partes, como el Estado mexicano, se comprometen a asegurar y promover el pleno ejercicio de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas con discapacidad sin discriminación alguna por motivos de discapacidad; el artículo 26 establece que los Estados partes adoptarán medidas efectivas y pertinentes, incluso mediante el apoyo de personas que se hallen en las mismas circunstancias, para que las personas con discapacidad puedan lograr y mantener la máxima independencia, capacidad física, mental, social y vocacional, y la inclusión y participación plena en todos los aspectos de la vida, y el artículo 27 de la citada convención establece la necesidad de proteger los derechos de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables, y en particular a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, a condiciones de trabajo seguras y saludables, incluida la protección contra el acoso, y a la reparación por agravios sufridos. No obstante lo anterior, y las obligaciones inherentes al Estado mexicano para garantizar y promover los derechos de las personas con discapacidad, no puede pasar inadvertido como un hecho notorio el entorno económico y social actual, las condiciones de escasez en la oferta de empleo así como las dificultades del mercado de trabajo para absorber la demanda creciente de nuevas personas en edad laboral y de que, en condiciones de competencia mercantil, nacional e internacional, la posibilidad de agrupar e insertar a personas con discapacidad se torna más difícil. Luego, no basta la circunstancia de que exista la posibilidad de rehabilitar al discapaz sino que también debe evaluarse si esa situación puede ser apoyada por el entorno económico y social, de tal manera que efectivamente pueda allegarse sus propios recursos y subsistir con dignidad, pero siempre bajo la condición de que sea un dato objetivo y concreto y no una mera conjetura de que sucederá porque ello pondría en riesgo

su subsistencia con dignidad que es el bien jurídico que tutela el artículo 311 Bis del Código Civil para el Distrito Federal.

Tesis: VIII.A.C.7 A, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tribunales Colegiados de Circuito, Novena Época, Tomo XXXII, Noviembre de 2010, p. 1532.

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-046-SSA2-2005. VIOLENCIA FAMILIAR, SEXUAL Y CONTRA LAS MUJERES. CRITERIOS PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 16 DE ABRIL DE 2009. LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE SALUD, AL FORMAR PARTE DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD, ESTÁN OBLIGADAS A SU CUMPLIMIENTO.

El artículo 4o., párrafo tercero, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos otorga a toda persona el derecho a recibir protección de su salud. Asimismo, el precepto 20, apartado C, fracción III, de la propia Norma Fundamental, ordena que la víctima del delito tiene derecho a recibir, desde la comisión del ilícito, atención médica y psicológica de urgencia. Por su parte, la Ley General de Salud, reglamentaria del citado artículo 4o., establece el ente denominado Sistema Nacional de Salud, el cual, conforme al numeral 5o. de dicha ley, está conformado por las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como local, así como por las personas físicas o morales de los sectores social y privado que presten servicios de salud, cuyo objetivo primordial, en resumen, es dar cumplimiento a la aludida garantía de salud. En consecuencia, la Norma Oficial Mexicana NOM-046-SSA2-2005. Violencia familiar, sexual y contra las mujeres. Criterios para la prevención y atención, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de abril de 2009, no impone nuevos deberes a las instituciones privadas de salud ni les traslada una obligación exclusiva del Estado, por lo que están obligadas a su cumplimiento pues, como se señaló, esa carga está prevista en la referida ley, lo que se corrobora porque de acuerdo con su artículo 55 los usuarios tienen derecho a recibir servicios médicos de urgencia, tanto por las instituciones

públicas como por las privadas, indistintamente. Cabe precisar que dicha norma oficial complementa lo dispuesto por la Ley General de Salud, en el sentido de imponer a las instituciones de salud privadas integrantes del Sistema Nacional de Salud ciertas obligaciones hacia las víctimas de los delitos de violencia familiar y sexual contra las mujeres que, por su condición, merecen un trato especial por parte de las instituciones médicas de cualquier naturaleza.