

# UNA PEDAGOGÍA DE LA PAZ EN LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR UNIVERSITARIO

*María Teresa Centeno de Algomed*  
[mariateresacenteno53@yahoo.com.mx](mailto:mariateresacenteno53@yahoo.com.mx)  
(UPEL)

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer cuáles son los conceptos predominantes en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en relación con aspectos como: la diversidad, las ideas del otro, la tolerancia activa y la solidaridad que permiten fortalecer una cultura de la paz. En cuanto a la metodología se siguió la utilizada por Argyris (2001) en la cual la modificación del *status quo* demanda la existencia de modelos representativos para generar un proceso dialéctico entre la teoría explícita y la teoría en uso del constructo cultura de paz. La investigación se desarrolló en la UPEL teniendo a todos sus trabajadores como universo y a la selección de informantes claves que se realizó siguiendo la estrategia de muestreo teórico de Glasser y Strauss(1967), utilizando las entrevistas en profundidad. Las etapas del Método Comparativo Continuo de Glasser y Strauss(1967) y Strauss y Corbin(2002) permitieron la elaboración de subcategorías y categorías del constructo cultura de paz. Los resultados indican que, ante la necesidad de ejercer una alternativa para la solución de los conflictos que se presentan en una organización, se hace necesario proponer un método didáctico que pueda ser replicado y mejorado cada vez que se practique.

**Palabras clave:** cultura de paz; teoría de acción; pedagogía de la paz; gerencia universitaria.

Recibido: 30-07-08  
Aprobado: 26-09-08

## ABSTRACT

### **A pedagogy for Peace in the Mediation of University Organizational Conflicts**

The goal of this research is to point out the prevailing concepts on issues such as: diversity, the point of view of others, active tolerance and solidarity at the Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), all of which strengthen the culture of peace. The methodology used was that followed by Argyris (2001) according to which the modification of the status quo requires the existence of representative models to promote a dialectical process between explicit theory and the theory being used for the construct of a culture of peace. The research was carried out at the UPEL, the sample population were its workers and a selection of key informants chosen according to Glasser and Strauss' (1967) strategy of theoretical sampling, using in depth interviews. By means of the phases of the Continuous Comparative Method categories and subcategories of the construct of a culture of peace were drafted. The results indicate that faced with the need for alternatives to solve the conflicts that arise in organizations it is necessary to propose a didactical method that could be applied and improved while being used.

**Key words:** Culture of Peace; Action Theory; Pedagogy for Peace; University Management.

## RÉSUMÉ

### **Une pédagogie de la paix dans la médiation de conflits organisationnels dans le secteur universitaire**

Le but de cette recherche est de connaître les concepts prédominants à l'Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en relation avec des aspects tels que : la diversité, les idées d'autrui, la tolérance active et la solidarité qui permettent de rendre plus forte une culture de paix. Concernant la méthodologie, on a utilisé celle d'Argyris (2001) dans laquelle la modification du status quo exige l'existence de modèles représentatifs pour entraîner un processus dialectique entre la théorie explicite et la théorie faisant usage du principe culture de paix. La recherche s'est développée à l'UPEL en tenant compte de tous ses employés comme univers et la sélection d'informateurs clés faite à partir de la stratégie d'échantillonnage théorique de Glasser et Strauss (1967) par le biais des interviews en profondeur. Les étapes de la Méthode Comparative Continue de Glasser et Strauss (1967) et Strauss et Corbin (1998) ont permis l'élaboration de sous-catégories et catégories du principe de paix. Les résultats indiquent que, devant le besoin d'exercer une alternative pour la solution des conflits ayant lieu dans une organisation, il faut proposer une méthode didactique pouvant être mise en question ou améliorée chaque fois qu'on s'en servira.

**Mots clés :** culture de paix ; théorie d'action ; pédagogie de la paix, gestion universitaire.

## EL PROBLEMA

Los investigadores en el área educativa han preconizado la necesidad de reorientar el aprendizaje y los procesos de socialización que sostiene la infraestructura psicológica de la violencia (Alzate, 1998). Se requiere que frente a una cultura de violencia que transmite odio, opresión e historia de héroes con logro de poder a partir de la confrontación bélica, se instaure una cultura de paz que cultive la cooperación, la interdependencia, el fortalecimiento de los valores de igualdad, diversidad, justicia social y desarrollo sustentable. Así mismo, se requiere cultivar normas, creencias y estrategias de acción que apoyen la resolución de conflictos en forma no violenta, que tenga como consecuencia un comportamiento pacífico, democrático y socialmente nutritivo a favor del logro de los beneficios colectivos y de las expectativas e intereses individuales.

Son muchos los estudios y ensayos de propuestas desarrolladas en el ámbito educativo en los cuales se ha pretendido educar para la paz. Entre ellos vale la pena mencionar la experiencia de William Kreider, en los años setenta, motivado por la guerra de Vietnam, y que denominó "Aula Pacífica". En esta experiencia, el autor construyó aulas en las cuales los conflictos y diferencias se dirimían de manera pacífica, previo entrenamiento de los estudiantes en la utilización del diálogo y la exposición razonada de los motivos para llegar a un acuerdo por consenso, sin necesidad de imponer la fuerza aún en los momentos de mayor tensión.

Por su parte, García (1998), quien propone desarmar la historia llena de acontecimientos bélicos; promover el aprendizaje del autocontrol de los estudiantes entre los sentimientos de ira, enfado y frustración encausándoles su forma no agresiva ni destructiva; y, desarrollar actitudes positivas para responder a los conflictos en forma pacífica. Para lograrlo, Goleman (1997) propone la escolarización de las emociones, que consiste en convertir las tensiones y conflictos de los problemas cotidianos en el tema de trabajo de cada día.

En el caso de las universidades, los programas por una cultura de paz han encontrado su espacio a través de las cátedras abiertas sobre la cultura de paz, promovida por la UNESCO. Sin embargo, estas cátedras no incluyen entre sus propósitos fundamentales promover la paz en el ámbito laboral al interior de estas organizaciones. Tal como señala Picón Medina (1994) en Venezuela, las universidades están llamadas a brindar un aporte decisivo a la sociedad y por ello es necesaria la transformación de éstas para atender con rapidez la variedad de los cambios que se producen tanto en su interior como en su contexto social exterior.

Es compleja la transformación de la universidad, asumiéndola como una organización formal, conformada por numerosos actores que desempeñan diversos roles y se rigen por normas preestablecidas por la organización y que, además, comparten un conjunto de más o menos valores uniformes (Picón Medina, 1994). En un estudio realizado por Peñaloza (2005), este autor propuso establecer en forma aproximada el patrón de comportamiento organizacional y el respectivo modelo de aprendizaje para el Decanato de Postgrado de la Universidad Santa María, sustentándose en la Teoría de la Acción, propuesta por Argyris y Schön (2001), según la cual toda conducta humana deliberada está estrechamente vinculada y se apoya en constructos mentales o procesos cognitivos que, desde el punto de vista subjetivo (del agente), tiene carácter normativo, es decir, le indica al sujeto lo que debe hacer si quiere lograr los resultados que se propone. Según Picón (1994) la Teoría Acción como constructo mental está conformada por el conjunto de valores o variables rectoras, supuestos, normas, creencias y estrategias de acción que orientan la conducta del individuo.

La Teoría de Acción propuesta por Argyris y Schön (2001) se fundamenta en cuatro componentes: valores, normas, estrategias de acción y supuestos. La teoría se estructura en dos dimensiones: la Teoría de Acción Explícita y la Teoría de Acción en uso. En el primer caso, se refiere a la versión expuesta de un individuo sobre su teoría de acción en determinadas situaciones. La segunda dimensión, la Teoría de Acción en uso, es lo que un observador puede inferir de la acción o acciones que realiza en la ejecución propiamente dicha, esto es la teoría que gobierna realmente su conducta. Advierte Argyris que la Teoría en uso puede o no ser congruente con la Teoría Explícita.

De acuerdo a la Teoría de Acción es posible producir cambios en las organizaciones, en sus valores, normas, creencias y estrategias de acción, a partir de cambios deliberados con el fin de transformar la situación actual sustentados en el aprendizaje organizacional, que se define como: “Toda modificación de la Teoría de Acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo, ejercido con el deliberado propósito de provocar una respuesta en la organización y con resultados relativamente perdurables” (2001, p.56).

En el ámbito laboral debe examinarse cuáles son esos valores, normas, creencias, estrategias de acción y consecuencias que constituyen la teoría explícita y la teoría-en-uso sobre una cultura de paz entre los trabajadores, especialmente los que se desempeñan en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

(UPEL). Es necesario ubicarse en el contexto de la organización y conocer cómo está caracterizada la cultura de paz y en qué elementos de ella debe existir mediación/intervención para lograr las transformaciones deseables en el aprendizaje organizacional a través de una pedagogía de la paz.

## **OBJETIVOS**

1. Develar el concepto de paz que está presente en la teoría explícita de los actores de la UPEL.
2. Explorar el modelo de teoría-en uso asociado a cultura de paz, presente en los actores de la UPEL.
3. Identificar conceptos y categorías definatorias asociadas a la práctica social de la cultura de paz en el ámbito laboral de los trabajadores de la UPEL.
4. Interpretar las categorías definatorias de la cultura de paz asociadas a la cultura organizacional de la UPEL.

## **TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La motivación por estudiar la posibilidad de fomentar una cultura de paz en un ámbito universitario trasciende el ejercicio académico, ya que es en esas casas de estudio donde se alberga la esperanza de formar individuos que puedan promover cambios para mejorar la humanidad, respetando principios fundamentales como la universalidad del pensamiento, la autonomía y la libertad, con la intención de construir una propuesta de formación para promover el desarrollo de una cultura de paz en el sector laboral universitario, para lograrlo es importante profundizar en algunos aspectos teóricos considerados básicos para generar un cuerpo de lineamientos teóricos y metodológicos que sirvan de soporte a la propuesta.

Para iniciar esos aspectos teóricos, es necesario hacerlo con la interrogante ¿Qué es una organización? Como una respuesta sencilla encontraremos que “Organización es la acción y efecto de organizar u organizarse. Por otra parte, un conocimiento intuitivo nos dice que una organización es una entidad social, rigurosamente coordinada, en la que dos o más personas trabajan o se desempeñan para lograr una meta común. Otros conceptos de organización, son expuestos por diversos autores, citados a continuación:

Para Schein (1994) las organizaciones son:

*Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hayan inmersos en un medio ambiente que influya sobre ellos (p. 78)*

Gutiérrez, citado por Schein (1994), señala que las organizaciones son:

*Un sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente en el entorno (p. 49).*

Ahora bien, ¿cómo extenderíamos este concepto de organización para incluir la conducta o comportamiento de los individuos develado desde las interacciones establecidas entre los actores para lograr los fines, misión, visión, metas y objetivos? La respuesta es desde el comportamiento organizacional.

Antes de intentar algunas definiciones, es necesario aclarar que algunas expresiones similares aparecen en la literatura relacionada con recursos humanos y han sido utilizadas en forma equivocada en algunos documentos. Nos referimos a comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Para efectos de este trabajo se enunciará lo que algunos autores proponen para cada caso.

Según Robbins (1997): “Comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas” (p. 115).

En cuanto al último de los conceptos, el citado autor señala que: “Clima organizacional está determinado por la percepción de los elementos culturales que tengan los empleados, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional”(p.118).

En el modelo del comportamiento organizacional propuesto por este autor considera las variables dependientes, las variables independientes y las

relaciones (causa-efecto) en tres niveles: individual, de grupo y a nivel de sistema organizacional. Para el nivel individual, en cuanto a las variables dependientes, este autor sostiene que se debe atender básicamente a cuatro: productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo. En su conjunto, estas cuatro variables son determinantes en la eficacia del recurso humano de esa organización. No obstante, el autor observa que otras variables que no deben despreciarse son: el estrés en el trabajo, el disentimiento del individuo y la innovación. En cuanto a las variables independientes, el autor sostiene que las características biográficas, la personalidad, los valores y actitudes, la percepción, la motivación y el aprendizaje conforman el conjunto a nivel individual. Pero, los individuos se agrupan y en ese comportamiento grupal las variables independientes como roles, normas, status y cohesión de grupos son afectados por el comportamiento grupal, los patrones de comunicación, los procesos de la toma de decisiones en grupo, los estilos de liderazgo, el poder y la política, los niveles de conflicto. Finalmente, el grado máximo de complejidad del comportamiento organizacional es alcanzado cuando se agrega la estructura formal al conocimiento individual y grupal. Por ello, el diseño estructural de la organización formal, el ambiente físico, las políticas de recursos humanos y la cultural organizacional determinan el efecto que el sistema estructural y el cambio en toda organización tiene en las variables dependientes citadas en el modelo.

Ahora bien el desarrollo más amplio de la fundamentación teórica se extenderá a las diversas teorías sobre cultura que propone la antropología y que se puede categorizar en dos corrientes: (a) un sistema integrante del sistema socio-cultural; (b) un sistema independiente de formación de ideas. De estas corrientes se refieren las cuatro escuelas conocidas:

**1. Escuela Funcionalista:** su postulado básico plantea que si las organizaciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los niveles de los individuos y no satisfacen los intereses de los integrantes de la sociedad tienden a desaparecer. En definitiva desde esta perspectiva las organizaciones como sistemas socio-culturales deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas, y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

**2. Escuela Funcionalista-Estructuralista:** refuerza el supuesto de que las organizaciones son sistemas socio-culturales funcionales y están necesariamente en armonía con el microsistema en el plano cultural, las organizaciones están

profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y este vínculo es muy estrecho y necesario para la organización, a fin de legitimar sus objetivos y sus actividades. No obstante este planteamiento no impide que algunos teóricos de esta escuela reconozcan el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características dentro de las organizaciones.

**3. Escuela Ecologista-Adaptacionista:** reconoce a las organizaciones como un sistema socio-cultural abierto que interactúa con el medio. Las organizaciones reflejan de forma diferente sus valores y la cultura de la sociedad, aquí hay una diferencia con la Escuela Funcionalista-Estructuralista. Para los ecologistas la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores contingenciales que pueden influir en las estructuras y procesos organizacionales. Estos valores de la sociedad constituyen un valor determinante del sistema de valores de las organizaciones que operan en su radio de acción.

**4. La Escuela Histórico-Difuncionista:** expone las diferentes transformaciones culturales en función de los factores históricos. En este caso considera que el momento, el lugar y las circunstancias que circundan la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que influirán en el funcionamiento de la organización, pasando el marco de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación. Considera que para comprender la esencia y analizar la formación, desarrollo y declive de cualquier fenómeno es necesario estudiar la historia.

Como se aprecia, existen diversas corrientes que proporcionan una serie de puntos de vista diferenciadores, que a la vez sirven para examinar y ubicar las diferentes conceptualizaciones del término cultura presentes en la teoría de las organizaciones y en las obras que tratan de gerencia y que a su vez permiten una concepción acerca del concepto de cultura en el ámbito de la organización y sus implicaciones en la misma.

Además de estas corrientes existen algunas definiciones que desde el punto de vista organizacional han dado diferentes autores, en diversos momentos. Las que aquí se presentan consideran el concepto en su real y más amplia acepción, es decir, no sólo como conjunto de conocimientos o, relativo a las actividades normalmente llamadas culturales (música, danza, etc.) sino como sinónimo de idiosincrasia que a su vez se define como: “Temperamento, inclinación natural de cada uno. Condición de las cosas”.

La cultura se concreta desde el momento en que la organización se crea y tiene hasta una ubicación geográfica en los marcos de la entidad y sus relaciones.

Pero es a la par un proceso evolutivo, sus diferentes componentes varían a lo largo del tiempo, unos se consolidan otros se extinguen, lo que no quiere decir que la cultura desaparezca totalmente, sino que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización.

Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismo y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

La cultura dice si la organización se caracteriza por su autonomía o dependencia, por su tolerancia al riesgo o su carácter conservador, por su estilo creativo o tradicional de buscar solución a los problemas, etc. Es la manera en que los miembros perciben y actúan de forma común en la organización.

## **VALORES, TRADICIONES Y CREENCIAS DEL SECTOR LABORAL UNIVERSITARIO**

Tal vez uno de los elementos inherentes al ser humano más difícil de explicar es el de VALOR, entre otras razones porque no hay “la” definición de valor aceptable e indiscutible. Para aproximarnos a lo que en este trabajo formará la médula de la propuesta, iniciaremos con la definición de valor, según algunos autores.

Carreras y Elijo (1995) plantean que la axiología o estimativa, es decir, la filosofía de los valores, trata de ellos en cuanto tales y de los llamados juicios de valor. La esencia de los valores, es su valer. Ese valer no depende de apreciaciones subjetivas individuales, son valores objetivos situados fuera del tiempo y del espacio. Los principales serían: paz, amor, justicia, generosidad, honradez, entre otros.

Otro aspecto importante que destaca este autor es que los valores pueden ser positivos y negativos, es decir todo valor tiene una polaridad o un contravalor.

Por ello se estimó que hay valores más estimables que otros, le otorgamos una jerarquía. Según ésta los valores pueden clasificarse en vitales, materiales, intelectuales, morales, estéticos y religiosos. Sostiene, además, que los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. De allí su

importancia desde el punto de vista pedagógico ya que ello nos permite hablar de la educación como realización de valores y una pedagogía de los valores.

Una visión complementaria es presentada por Llanes (2001) quien nos dice que “el valor es un bien que es percibido como un bien por un sujeto”. Esta definición involucra dos aspectos fundamentales que son presupuestos básicos: la percepción y la existencia de un bien, en otras palabras, un valor existe si hay un bien y hay un sujeto que lo percibe. De lo anterior tenemos que dada la bipolaridad o doble dimensión del valor, se puede afirmar que el valor tiene su esencia en la relación objeto-sujeto. Es decir, el bien debe ser estimado por un sujeto, por ello el sujeto descubre el valor en el bien. Además, se tiene un opuesto o negativo que se ha identificado como contravalor, otros lo llaman antivalor. Así, ante el valor de la responsabilidad tenemos el antivalor de la flojera, ésta rechaza la primera. Llanes (2001) sostiene que la educación de valores tiene dos etapas: demostrar el rechazo ante el bien y construir la aceptación e interés en él.

Para quienes ejercemos la pedagogía representa un gran reto para que nuestros estudiantes puedan “descubrir” valores pero con seguridad representaría un gran logro que desistan de los antivalores. Esta tarea ha de ser muy ardua y algunos autores proponen métodos para lograrlo, a este proceso Llanes (2001) lo ha denominado percepción de la valoración y establece cinco (5) pasos:

1. Percepción del valor: que el sujeto perciba la existencia del bien y lo aprecie como tal.
2. Aceptación consciente del valor: que el sujeto caiga conscientemente en la cuenta de que un determinado bien es estimado por él.
3. Convicción reforzada: dado que los antivalores también atraen, es preciso reforzar la aceptación del valor formando la convicción.
4. Desmontar los antivalores que han sido adquiridos.
5. Estimular la vivencia práctica de los propios valores.

En cuanto a la percepción de valores, ésta debe colocarse en el campo de la intuición, no necesariamente deductiva o inductiva.

Llanes (*op.cit*) también sostiene que la inclinación hacia el bien es un apetito que va unido al conocimiento. Por ello, desde el punto de vista educativo, la valoración es una acción compuesta de varios factores determinantes:

1. La percepción inicial sensitiva.
2. La percepción intelectual.
3. La reacción emotiva.
4. La percepción valorativa.
5. La adhesión al bien por la voluntad.

Según lo expuesto anteriormente el (la) educador(a) debe reflejar un bien a ser percibido como valor no solamente por vía intelectual, sino también por vía emotiva o por vía sensorial, pues sostiene Llanes (2001) que muchos valores tienen más impacto en los sentidos o en los sentimientos que en la inteligencia.

Para el (la) educador(a) lo anterior implica determinar qué teoría del aprendizaje resulta más apropiada y efectiva para lograr que el individuo que habrá de “aprehender” un valor encuentre en el proceso socializador generado en la escuela las condiciones óptimas para ello.

## **LA TEORÍA DE ACCIÓN**

La investigación que se realiza desde el área gremial y que involucra a los trabajadores en su ámbito laboral, demanda un enfoque desde una perspectiva distinta a la que los investigadores del área de la investigación científica practican y ello ha sido objeto de análisis y críticas, por parte de quienes son partidarios de una rigurosidad a ultranza en la investigación.

En cuanto a la investigación–acción, propone Argyris (2001) que ésta toma sus claves–interrogantes, enigmas y problemas, de las percepciones de los profesionales en ejercicio, en contextos de prácticas particulares, locales. Además, que limita los episodios de investigación en función de la frontera del contexto local, elaborando allí las descripciones y teorías así como su comprobación, a través de lo que denomina experimentos de intervención. Por otra parte, la investigación–acción participativa se diferencia de la investigación–acción en cuanto a que el (la) investigador(a) se compromete como sujeto de la investigación, es decir, los sujetos de investigación participan en su realización y comprobación. Según Argyris(1975), es más probable que las inferencias causales relacionadas con la conducta de los seres humanos tenga validez y aceptación cuando estos participan, proporcionan y obtienen información válida, toman decisiones libres y generan compromisos internos con los resultados de su investigación.

En cuanto a la ciencia de la acción, Argyris y Schön (2001), señalan que es una forma de investigación–acción que comparte los valores y estrategias descritos anteriormente y que hacen énfasis en lo que denominan teoría-en-uso, a las que denominarán Modelo I. Esas teorías-en-uso incluyen estrategias de control unilateral, auto-protección unilateral, protección, defensa, apaciguamiento y encubrimiento, que sus usuarios generalmente tienden a desconocer. En palabra de Picón (1994), la teoría-en-uso de un actor es la que éste lleva a la práctica y que en sus momentos conflictivos o dilemáticos puede ser diferente y hasta opuesta a lo que se denomina teoría explícita.

Desde la teoría de acción es importante destacar que ésta trata de explicar el cambio y el aprendizaje organizacional mediante una teoría que concibe al individuo como un ser que conscientemente determina sus acciones, las ejecuta y luego evalúa los resultados pertinentes. Por ello, las acciones planeadas buscan consecuencias intencionales y el diseño de acciones por parte de los actores demanda la elaboración de teorías causales que prescriben cómo lograr las metas o consecuencias deseadas (Argyris y Schön, 2001).

## **LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA Y LA PIRÁMIDE DE MASLOW**

La teoría de la motivación propuesta por Abraham Maslow(1943) en su trabajo *Una teoría sobre la motivación humana* se fundamentó en el planteamiento central de la composición del ser humano en tres dimensiones: un cuerpo físico, un cuerpo sociológico y un cuerpo espiritual; además sostuvo que las repercusiones o problema de un cuerpo afectaba automáticamente a los otros dos, de allí su propuesta de una jerarquía de las necesidades humanas en la cual defiende la teoría de que a partir de la satisfacción de las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan deseos y necesidades cada vez mas elevados. Estas necesidades se representan en forma de una pirámide y así se le conoce como la Pirámide de Maslow. En ella se observan los cinco niveles propuestos: necesidades fisiológicas básicas, necesidades de seguridad, necesidades de sociales o de afiliación, necesidades de reconocimiento y necesidades de autorrealización o auto superación.

Según el autor, las cuatro primeras se agrupan como necesidades del déficit y la última, ubicada en el vértice de la pirámide, se le denomina como una necesidad del ser. La fundamentación de esta construcción teórica está recogida en dos grandes postulados: mientras que las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua; y, las

necesidades mas altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho las necesidades inferiores en la pirámide.

## EL MÉTODO

La investigación realizada, desde la perspectiva ontológica, indagó sobre la naturaleza del constructo paz entre los trabajadores de la UPEL ya que los valores subyacentes, creencias y costumbres que se tienen sobre la paz afectarán las estrategias de acción y consecuencias que eventualmente podrían producir cambios en el aprendizaje y el comportamiento organizacional.

En términos ontológicos, las categorías específicas del constructo cultura de paz permitieron ver el objeto de estudio como una realidad dinámica, sustentada en bases teóricas, debiendo construirse o reconstruirse los constructos necesarios para el logro de los objetivos.

En cuanto a la perspectiva onto-epistemológica, el estudio se ubica en la interacción dialéctico-crítica a partir de la adopción de los postulados de la denominada “Ciencia de la Acción” (Argyris, Putnam y Mclain, 1987) pretendiendo la interpretación de significados para servir a intereses emancipatorios, según Habermas (1999). De allí que es necesario conocer la teoría explícita y la teoría-en-uso de los actores, sobre la cultura de paz, con el objeto de aceptar o refutar los elementos existentes relacionados con el constructo paz, adoptar las estrategias de acción adecuadas al contexto de los actores y generar alternativas que permitan el logro de cambios basado en valores subyacentes escogidos por los actores a través de una pedagogía adecuada y que devendrá de los procesos de reflexión y pertenencia para cambiar la realidad.

En organizaciones como la universidad, la promoción de valores que permitan la convivencia en los lugares de trabajo no ha sido investigada como un problema fundamental ya que el interés ha sido orientado hacia problemas como la eficiencia y productividad, sin embargo la presencia cada vez más creciente de trabajadores con problemas relacionados con el estrés y la falta de interés por alcanzar la excelencia, han motivado a la investigación de los elementos relacionados con el tema de la paz, como lo son la armonía, solidaridad, tranquilidad y el respeto.

Desde el aspecto ético, la investigación se orientó a destacar el uso de estrategias andragógicas adecuadas durante el proceso de las entrevistas y la formulación de la propuesta final de los lineamientos teóricos y metodológicos

así como para la formulación de un contexto generativo sin que ello atentare contra los principios, valores y creencias de los individuos de estudio.

## **ESCENARIO PARA LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la cual es una Universidad en la que se forma la gran mayoría de los educadores del país. Se tuvo a todos sus trabajadores como universo y a la selección de los informantes clave que se realizó siguiendo la estrategia del muestreo teórico de Glasser y Strauss(1967), atendiendo a los siguientes criterios: (a)ser o haber sido autoridad a nivel rectoral o decanal; (b)docentes activos con una antigüedad superior a cinco (5) años en la institución y con experiencia en la administración de programas relacionados con la formación en valores; (c) administrativos encargados de los programas socioeconómicos dirigidos a todos los actores laborales de la UPEL; (d)miembro del personal docente, administrativo y obrero o de servicio que desempeñe algún rol en la representación gremial o sindical, en el contexto universitario.

En cuanto a las técnicas e instrumentos a utilizar en la recolección y análisis de los datos se propusieron los utilizados por Argyris (2001): como son los cuestionarios y entrevistas en profundidad, la observación y las notas de campo, como instrumentos heurísticos para la recolección de datos; la Escala de Inferencias permitió la interpretación de los datos así como la construcción y reconstrucción de inferencias explícitas; y, aunado a las cuatro etapas del Método Comparativo Continuo de Glasser y Strauss(1967) y Strauss y Corbin(2002) permitió la elaboración de conceptos, subcategorías y categorías así como los Mapas de Acción, que permitieron el establecimiento de los valores dominantes, estrategias de acción y consecuencias de la Teoría de Acción explícita y en-uso de los actores de la UPEL en cuanto a la cultura de paz.

La validación de las interpretaciones se hizo a través de la técnica de triangulación apoyada en informantes claves, provenientes de la muestra seleccionada.

Finalmente, el procedimiento general de acuerdo con las pautas de la investigación etnográfica establecidas por Martínez (1997) contempló: (1) recolección y descripción de la información; (2) categorización y análisis de contenidos; y, (3) interpretación y teorización o establecimientos de los lineamientos teóricos.

## HALLAZGOS

### **TEORÍA EXPLÍCITA: UN CONCEPTO DE PAZ IDEAL**

Las entrevistas realizadas a los actores seleccionados como informantes claves, se dividieron en dos subgrupos. El primero de ellos estuvo constituido por los miembros del Consejo Universitario, considerados la máxima autoridad jerárquica de la Universidad, de acuerdo al Artículo 18 de su Reglamento General, y que constituye un cuerpo colegiado con la responsabilidad de legislar y tomar decisiones académicas y administrativas de acuerdo a lo establecido en el Artículo 20 del mencionado Reglamento General..

El segundo grupo de informantes claves seleccionados fueron dos representantes gremiales por la dirigencia nacional de los profesores; dos (2) dirigentes locales, que representarían al personal administrativo profesional y de apoyo; y dos (2) dirigentes representantes del personal obrero o de servicio. Es conveniente destacar que en las entrevistas se les solicitó que las respuestas que proporcionarían estuvieran enmarcadas en su papel de representantes gremiales y no como individualidad.

Las respuestas recibidas son muy diversas en cuanto a su contenido y puede afirmarse que, en general, los entrevistados no reflejan un conocimiento teórico de la paz. Sin embargo, lo que expresan ante la pregunta: ¿Qué entiende usted por paz?, recoge efectivamente lo que Argyris (2001) señala como la teoría explícita o “la teoría de acción que los individuos abrazan y que abarcan sus creencias, comportamiento y valores” (1999, p. 79). Así, puede evidenciarse en algunas de las respuestas que, como veremos a continuación, las expresiones utilizadas para dar un concepto de paz coinciden con lo que algunos teóricos, personalidades o instituciones han manifestado, aunque los entrevistados no lo invoquen expresamente, es decir, los actores han internalizado como creencias y valores, algunos de los conceptos de paz.

En la revisión de las respuestas recibidas, se consideró que de acuerdo a las funciones de los informantes sería conveniente clasificarlas en cuatro (4) subgrupos: el primero conformado por las Autoridades Rectorales y los ocho (8) Decanos de los Institutos, en su rol de Consejeros; en el segundo, a los representantes de los estudiantes y los tres (3) gremios (docentes, administrativos y obreros); el tercer subgrupo, los dirigentes estudiantiles; el cuarto subgrupo, a los Decanos en su rol de máxima autoridad del Instituto.

En cuanto a las creencias, se observa que el concepto de paz de los actores miembros del Consejo Universitario de la Universidad Pedagógica Experimental

Libertador (UPEL) se asemeja más al concepto de paz de los fieles católicos, para quienes el compromiso de construir la paz y la justicia no es secundario, sino esencial.

En general, el componente de experiencias expresado en el concepto de paz emitido por los actores del Consejo Universitario es amplio y diverso, pero muy relacionado con las enseñanzas religiosas y filosóficas.

Otro aspecto del análisis nos conduce a examinar los valores subyacentes asociados a las definiciones de paz dadas por los actores. Entre los valores más relevantes se encuentran la justicia, la equidad, la solidaridad, la libertad y el amor. De las entrevistas se desprende que los directivos con el rango de Decano en la organización, quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones ejecutivas, parecen tener una inspiración más asociada a valores y creencias religiosas y filosóficas, al menos en cuanto al concepto de paz que manifiestan.

De las respuestas dadas en la entrevista por los Decanos, en su condición de máxima autoridad institucional, la mayoría considera que la responsabilidad y las decisiones a tomar son distintas a las de su rol como consejeros pues, en buena medida, de ellos depende procurar un clima de respeto, equilibrio, comunicación a través del diálogo permanente y reconocimiento de la diversidad, a objeto de que exista un ambiente laboral armónico (en los trabajadores) y un ambiente de intercambio plural en el orden académico, en el caso de la relación profesores – estudiantes.

El análisis de las dos posiciones de los Decanos resulta muy interesante pues en su participación como cuerpo colegiado, las decisiones se diluyen en el colectivo; la mayoría de las veces tales decisiones le son útiles para conservar el equilibrio interno ya que son normas y órdenes del cuerpo de mayor jerarquía en la institución, las cuales deben acatarse y respetarse. Por otra parte, en las decisiones inmediatas, para las cuales el (la) Decano(a) tiene competencia directa y en forma práctica, la responsabilidad y consecuencias en el colectivo le son imputadas y por ello, recoge las reacciones en forma directa e inmediata. De tal modo que mantener el equilibrio, armonía, respeto y comunicación depende más de la interpretación que el (la) Decano(a) haya proporcionado a las decisiones del Consejo Universitario.

## **TEORÍA EN USO DEL CONCEPTO DE PAZ**

El análisis de las respuestas dadas por los informantes claves en las entrevistas parece coincidir con la teoría sostenida por Argyris (1975; P. 79) cuando señala:

*A menudo hay discordancias fundamentales, sistemáticas, entre dos diseños que los individuos defienden y los que emplean. Resultaba también un poco confuso descubrir que los individuos crean diseños que les impiden ser conscientes de esas incoherencias. Y hacen todo esto cuando la situación es peligrosa, en el momento preciso que es crucial el aprendizaje efectivo.*

El esquema utilizado para el análisis de la información recogida en las entrevistas fue el presentado por Argyris (2001), a partir del cual explica la existencia de diseños creados por el ser humano para atender sus acciones. El autor sostiene que:

*Los programas maestros también se pueden considerar como teoría que suministran a los actores las estrategias que deben usar para lograr los efectos buscados. Las teorías de acción son gobernadas por una serie de valores dominantes que constituyen el marco para las estrategias elegidos (p. 78).*

Con base en la teoría para la acción sostenida por Argyris y Shön (1978) y en los estudios realizados por Argyris (2001) en el área organizacional se pretende develar la teoría en uso para una pedagogía de la paz en la mediación de conflictos organizacionales entre los actores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. A tal efecto, se analizaron las respuestas y comportamientos observados en los actores en cuanto a los valores dominantes, estrategias de acción y consecuencias. Lo anterior nos permitió determinar el modelo de teoría en uso que identifica a los actores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

En cuanto a los conceptos de paz emitidos por el segundo grupo de informantes claves se observan distintos niveles de manifestaciones teóricas. Así, en la representación de los profesores y profesionales administrativos, se evidencian conocimientos religiosos y filosóficos del concepto de paz, mientras que las expresiones utilizadas por los representantes de los trabajadores obreros o de servicio, expresan un concepto de paz más práctico o vivencial, producto de sus experiencias. Se evidencia, además que el concepto de paz está asociado a la justicia en las reivindicaciones o beneficios de los trabajadores.

En cuanto al concepto de paz emitido por la representación estudiantil se puede inferir un concepto de paz etéreo, sublime y hasta idealista. En sus

entrevistas, se percibe un concepto de paz en el cual los valores asociados están referidos al amor, la convivencia ideal, la armonía, la solidaridad y el respeto a los pensamientos y creencias de los otros.

A los informantes claves se les formuló una serie de preguntas orientadas a develar la teoría en uso del concepto de paz y su relación con los conflictos organizacionales.

Las preguntas se elaboraron y sometieron a la validación de algunos expertos, se tomó la precaución de que las preguntas pudieran ser respondidas por cualquiera de los actores de los subgrupos que conformaron el estudio. La formulación de las preguntas se hizo de acuerdo al ritmo de avance de la conversación en la entrevista, en algunos casos no se formularon todas las preguntas o se realizaron en un orden distinto ya que algunos actores se adelantaban en sus respuestas o las complementaban para cerrar algunas ideas. A medida que se realizaron las entrevistas, las respuestas de algunos actores resultaban repetitivas y por ello, la investigadora no formulaba tales preguntas a los siguientes actores del mismo subgrupo por considerar que se había saturado.

De lo anterior se deduce que para poder determinar el modelo de teoría de acción que exhiben los actores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en cuanto al concepto de paz, fue necesario sustraer de las respuestas en la entrevista y de las observaciones, cuáles son esos valores dominantes (plan maestro), las estrategias de acción y las consecuencias.

## **VALORES DOMINANTES**

En cuanto a valores centrales o dominantes, las respuestas dadas por el primer subgrupo, encontramos que se pueden agrupar, en las siguientes subcategorías: Compromiso con los intereses institucionales y responsabilidad jerárquica; uso racional y eficiente de los recursos presupuestarios; autoridad y toma de decisiones sobre el personal.

## **COMPROMISO CON LOS INTERESES INSTITUCIONALES**

Los miembros del Consejo Universitario, en su mayoría, consideran que la paz es un valor que debe fomentarse y conservarse en la institución, por encima de los intereses particulares y en beneficio del logro de las metas y objetivos previstos. La conducta o comportamiento pacífico de los trabajadores es de

interés institucional siempre y cuando redunde en beneficio de la eficiencia y mayor aprovechamiento de los recursos presupuestarios y financieros de la Universidad. Otro aspecto que resaltaron es el logro del equilibrio interno de las relaciones en la Universidad para que no se involucren en la polarización que existe a nivel nacional. En las respuestas también se observó polarización ya que representantes conocidos como opuestos ideológicamente al gobierno nacional consideran que las actuaciones políticas externas a la Universidad sí tiene incidencia en el comportamiento pacífico o violento de los trabajadores, quienes se manifiestan afectos o cercanos ideológicamente al gobierno nacional consideran que no debe existir una relación directa y tan sólo son efectos mediáticos para justificar la falta de programación o de autoridad al interior de las universidades.

### **RESPONSABILIDAD JERÁRQUICA**

Esta subcategoría se corresponde con las manifestaciones de los entrevistados en cuanto a la responsabilidad que tienen las autoridades rectorales y decanales para imponer el orden y la forma de relacionarse las autoridades con los trabajadores y éstos entre sí. La mayoría de las respuestas están orientadas a la necesidad de organizar los equipos de trabajo de acuerdo a sus competencias e intereses, quienes bajo reglas y normas previamente establecidas, deberán lograr los fines de la organización. La existencia de intereses comunes debería disminuir o eliminar las posibilidades de conflictos, si éstos surgieran tendrán que ver más con elementos o causas ajenas a la institución, como podrían ser: los problemas familiares; los enfrentamientos políticos; las necesidades económicas insatisfechas por los bajos salarios que la Universidad no puede cambiar; el estrés de vivir en las ciudades más violentas. Casi por unanimidad, los entrevistados de este subgrupo sostienen que la paz no se decreta, se asume o se mantiene de acuerdo a los intereses del momento.

### **USO RACIONAL Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS**

Esta subcategoría recoge las expresiones utilizadas por los entrevistados ante las interrogantes relacionadas con el esfuerzo que realizan para que se evidencie un ambiente de paz en la organización y la inversión en tiempo y recursos financieros que hace la Universidad para lograr un ambiente laboral pacífico.

La mayoría de las respuestas se orientaron a reconocer la inexistencia o muy poca inversión por parte de la Universidad, para crear ambientes en los cuales los trabajadores puedan disipar las tensiones, crear camaraderías o grupos, distintos a los sindicales, que permitan inter-relacionarse y conformar grupos de trabajo en el interior de la Universidad que mantengan esas relaciones fuera del horario de trabajo y un espacio de recreación. La justificación estuvo orientada a la carencia de recursos financieros y de espacio físico así como la falta de motivación de los trabajadores para permanecer en la Universidad más del tiempo legalmente establecido, a objeto de compartir e interrelacionarse, ya que el horario de trabajo no podría utilizarse para ese tipo de actividades pues atentan contra el uso racional de los recursos y el patrimonio público.

## **AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES SOBRE EL PERSONAL**

La interpretación de las respuestas dadas por los miembros del Consejo Universitario en cuanto al valor de la paz es que este se encuentra ligado a la autoridad que pueden ejercer los directivos de la organización en sus relaciones con los subordinados frente a la aparición de ambientes hostiles de trabajo. Creen, algunos de sus representantes, que la aparición de los conflictos casi siempre ocurre por la falta de autoridad o de liderazgo que no permite a los trabajadores cumplir con su deber y acatar las decisiones que toman las máximas autoridades. Otra justificación es la existencia de conflictos debido a que las decisiones se deben tomar atendiendo a la mayoría y esto siempre afectará a una parte del grupo quienes son los que manifiestan su descontento, propiciando o al menos no evitando la aparición de conflictos.

Resultan sorprendentes algunas respuestas que dejan ver un cierto sentido de autoritarismo al considerar como “poco conveniente” que todas las decisiones que afecten a cada colectivo deban ser consultadas ampliamente con la base y que la decisión sea tomada con la participación plena de una muestra representativa del sector. Tal procedimiento ciertamente no está previsto en la constitución del cuerpo colegiado, en el caso del personal administrativo y obrero, por lo que la consulta permanente resultará en gran inversión de recursos financieros y de tiempo.

## **ESTRATEGIAS DE ACCIÓN**

El primer grupo fue interrogado en cuanto a: la percepción del concepto de paz que ellos(as) tienen, lo que tienen los demás actores de la Universidad

Pedagógica Experimental Libertador; la evaluación que hacen de las acciones de los demás con relación al concepto de paz; y, qué justificación creen que existe para la demostración del concepto de paz que los otros actores manifiestan.

Para determinar las estrategias de acción a partir de las entrevistas en profundidad se analizaron las respuestas y algunas acciones observadas directamente por la investigadora en las intervenciones de los miembros del Consejo Universitario durante las sesiones ordinarias y extraordinarias, a través del análisis de las actas oficiales de esas reuniones. Así mismo, se pudo recoger e interpretar acciones plasmadas en los discursos pronunciados por las autoridades en los actos de graduación, las ponencias presentadas en eventos académicos y en las intervenciones públicas en los actos conciliatorios o de discusión de las convenciones colectivas de trabajo y audiencias en la Inspectoría del Trabajo.

El análisis de las respuestas dadas a este grupo de preguntas, se agrupa en tres subcategorías: La paz depende del liderazgo; los conflictos son el resultado de la incongruencia en los criterios; la falta de paz es por carencia de reglas del juego claras.

## **LA PAZ DEPENDE DEL LIDERAZGO**

Esta subcategoría recoge las impresiones de los actores con relación a las posiciones que ellos mismos tienen en cuanto al concepto de paz, así como la de los demás actores en los otros subgrupos. En primer lugar, se observa una interpretación del concepto de paz desde la perspectiva de la responsabilidad que tiene la “autoridad” para impedir que se generen conflictos o para que se “rompa el equilibrio”; las respuestas se orientaron a la justificación de la importancia que tiene el liderazgo (algunos la denominaron gerencia) en el control de los grupos y su posible incidencia en el manejo de los conflictos que surjan entre los trabajadores, así como entre los trabajadores y la autoridad. Las respuestas se orientaron a dar una explicación y justificación de lo que los actores creen que es la causa de origen de los conflictos. Las explicaciones más usuales fueron:

1. Los trabajadores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador son unos privilegiados en cuanto a beneficios, realmente los conflictos que pudieran ocurrir se debe más a las cuestiones de tipo político. La gerencia allí no puede meterse.

2. Es difícil interpretar o entender las causas que originan los conflictos en la organización. Con seguridad las autoridades no lo desean pero al surgir deben resolverse, lo recomendable es el diálogo.
3. No es frecuente la existencia de conflictos, al menos se pueden controlar con un poco de autoridad si las cosas son extremas. En general, se pueden resolver conversando. Casi siempre intentan romper el equilibrio los más flojos, los menos comprometidos con la institución.
4. La existencia de conflictos no es mala, podría decirse que es bueno si se sabe controlar y buscar las lecciones positivas. Lo que siempre hago es tratar de que las partes se sienten y resuelvan las cosas. Si soy una parte del conflicto entonces intento hacer ver a la otra parte sus errores o yo comprendo los míos hasta que llegamos a una solución pacífica.
5. Una forma de evitar conflictos es que haya absoluta transparencia en todo lo que se hace. Creo en la capacidad de cada supervisor para mantenerse vigilante ante la aparición del menor rasgo de conflicto, a tiempo puede evitarse u orientarse para terminar pacíficamente.

## **LOS CONFLICTOS SON EL RESULTADO DE LA INCONGRUENCIA DE CRITERIOS**

En este grupo se encuentran las respuestas que tienden a no culpabilizar o defender a uno de los actores sino a la inexistencia o incongruencia de criterios que provienen de las decisiones que toman las máximas autoridades de manera unilateral. Algunas respuestas relevantes son:

1. Los conflictos generalmente se originan cuando alguna decisión o medida favorece a un trabajador en particular y el resto no es beneficiado, a veces hasta contraviniendo normas establecidas.
2. Un ambiente pacífico totalmente es imposible en un universo tan grande como el nuestro. Siempre habrá quienes no tienen el mismo criterio y allí se originarán conflictos. La equidad es el mejor remedio.
3. Algunos conflictos se originan porque existen sentimientos negativos como la envidia. En estos casos, lo mejor es que las partes se pongan de acuerdo y tomen decisiones por consenso. Es decir, unifiquen los criterios en cuanto a lo que están en desacuerdo.

## **LA FALTA DE PAZ ES POR CARENCIA DE REGLAS DEL JUEGO CLARAS**

Las respuestas agrupadas en esta categoría corresponden a quienes creen que habría paz si existen reglas del juego claras, lo cual puede ocurrir con: normas y procedimientos para todos los procesos; metas y volúmenes de trabajo claramente definidos; objetivos de cada sección, departamento institucional y de la universidad, conocidos y comprometidos por todos los actores; no mostrar preferencias ni hacer excepciones a lo establecido; ser transparente y divulgar las decisiones que se tomen; conocer lo que los demás desean y satisfacer sus necesidades.

En algunas respuestas se evidencia con mayor claridad la creencia que tienen algunos actores de que el clima de paz o que la existencia de una cultura de paz en la organización depende del equilibrio, la tolerancia, la solidaridad, la cooperación y el trabajo en equipo, cuando todos trabajan por objetivos comunes. Afirman que es necesario aislar o dejar a un lado lo que divide, como por ejemplo la política, y la necesidad de no traer los problemas externos a la universidad al ambiente de trabajo.

## **CONSECUENCIAS**

Para culminar el análisis de este grupo revisaremos las respuestas dadas a las interrogantes: ¿a quién culparía usted por la existencia de un ambiente “no pacífico” en su institución?; ¿como gerente o autoridad usted cree que puede evitarlo?; ¿cómo cree que puede contribuir a la mediación en los conflictos que surgen en su institución?; ¿cree qué puede hablarse de una pedagogía de la paz en la mediación de conflictos?; ¿cómo la describiría?

Probablemente no resulte una sorpresa afirmar que la mayoría de las respuestas evidencian lo que Argyris (2001) denomina “rutinas organizativas defensivas que reforzaban las consecuencia anti-aprendizaje y sobre protectoras que condenaban los valores que abrazan públicamente” (p. 21).

Las respuestas más comunes, pues la saturación ocurrió muy rápidamente, se agruparon en cuatro (4) subcategorías: la culpa no es mía; hago lo que puedo; evitar o resolver un conflicto es problema de dos partes; una pedagogía de la paz, una solución posible.

## **LA CULPA NO ES MÍA**

Las responsabilidades administrativas y la solución a los problemas institucionales abarcan la mayor parte del tiempo y la atención de las autoridades. Existe la convicción de que están trabajando con adultos, muchos de ellos profesionales que deben tener la madurez e inteligencia para saber llevar las diferencias. Creen que la existencia de diferencias o controversias es sano en una Universidad y saber sacarle el mayor provecho de manera más constructiva depende de la voluntad de las partes, el conflicto no es culpa de quien gerencia sino de quienes no acatan debidamente las normas.

Por otra parte, creen que la existencia de conflictos personales es muy variada en su origen y debe mantenerse separado de la dinámica de la Universidad.

La excepción de las respuestas proviene de dos actores que están convencidos de que la existencia de conflictos en la organización ocurre porque los problemas externos traspasan los muros de la Universidad y se mezclan con los objetivos institucionales, algunos ejemplos citados culpabilizan al nepotismo y “amiguismo” o compadrazgos que autoridades anteriores han ejercido y entonces “en la Universidad todos son familias, compadres o del mismo partido” creándose “bandos” o “grupos” que en algún momento manifiestan sus diferencias. La polarización política existente en el país es una razón que, según ellos, no amerita mayor explicación.

## **HAGO LO QUE PUEDO**

Para la mayoría de los informantes claves de este grupo, los conflictos forman parte de la vida institucional y su aparición no debe entorpecer las actividades diarias de todos los trabajadores, a menos que sea un conflicto por razones gremiales, es decir una diferencia colectiva pero en contra de quienes representan al patrón o empleador. Los demás conflictos pueden resolverse a partir de una intervención oportuna, en donde el arbitraje o mediación puede ser una alternativa. Aseguran que en cualquier caso, la solución a este tipo de conflictos no puede hacerlo una sola de las partes y quien interviene para mediar, requiere de la voluntad de ambas partes ya que la autoridad, que es a quien compete de acuerdo a la ley llamar la atención a las partes en conflicto, no puede resolverla por sí sola ya que la “solución impuesta” de acuerdo con alguna norma, no tiene carácter permanente. La experiencia les indica que el problema surgirá nuevamente, con mayor fuerza y más difícil de conciliar.

## UNA PEDAGOGÍA DE LA PAZ, UNA SOLUCIÓN POSIBLE

El interés de cada autoridad porque se logren los objetivos institucionales y que los trabajadores lleven cabo sus funciones a cabalidad en un clima de paz es el sueño de todo gerente pero, la realidad es que se requiere de algunos elementos y una forma de combinarlos, a través de algún método adecuado, es decir una pedagogía.

Efectivamente, la solución “temporal” de un conflicto en el cual se da respuesta a una parte de aquello que lo causó, no determinará su fin. Así como es complejo el ser humano en su constitución física, también lo es en su actuación social, por ello de la relación entre los individuos, son multidimensionales los aspectos a tomar en cuenta. De allí que las diferencias, discrepancias o desavenencias que surjan también habrán de ser multidimensionales. Otro aspecto relevante del conflicto es que las causas no surgen única y exclusivamente de la relación entre individuos dentro de una organización, es necesario reconocer la influencia externa.

La visión de una pedagogía de la paz en la mediación de conflictos que corresponde al primer grupo destaca la necesidad de fortalecer algunos valores como son: el respeto a la diversidad, el reconocimiento al otro, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, la equidad, la justicia, la no-violencia y la armonía.

Por otra parte, destacan que un elemento vital en una pedagogía de la paz corresponde a la comunicación a través del diálogo sincero y oportuno.

Un último elemento de esa pedagogía de la paz lo constituyen lo que podría llamarse una disciplina crítica, es decir, el acatamiento a las normas pero no una “obediencia ciega” ya que el análisis crítico enriquece y fortalece al individuo y hace perdurables y ejecutables las decisiones que se tomen. La posibilidad de comunicarse manteniendo un nivel crítico y con base en los valores expuestos conllevan al ejercicio de una pedagogía de la paz que, enmarcada en la organización, permite la mediación en la solución de conflictos producto del disenso, de las diferencias y controversias.

Las respuestas del grupo 2 resumen de las subcategorías de los valores dominantes, estrategias de acción y consecuencias.

## **VALORES DOMINANTES**

En este subgrupo encontramos indicios de unos valores que gobiernan las acciones de esos actores, se proponen las siguientes subcategorías: compromiso con los intereses de sus representados o afiliados; derechos adquiridos y ninguna pérdida; respuesta pacífica a conducta pacífica.

### **COMPROMISO CON LOS INTERESES DE SUS REPRESENTADOS**

Cada representante de este grupo expresa ampliamente que la paz en la institución y entre sus integrantes depende en gran medida de la satisfacción de las necesidades e intereses particulares y grupales en cuanto a sus derechos laborales y estudiantiles. La paz en la institución está asociada a la no existencia de conflictos ocasionados por la no satisfacción de requerimientos o exigencias de beneficios laborales.

En cuanto a los valores que más se exaltan están la justicia, equidad, tolerancia y cooperación. Es interesante observar que la cooperación es invocada en los casos en los cuales se requiere la unión de esfuerzos en un interés común. En este subgrupo el interés institucional es interpretado como una consecuencia o en un papel secundario a los intereses asociados al gremio. El objeto primordial es la satisfacción de los intereses y necesidades de los afiliados o agremiados, con equidad y sin preferencias.

### **DERECHOS ADQUIRIDOS Y NINGUNA PÉRDIDA**

Los dirigentes gremiales y estudiantiles consideran que se puede hablar de paz en la institución o en sus relaciones con sus pares y superiores, siempre y cuando se respeten los logros y reivindicaciones que otorgan beneficios socio-económicos, en el caso de los trabajadores; y, en el caso de los estudiantes, siempre que se respeten las reivindicaciones económicas que favorecen al sector así como las normativas y derechos académicos. Así, consideran que la única manera de “perderlos” es sólo cuando se sustituyen por otros que consideran mejor o en mayor cuantía que los anteriores. Expresaron claramente cómo el desconocimiento o la violación de esos derechos ocasionan conflictos que se pueden solventar cuando se satisfacen las aspiraciones o expectativas planteadas por el gremio o por las representaciones estudiantiles.

Es de gran interés observar que las expectativas gremiales están enunciadas, muy pocas veces, en términos que favorezcan a la institución, pues

la dirigencia siempre considera que el trabajador es el débil jurídico y a todo evento debe ser favorecido; basta leer los Contratos Colectivos de trabajo o las Actas de Convenio para visualizar que siempre se enuncian en términos de “La Universidad se compromete a...”. Tan sólo en las cláusulas contractuales en las cuales se otorgarán beneficios económicos, sujetos a rendición administrativa, las cláusulas se enuncian en términos de “Las partes convienen...”.

### **RESPUESTA PACÍFICA A CONDUCTA PACÍFICAS**

Los registros de la conducta de representantes gremiales y estudiantiles en hechos que culminaron en conflictos y hasta en agresiones verbales y físicas, ratifican los hallazgos de Lopera (2005) quien concluyó que existen tres etapas del conflicto: predicción, toma de conciencia y análisis.

Los actores entrevistados coinciden en su apreciación de que el tratamiento cordial, armonioso y pacífico a las diferencias, culminará con respuestas igualmente pacíficas y en consecuencia a la solución de los conflictos.

### **ESTRATEGIAS DE ACCIÓN**

La entrevista a los actores así como la observación y análisis de episodios públicos registrados en los Consejos Directivos y en los Consejos Universitarios a través de las intervenciones de los representantes estudiantiles y gremiales, en los escenarios parlamentarios que le son propios, permitió develar las estrategias de acción que llevan a cabo estos actores en cuanto al concepto de paz y a la posibilidad de una pedagogía de la paz en la mediación de conflictos organizacionales. El resultado permitió plantear tres subcategorías: los líderes gremiales como garantes de la paz, los conflictos son responsabilidad de la parte patronal y la ausencia de paz como respuesta a la ausencia de diálogo.

En esas tres subcategorías se evidencia la posición de los sectores que representan a los colectivos de trabajadores y estudiantes en cuanto a que la solución de los conflictos se debe al ejercicio del liderazgo de estos dirigentes y la importancia de que la representación patronal no los ignore si están interesados en mantener la paz. Por otra parte, los trabajadores sostienen que el mantenimiento de los conflictos es responsabilidad del patrón al no ceder a los requerimientos y exigencias gremiales, debiendo recurrir a situaciones gremiales extremas, como la paralización de actividades o protestas públicas debido a la ausencia de acuerdos que favorezcan las reivindicaciones gremiales y estudiantiles.

## **CONSECUENCIAS**

Las respuestas se agruparon en tres subcategorías: la culpa no resuelve, los conflictos son un reto a la creatividad y una pedagogía de la paz es posible.

### **LA CULPA NO RESUELVE**

Los entrevistados señalaron que lo importante no es asignar culpabilidad a la persona que ejerce la autoridad sino a la responsabilidad que tienen las partes involucradas al no hacer uso de su capacidad para conciliar y resolver los problemas.

### **LOS CONFLICTOS, UN RETO A LA CREATIVIDAD**

Los entrevistados destacaron que lo más importante no es la existencia del conflicto en sí mismo sino lo que hagamos de él. Por ello es necesario abordarlo de tal forma que la solución del conflicto sea de una manera productiva y constructiva, es decir que se deben extraer los aspectos positivos orientados a un aprendizaje para que otros puedan discordar del conocimiento obtenido y así verificar su validez.

### **UNA PEDAGOGÍA PARA LA PAZ ES POSIBLE**

Los actores de este subgrupo coinciden en la obligación y compromiso que los estudiantes y trabajadores de la Universidad Pedagógica deben tener con la sociedad, para dar respuesta a los problemas relacionados con el aprendizaje que permita un desarrollo sostenido, sobre la base de un modelo educativo que actúe teniendo como fundamento el respeto a los derechos humanos, a la protección del medio ambiente, el respeto a la diversidad cultural y a la solución pacífica de los conflictos. De aquí que, una pedagogía de la paz sería una contribución en todos los órdenes sociales. Es por ello que ante la necesidad de ejercer una alternativa para la solución de los conflictos que se presentan en una organización se hace necesario proponer un método didáctico que pueda ser replicado y mejorado cada vez que se practique.

El método didáctico debe trascender la sistematización del aprendizaje, debe producir cambios en los valores de los individuos, muy especialmente en aquellos asociados al fortalecimiento de la convivencia social. De lo anterior podemos deducir que una pedagogía de la paz orientadora en la solución de conflictos organizacionales debe partir de un modelo de convivencia, donde los

individuos se interrelacionen con incidencia significativa no sólo en lo afectivo e intelectual sino en el respeto a los valores y a las diferencias individuales.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad, la observación del comportamiento de las autoridades, estudiantes, profesores y trabajadores administrativos y de servicio de la universidad, la lectura de discursos, actas de la transcripción de las reuniones ejecutivas de los consejos directivos y universitarios, así como la experiencia de la investigadora en funciones directivas al frente de la Dirección General de Personal de la universidad, permite afirmar que se lograron los objetivos de la investigación en cuanto a develar el concepto de paz presentes en los actores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, tanto en la teoría explícita como en la teoría-en-uso del concepto de paz, así como la definición e interpretación de categorías definitorias de una cultura de paz en el sector laboral universitario, tomando a la UPEL como institución de referencia.

La Teoría de Acción, elegida como sustento teórico de la investigación, evidenció, una vez más, que la propuesta de Argyris y Schön (1978) tiene total vigencia y que efectivamente, a pesar de los avances tecnológicos, la globalización y todo lo que hoy conforma la actividad cotidiana de quienes hoy nos toca vivir esta parte del universo, se evidencia que: toda conducta deliberada tiene una base cognitiva que se utiliza para comprender, entender y explicar el comportamiento humano, permitiendo identificar esos elementos de la conducta, con relación a un tema, en este caso el valor de la paz en la organización, con la intención de modificar esos aprendizajes y acercarlos a la teoría explicitada por los actores como la teoría que abrazan.

En cuanto al segundo postulado de la Teoría de Acción, se evidenció también que ciertamente el ser humano diseña su comportamiento desde los valores dominantes de su plan maestro, ejecuta sus acciones estratégicas y evalúa sus consecuencias, adoptando los diseños que respondan a sus intenciones y modificándolos si los resultados le son adversos.

Otra conclusión importante y que no debe sorprender es que aún cuando las teorías explícitas del concepto de paz de los actores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador fueron desde lo religioso, filosófico y hasta poético, estas eran enunciadas en forma muy variada, sin embargo pudimos ver que no había mayor diferencia en las teorías-en uso, aún con la diferencias

de estatus y niveles académicos y económicos de los informantes entrevistados y observados.

De acuerdo a las categorías y subcategorías encontradas, se evidenciaron los valores centrales de la Teoría-en-uso Modelo I de la propuesta de Argyris, esto es: Logre su objetivo; maximice las ganancias y minimice las pérdidas; suprima los sentimientos negativos y compórtese de acuerdo a lo que considera racional.

En cuanto a la categoría de estrategias de acción, se evidenciaron las propuestas en la Teoría-en-uso Modelo I de la propuesta de Argyris, la cual sostiene que las más comunes son: Defienda su posición, Evalúe los pensamientos y acciones de los demás; y, atribuya causas a lo que intente comprender.

La categoría de Consecuencias de las estrategias de acción coincide con lo que Argyris denominó procesos o hábitos defensivos. Estos se evidencian en las subcategorías denominadas: “La culpa no es mía”, “Hago lo que puedo”, “Los conflictos son una responsabilidad patronal”. De lo anteriormente expuesto, nos permite afirmar que en la UPEL, el concepto de paz responde a un sistema de aprendizaje limitado conforme a lo que Argyris denominó el Modelo OI, por lo que es improbable que un individuo actúe de un modo no basado en una teoría-en uso.

En las respuestas dadas durante las entrevistas podemos observar como las rutinas defensivas de los actores evitan a los integrantes de la institución vivir situaciones incómodas o amenazantes, en las que las estrategias individuales de ocultamiento y elusión refuerzan la teoría-en-uso de los individuos y de la organización, produciéndose el proceso circular, autorreforzado entre los individuos y la organización. En consecuencia, según la Teoría de Argyris, no es posible cambiar mecanismos de la organización sin cambiar mecanismos individuales y viceversa. De aquí que es necesario cambiar o modificar los valores dominantes de los actores a objeto de que modifiquen sus estrategias de acción y las consecuencias.

## REFERENCIAS

Alzate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Universidad del país vasco.

- Argyris, Ch. (2001). *Conocimiento Para la Acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1978). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, Ch. y Schön, D. (2001). *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison-Wesley.
- Argyris, Ch. (1975). *Overcoming organizational defences*. Massachuset: Allyn and Bacon.
- Argyris, Ch.; Putman, R. y Mclain, D. (1987). *Action Science*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. Trad: Samek Gordana.
- Carreras, Ll. y Elijó, P. (1995). *Cómo educar en valores*. Madrid: Narcea.
- García, A. (1998). Un aula pacífica para una cultura de paz. *Revista electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 1 (1). [Revista en línea. Disponible en <http://www.uva.es/aufoop>] [Consulta: 2006, abril 15]
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Estrategies for qualitative Research*. USA
- Ikedá, D. (2006). *Una ética global de coexistencia*. Propuesta de paz. Río de Janeiro: working media.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Lopera, J. (2005). *El lado humano del conflicto*. Bogotá: Intermedio.
- Llanes, R. (2001). *Cómo enseñar y transmitir valores. Guía para padres y maestros*. México: Trillas.
- Martínez, M. (1997). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual Teórico-Práctico*. Segunda Edición. Méjico: Trillas.
- Maslow, A. (1943) *Una teoría sobre la motivación*. abnorm. México: Psychol.
- Peñaloza, A. (2005). Aproximación a los patrones de comportamiento y Aprendizaje Organizacional en el decanato de postgrado de la Universidad Santa María. *Investigación y Postgrado*, 20(2), 63-122.
- Picón Medina, G. (1994). *El proceso de convertirse en universidad*. Caracas: FEDUPEL.
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1994). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Plaza y Lore.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

