

MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL. CASO: CENTRAL DE ABASTO DE VILLAHERMOSA, TABASCO

ORGANIZATIONAL MEDIATION. CASE: CENTRAL DE ABASTO DE VILLAHERMOSA, TABASCO

Silvia Cristina Gómez Izquierdo
idsilviaizq@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4264-366X>

RESUMEN. En este texto se realiza un análisis del impacto que logran alcanzar los Métodos Alternos de Resolución de Controversias en los conflictos organizacionales, fijando transcendencia entre los individuos en su día a día. Demostrando los beneficios que pueden obtener las partes involucradas en un conflicto, teniendo como resultado soluciones que aporten un ganar-ganar y la satisfacción de las partes involucradas. El presente trabajo, expone mediante el Caso de la Central de Abasto Villahermosa en Tabasco, México, la eficacia del procedimiento de la mediación organizacional, resaltando las técnicas y herramientas de la justicia alternativa mediante los mecanismos alternativos, refiere a una concepción distinta del conflicto para y con las partes involucradas, con el objeto de cubrir intereses y necesidades de ambas partes que también integre una comunicación eficaz para el desarrollo organizacional.

Palabras Clave: mecanismos alternativos de resolución de conflictos; mediación organizacional; conflictos.

ABSTRACT. In this text, an analysis is carried out of the impact that Alternative Dispute Resolution Methods achieve in organizational conflicts, establishing significance between individuals in their daily lives. Demonstrating the benefits that the parties involved in a conflict can obtain, resulting in solutions that provide a win-win and satisfaction of the parties involved. The present work exposes, through the Case of the Central de Abasto in Tabasco, Mexico, the effectiveness of the organizational mediation procedure, highlighting the techniques and tools of alternative justice through alternative mechanisms, referring to a different conception of the conflict for and with the parties involved, in order to cover the interests and needs of both parties that also integrates effective communication for organizational development.

Keywords: alternative conflict resolution mechanisms; organizational mediation; conflicts

INTRODUCCIÓN.

En el ámbito organizacional es habitual que se produzcan conflictos que dificulten las relaciones entre compañeros afectando la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones. Esto ocurre tradicionalmente debido a los pensamientos individuales de cada persona, considerando que cada uno interprete tener la razón, derivando diferentes tipos de conflictos, como pueden ser interpersonales, intrapersonales, intergrupales e intergrupales.

Debido a factores como los antes mencionados, cuando la comunicación entre dos partes se vuelve tensa, aumenta la intensidad del conflicto organizacional por lo que la comunicación racional en mitad de un desacuerdo es difícil, situación que afecta la productividad, eficiencia y eficacia en el ámbito organizacional.

Estos conflictos suscitados entre compañeros de trabajo producen pérdida de tiempo, faltas de motivación, hostilidad, discrepancias, incumplimiento en las actividades destinadas al trabajador, así como ausencias en el área laboral que sin duda afecta al área del trabajo y al propio trabajador.

Tales situaciones pueden llegar a hacer completamente disipadas al implementar la mediación organizacional, minimizando y resolviendo los conflictos laborales. Por tanto, surge la pregunta ¿La mediación en las organizaciones es una oportunidad de resolver y transformar los conflictos?

El objetivo de este estudio es exponer la eficacia de las técnicas y herramientas de la mediación en las organizaciones, logrando mejoras en las relaciones humanas y en la vida cotidiana del empleado u otros actores, teniendo como consecuencia eficiencia, eficacia y efectividad en la vida laboral, el aprovechamiento de la mediación puede ser una excelente herramienta en la solución de los conflictos, demostrando los beneficios que su uso aporta en la preservación de las relaciones humanas.

CONTEXTO Y ANTECEDENTES DE LA CENTRAL DE ABASTO DE VILLAHERMOSA, TABASCO.

La Central de Abasto es un organismo público descentralizado del poder ejecutivo del Estado libre y soberano de Tabasco, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría para el Desarrollo Económico y la Competitividad, de acuerdo a

lo dispuesto por el artículo 2 del decreto número 0843 por el que se crea la Central de Abasto de Villahermosa, de fecha 16 de noviembre de 1988, publicado en el periódico oficial del Estado no. 4826 de fecha 10 diciembre del mismo año, y de conformidad con lo indicado en el artículo 3, de su reglamento interior.

Dentro de sus facultades y objetivos se encuentran, entre otros: la modernización de la infraestructura comercial de productos alimenticios de consumo generalizado; regular los flujos de comercialización de productos alimenticios de consumo generalizado en el Estado de Tabasco; procurar el abasto suficiente, oportuno y en las mejores condiciones de higiene para la población del Estado de Tabasco de los productos mencionados; evitar la intermediación comercial innecesaria, procurando el enlace de productores, comerciantes mayoristas y comerciantes detallistas; evitar la concentración acaparamiento y especulación de bodegas, almacenes, locales, etc.; y realizar todos los actos de comercio que se relacionen directa o indirectamente con la actividad del organismo, así como las actividades anexas y conexas de las mismas.

La Central de abasto de Villahermosa es un Organismo, conformado por áreas y personal administrativos que día a día mantienen convivencia laboral y de amistad, teniendo en cuenta que un área laboral es un segundo hogar, definitivamente se suscitan controversias, hipotéticamente por perspectiva, malentendidos, diferencias grupales e inclusive por el estado de ánimo del trabajador, entre otros.

El caso expuesto de la Central de Abasto, se aborda desde el estudio del Área Coordinadora de Archivos. Por lo que es conveniente describir las funciones a efectuar como coordinadora tal y como lo establece el artículo 26 y 27 capítulo VI del Área Coordinadora de Archivos de la Ley de Archivos para el Estado de Tabasco, siendo las siguientes:

CAPITULO VI

DEL AREA COORDINADORA DE ARCHIVOS

Artículo 26. El área coordinadora de archivos promoverá que las áreas operativas lleven a cabo las acciones de gestión documental y administración de los archivos, de manera conjunta con las unidades administrativas o áreas competentes de cada sujeto obligado.

Artículo 27. El área coordinadora de archivos tendrá las siguientes funciones:

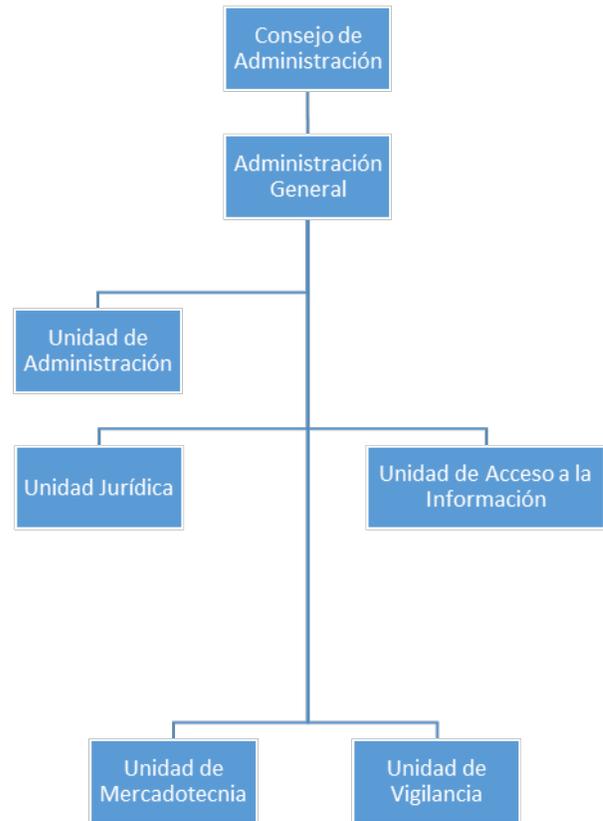
- I. Elaborar, con la colaboración de los responsables de los archivos de trámite, de concentración y en su caso histórico, los instrumentos de control archivístico previstos en esta ley, la Ley General y demás normativa aplicable;
- II. Elaborar criterios específicos y recomendaciones en materia de organización y conservación de archivos, cuando la especialidad del sujeto obligado así lo requiera;
- III. Elaborar y someter a consideración del titular del sujeto obligado o a quien este designe, el programa anual;
- IV. Coordinar los procesos de valoración y disposición documental que realicen las áreas operativas;
- V. Coordinar las actividades destinadas a la modernización y automatización de los procesos archivísticos y a la gestión de documentos electrónicos de las áreas operativas;
- VI. Brindar asesoría técnica para la operación de los archivos;
- VII. Elaborar programas de capacitación en gestión documental y administración de archivos;
- VIII. Coordinar, con las áreas o unidades administrativas, las políticas de acceso y la conservación de los archivos;
- IX. Coordinar la operación de los archivos de trámite, concentración y, en su caso, histórico, de acuerdo con la normatividad aplicable;
- X. Autorizar la transferencia de los archivos cuando un área o unidad del sujeto obligado sea sometida a procesos de fusión, escisión, extinción o cambio de adscripción; o cualquier modificación de conformidad con las disposiciones legales aplicables; y

XI. Las que establezcan las disposiciones aplicables.

Es importante recalcar que, quien funge como Coordinador(a) en todas las funciones anteriormente citadas, tiene vínculo con la mediación organizacional, de manera que el conjunto de actividades a desarrollar implica coadyuvancia con la totalidad del Organismo, es así que, la mediación organizacional es una excelente herramienta en las relaciones laborales y en la gestión de conflictos, ya que las estrategias y métodos utilizados en las funciones a desarrollar proporcionan acuerdos más efectivos con beneficios mutuos, preservando una cultura de paz organizacional.

ESTRUCTURA DE LA CENTRAL DE ABASTO DE VILLAHERMOSA

Estructura Orgánica aprobada para la Central de abasto de Villahermosa, con fecha 29 de enero de 2008, conformada por 1 Consejo de Administración y 6 Unidades Administrativas, como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia.

Ante esta estructura orgánica existente, es de resaltar que, la Central de Abasto de Villahermosa no contaba con un área encargada de coordinar las actividades de conservación, administración, y preservación de los documentos de archivo, por lo que la documentación existente se concentraba en cada área productora, sin un tratamiento adecuado, procesos operativos e instrumentos que permitieran un correcto control de los documentos de archivos.

Con la entrada en vigor de la Ley General de Archivos el 16 de junio de 2019 y la de la Ley de Archivos para el Estado de Tabasco el 1° de enero de 2021, resulta necesario actualizar las disposiciones en materia de archivos de la Central de Abasto de Villahermosa.

Por tanto, en la Central de Abasto de Villahermosa, se adicionó un Área Coordinadora de Archivos como unidad administrativa, esta misma aún no se encuentra dentro de la estructura del Organismo, sin embargo, a pocos años de la armonización con la Ley de Archivos para el Estado de Tabasco, la Central de Abasto de Villahermosa, en coadyuvancia con el Área Coordinadora de Archivos ha consolidado el cumplimiento y buen funcionamiento que permiten aplicar mejores prácticas en la gestión documental.

Es de resaltar que, la Central de Abasto de Villahermosa al no contar con un área encargada de coordinar las actividades de conservación, administración y preservación de los documentos de archivos, la documentación producida se concentraba en cada área generadora de archivo, sin los procesos y procedimientos que permitieran

un adecuado control de los documentos de archivos.

Conforme a lo anterior, a partir del funcionamiento del Área Coordinadora de Archivos si bien se ha cumplido con los objetivos y funciones competentes al área de forma progresiva, es importante reconocer la labor que se ha llevado a lo largo de su funcionamiento en donde se han experimentado diferencias y conflictos derivados de las funciones a desarrollar, implementando estrategias, métodos y técnicas para la solución de las causas, especificando y citando algunas.

- Sistematizar y digitalizar, concentrar, homogenizar y organizar información estadística y de administración en general de la Central de Abasto (COPLADET, 2019), sin duda, es un proceso transicional que compete a todas las áreas y personal (Silva, 2020) que adquiere nuevos conocimientos.
- Coordinar los procesos de valoración y disposición documental que realicen las áreas operativas. El personal al

desconocer las funciones del Área Coordinadora de Archivos se encontraba renuente a cumplir con las indicaciones previstas por la ley con base al tratamiento adecuado para la conservación, administración y preservación de los documentos de archivo. Suscitándose diferencias entre compañeros debido a la productividad, la integración y resguardo de los documentos de archivo, al familiarizarse con la materia archivística.

- Dado esa situación se inició un proceso de diálogo y comunicación por medio de capacitaciones y entrevistas directas con las áreas de la organización, en consonancia con asesorías personalizadas por áreas administrativas, con el fin de garantizar la armonización con la materia archivística y al mismo tiempo consolidar las relaciones afectivas entre compañeros utilizando como herramientas los principios de la mediación, como lo es, la imparcialidad, la flexibilidad, la

neutralidad, la equidad, la escucha activa, el parafraseo, entre otros.

- Acciones de gestión documental y administración de los archivos. De manera semejante, ante los procesos técnicos y administración de archivos, el Área Coordinadora de Archivos en el ejercicio de sus funciones debe coadyuvar con las áreas administrativas en la elaboración de instrumentos de control y consulta archivísticos; coordinar los procesos de valoración y disposición documental que realicen las áreas operativas, entre otros.

En consonancia con la descripción de algunos de los procesos archivísticos, es considerable comprender que emergen tipos de conflictos que se pueden identificar como: situación, actitud o comportamiento conflictivo, de los cuales se desencadenan múltiples desventajas como lo son: la apatía, la desconcentración, la falta de integración en equipo, desánimo, los malentendidos entre compañeros, ambiente negativo, falta de integración en equipo, así como un declive en la producción laboral.

Por lo que, a partir de entablar mesas de diálogo con las áreas administrativas y coadyuvar en los procesos y procedimientos en materia archivística, ha sido relevante la disposición que confiere el cargo, utilizar técnicas de la mediación como lo son: la comunicación, la empatía, la escucha activa y la desescalada con el propósito de alcanzar además de mayores y mejores resultados en la productividad laboral, optimizar relaciones sociales entre compañeros.

Gloria Novel (2010), alega que en situaciones de conflicto organizacional se debe de evitar reacciones impulsivas, facilitar el marco de comunicación y diálogo, construcción del respeto y confianza. En ese sentido, en el caso de la central de abasto, es importante algunos elementos de los actores involucrados como pueden ser:

- Conflicto individual o grupal; el cual el diálogo y comunicación debe comulgar en la pluralidad de ideas que converjan en un bien común para integrar intereses y necesidades de los actores, cuidando y preservando la

comunicación ya que la interacción es diaria.

- La escucha activa es imprescindible derivado del consenso de ideas los actores deben desalojar las percepciones y enfocarse en zonas de posibles acuerdos, así como mejores alternativas al acuerdo negociado.
- Confianza, respeto y legitimidad; son aspectos que conlleva a un proceso equitativo, neutral e imparcial.
- La desavenencia ante el área nueva de Coordinación de Archivos, creo condiciones de apertura a una nueva interacción ante algo ya existente, en el que mediante el diálogo, consenso, cumplimiento de la norma, las relaciones de trabajo tuvo que afianzarse a un nuevo proceso de administración, organización y distribución de tareas asignadas de cumplimiento obligatorio; por lo que, hacer ver a los compañeros de las otras áreas el alcance y ventajas del cumplimiento a tiempo de manera eficaz y eficiente, conllevó a asumir la responsabilidad de dicha labor.

- Ante el conflicto, las técnicas y herramientas como la confrontación, el empoderamiento, la cesión de palabra, legitimidad, intervención para aliviar la tensión, comunicación, escucha activa, saber emplear los tipos de preguntas; involucran un conocimiento de un profesional dotado del conocimiento de estas técnicas y herramientas conforme a la naturaleza de la justicia alternativa como derecho humano fundamentado en el artículo 17 Constitucional. Es importante por ello, de profesionales capacitados (Torrejón-Gallo, et. al., 2022) y formados, especialistas con empatía, neutrales e imparciales, pero con conocimiento pleno del área y sus funciones.

En el contexto de situaciones organizacionales actualmente, supone la presencia de determinadas características que definen la complejidad de un sistema organizativo, tales como la existencia de redes relacionales múltiples, los requerimientos de velocidad de respuesta, sincronización de actividades, interdependencia para conseguir los

objetivos, gran nivel de especialización, necesidad de reducción de costes, y por lo tanto de aprovechamiento al máximo de recursos, propuestas de ciclos cortos para innovar y obligación de mantener el ritmo bajo presión, entre otros.

La voluntariedad es un principio fundamental (Silva, 2023) de la mediación que coadyuva con las técnicas y herramientas que convergen a potencializar las actividades a desarrollar de las personas en las organizaciones, tales habilidades fortalecen las emociones, las actitudes positivas y el desempeño de los trabajadores. Sin la voluntariedad, ninguna de las técnicas, herramientas o métodos que se derivan de la mediación llegan a consolidarse.

Abordar, gestionar positivamente una diferencia o un conflicto organizacional es relevante para disipar malentendidos, escuchar activamente es relevante para una mejor comunicación entre compañeros, parafrasear lo que quieren decir los compañeros es relevante para una mejor comprensión. Los conflictos funcionales o disfuncionales tienen como resultado ventajas o desventajas en el rendimiento y desempeño organizacional, por esta razón

es muy importante que las personas tengan la voluntad de solucionar los conflictos. Comienza desde la propia percepción trascender y evolucionar positivamente en la solución de los conflictos.

CONCLUSIÓN

Las técnicas y herramientas de la mediación organizacional, resultan efectivas para mantener y restablecer las relaciones humanas en las organizaciones, así como gestionar los conflictos interpersonales, intrapersonales, intergrupales e intergrupales. Si bien, en el caso de la

Central de Abasto, no existe una normativa o reglamento que conlleve de forma implícita llevar a efecto la mediación, no se impide que un profesional en el área pueda emplear las técnicas y herramientas para facilitar el diálogo y comunicación en la gestión y solución de conflictos, sobre todo, actuar desde el conocimiento de los principios de la justicia alternativa al abordar o trabajar con grupos de personas de diferentes áreas, en el que se tiene que tener presente la importancia del diálogo permanente y la apertura a la pluralidad de ideas para un consenso de bien común.

LITERATURA CITADA

- Central de Abasto de Villahermosa. (s/f). Estructura Orgánica de la Central de Abasto de Villahermosa.*
- COPLADET. (2019). Programa Institucional de la Central del Abasto de Villahermosa, 2019-2024.*
- Diario Oficial de la Federación. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*
- Novel Martí, G. (2010). Mediación Organizacional desarrollando un modelo de éxito compartido, Madrid.*
- Periódico Oficial del Estado de Tabasco. (2020). Ley de archivos para el Estado de Tabasco.*
- Silva Hernández., Francisca. (2020). Análisis del alcance e implicaciones del patrimonio de los archivos en México, para la investigación social. Revista San Gregorio, (39), 74-86. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1377>*
- Silva-Hernández, F. (2023). Justicia alternativa en los mecanismos de solución de controversias. REVISTA DYCS VICTORIA, 6(1), 20–27. <https://doi.org/10.29059/rdycsv.v6i1.181>*
- Torrejón-Gallo, Berta, Molina, Carlos, & Serrano-Malebrán, Jorge. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Información tecnológica, 33(5), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001>*