



## LA FIGURA DEL OMBUDSPERSON COMO NEGOCIADOR DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES

Recepción: 11/11/2012 Revisión: 05/01/2013 Aceptación: 11/02/2013



**Toro, Ruth**

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

[ruth.toro@urbe.edu.ve](mailto:ruth.toro@urbe.edu.ve)

### RESUMEN

En el presente ensayo tiene como objetivo explorar la labor del Ombudsperson o juez de paz como instancia conciliadora entre las partes comprometidas en una situación conflictiva en escenarios educativos, tanto académicos como de índole administrativa. Partiendo de esa consideración se asume el conflicto como parte de la interacción humana en todos los escenarios donde se desempeñan los individuos, y el campo educativo no escapa de ello. Lo distinto y relevante es la forma en la cual se afrontan, puesto que para algunos estos son negativos; sin embargo, según las nuevas tendencias gerenciales, estos deben ser asumidos de manera positiva y de provecho para el crecimiento de cualquier organización. Ahora bien, partiendo de esta consideración y en vista de la importancia que se le da a los conflictos para dicho crecimiento organizacional, es necesario que los mismos sean canalizados o reorientados para convertirlos en fortalezas por una figura institucional denominada Ombudsperson o juez de paz, y que actúa desde su perfil de competencias desarrollado en la negociación, como un negociador entre las partes involucradas en un conflicto, a fin de redireccionar las situaciones de manera que todos los factores intervinientes sean considerados para la mejora de las relaciones interpersonales, intergrupales, institucionales e interinstitucionales. Para el desarrollo de este ensayo se tomaron los aportes teóricos de: Maubert (1995), Schlossberger (1993), Manual de Negociación Comercial (2008), entre otros.

**Palabras clave:** Ombudsperson, Conflicto, Negociación, Perfil de competencias.

### OMBUDSPERSON CONFLICT AS BUSINESS OF TEACHERS

#### ABSTRACT

This essay aims to explore the work of the Ombudsperson or magistrate as conciliatory instance between the parties involved in a conflict in educational settings both academic and administrative in nature. Based on this consideration assumes the conflict as part of human interaction in all settings where individuals play and the educational field does not escape from it. What matters is different and the way they face, since these are negative for some, but under new management trends, these should be undertaken in a positive and profitable for the growth of any organization. Now, based on this consideration and in



view of the importance given to the conflict to organizational growth, it is necessary that they be channeled or redirected to become an institutional fortresses called Ombudsperson or justice of the peace and profile acts since developed negotiation skills as a negotiator between the parties involved in a conflict, in order to redirect the situations so that all the factors involved are considered to improve interpersonal relationships, intergroup and inter-institutional. For the development of this test were taken Maubert theoretical contributions (1995), Schlossberger (1993), Commercial Trading Manual (2008), among others.

**Keywords:** Ombudsperson, Conflict, Negotiation skills profile.

## LA FIGURA DELL'OMBUDSPERSON COME NEGOZIATORE DI CONFLITTI TRA INSEGNANTI

### RIASSUNTO

Il presente saggio ha come finalità esplorare il lavoro del Ombudsperson o giudice di pace come ente conciliatore tra le parti compromesse in una situazione conflittiva in scenari educativi bensì accademici come amministrativi. Sulla base di questa considerazione, si assume il conflitto come parte dell'interazione umana in tutti gli scenari dove si svolgono gli individui e l'area educativa non è al di fuori. Ciò che è diverso e rilevante è la forma come vengono affrontati i conflitti, perché per alcuni questi sono negativi. Nonostante, secondo le nuove tendenze di gestione, questi devono essere assunti in modo positivo e di profitto per la crescita di qualunque organizzazione. Da queste considerazioni e vista l'importanza che viene data ai conflitti per la crescita organizzativa, è necessario che essi vengano canalizzati o riorientati per trasformarli in punti di forza da parte di una figura istituzionale conosciuta come Ombudsperson o giudice di pace. Questo giudice attua dal suo profilo di competenze sviluppato nella trattativa come un negoziatore tra le parti involucre in un conflitto, con la finalità di ridirigere le situazioni in modo che tutti i fattori che intervengono siano considerati per il miglioramento delle relazioni interpersonali, intergruppi, istituzionali ed interistituzionali. Per lo sviluppo di questo saggio, si sono analizzati i principi teorici di Maubert (1995), Schlossberger (1993), Manuale di Negoziazione Commerciale (2008), tra altri.

**Parole chiave:** Ombudsperson, Conflitto, Negoziazione, Profilo di competenze.

### INTRODUCCIÓN

Dentro de las instituciones educativas en todos los subsistemas, niveles y modalidades existen situaciones conflictivas entre docentes que promueven la descomposición de las relaciones interpersonales, intergrupales e interdepartamentales que afectan el crecimiento de las organizaciones educativas.

En otros escenarios empresariales distintos a los de la educación, se han creado departamentos con la figura del Ombudsperson o Comisionado, Juez de Paz, con la finalidad de manejar de manera doméstica, los conflictos entre los empleados o trabajadores de una empresa, disminuyendo el uso de instancias de tribunales para la



solución de los mismos. Esta implementación ha traído excelentes resultados en dichas organizaciones, las cuales han mejorado el desarrollo y comportamiento organizacional, partiendo de que los conflictos son positivos y generan experiencias de crecimiento al capital humano y a la empresa.

Ahora bien, producto de los resultados esbozados en investigaciones recientes en escenarios internacionales sobre la implementación de este departamento y de esta figura de Juez de Paz, Comisionado para la Paz, u otro nombre derivado de la traducción del vocablo con perfil de competencias en negociación, para el tratamiento, manejo o negociación de los conflictos entre empleados, se plantea la necesidad de instaurar este en instituciones educativas públicas y privadas de cualquier subsistema educativo, a fin de minimizar los efectos negativos de conflictos y sacar mayores ventajas a los mismos que logre óptimas relaciones interpersonales entre el capital humano, y por ende, el desarrollo de las organizaciones educativas.

Atendiendo a las consideraciones antes señaladas, es que se presenta este ensayo titulado: La figura del ombudsperson como negociador de conflictos entre docentes, a fin de explorar la labor del Ombudsperson o Juez de Paz como instancia conciliadora entre las partes comprometidas en una situación conflictiva en escenarios educativos tanto académicos como de índole administrativos.

### **CONSIDERACIONES PREVIAS**

Para abordar el tema de este ensayo, es necesario puntualizar en la terminología utilizada en el mismo. Atendiendo a que la temática de este ensayo va centrada en la figura del Ombudsperson como negociador de conflictos entre docentes, en ese sentido, se aclara que Ombudsperson, según el Diccionario Universal de Términos Parlamentarios (1998, p. 461), es una palabra escandinava de origen alemán que significa “comisionado, defensor del pueblo, juez de paz”.

Es entonces considerada una persona facultada, es decir, con un perfil profesional basado en la ética y que tiene según lo expresado por Schlossberger (1993) unas características específicas entre las cuales se encuentra la imparcialidad, objetividad, alto compromiso, se encuentra por encima de algún interés personal, profesional o político, tiene como función velar por el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales entre los individuos que laboran en una empresa sustentado en el cumplimiento cabal de los derechos humanos.

Asimismo, es oportuno puntualizar lo que es la negociación. Maubert (1995, p. 7) la define como “el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses (...) entre individuos o grupos de individuos”, es decir, se constituye en una técnica o proceso para la resolución de diferencias interpersonales y grupales.

Sin embargo, en esa búsqueda de soluciones a los conflictos organizacionales, en la mayoría de los casos se aplica un principio totalitario tal como lo reseña el autor antes citado, que lejos de beneficiar a todas las partes involucradas de manera equilibrada o equitativa, provoca en la generalidad que una de las partes pierda, puesto que afecta los



intereses de la porción adversaria debido a decisiones tomadas sobre la base de intereses personales que no comulgan con el de la mayoría de los integrantes del capital humano de la organización.

Es por ello relevante instrumentar en las organizaciones educativas un departamento liderado por el/la Ombudsperson para negociar en situaciones conflictivas a fin de resolver problemas domésticos sin verse en la necesidad de recurrir a otras instancias superiores ajenas a la organizaciones educativas para mediar, arbitrar u otro procedimiento inherente entre las partes, para solucionar conflictos que pudieron haberse remediado en la institución educativa aludida.

### **SITUACIÓN DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES EN AMÉRICA LATINA**

Muchos son los factores que originan los conflictos entre docentes en diferentes países de América Latina. Al respecto, Suárez (2005) hace referencia a la situación de Argentina en relación a las dificultades y conflictos que presentan los docentes, en la cual son múltiples los factores que los originan tales, como: contratación, ascensos, posturas de sindicatos, implementación del currículo, entre otros aspectos; que a su vez provocan reacciones difíciles de manejar entre los mismos profesionales de la docencia que han ido en detrimento de las relaciones interpersonales, según lo afirma el autor antes citado.

Es posible deducir que no existe la figura del Ombudsperson en las organizaciones educativas argentinas, que sirva de cuentadante que garantice una posición neutral ante las disputas entre los sectores educativos.

Dirigiendo la mirada a otras latitudes, pero en el mismo contexto latinoamericano, el Centro de Estudios en Políticas Públicas (2008) reporta entre sus hallazgos los distintos conflictos en el campo educativo que involucra la participación de docentes de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Paraguay, Uruguay y Brasil, y en todos coincide que no existe la figura del Ombudsperson para la resolución de impases entre profesionales de la docencia, sino más bien son los Sindicatos, quienes se encargan de esos asuntos, los cuales desde la perspectiva del Centro de Estudios en Políticas Públicas (2008), no cuentan con el conjunto de conocimientos y destrezas para superar dichas dificultades interpersonales.

Se hace especial referencia, que el autor antes citado obvió a Panamá y Venezuela por no contar con suficiente información para hacer el análisis y esto quedó expreso en el documento. Siguiendo con la idea anterior, existen evidencias de conflictos entre docentes universitarios en el contexto latinoamericano, tal y como lo reportan Gentili y otros (2004, p. 8) quienes afirman "(...) el conflicto existe donde hay sujetos –con autoconciencia- que buscan construirse como tales a partir de las diferencias y coincidencias que cada cual tiene con otros".

Asimismo, recalcan que los conflictos entre docentes son multicausales, que no son fáciles de resolver sin una visión global y madura por parte de los que negocian o median en situaciones de enfrentamientos entre ellos, es por ello que el Ombudsperson debe



contar con un conjunto de competencias para negociar ante esos conflictos. De cara a lo anteriormente expuesto, Martínez (2008, p. 8) hace referencia a lo siguiente:

“A diario vemos cómo en nuestras instituciones, lamentablemente, se suceden episodios de violencia cada vez más graves. Estos episodios generalmente tienen como antecedentes conflictos interpersonales que han escalado a tal punto que se llega al uso de la fuerza. Un reclamo frecuente de los docentes es qué hacer frente a estas situaciones”.

Es posible inferir de la cita anterior, que los docentes se encuentran inmersos en situaciones violentas entre ellos dentro de su plano laboral que a veces no pueden resolver de manera satisfactoria, quizás por no contar en la institución educativa con un departamento liderado por un Ombudsperson al momento de presentarse algún conflicto en el cual se pudiera realizar una negociación inmediata y oportuna entre las partes sin recurrir a tribunales u otras instancias.

Se entiende entonces que son distintas las situaciones que se presentan en espacios académicos entre docentes donde se da el proceso de socialización, desestimando quizás la alternativa de los acuerdos y las ventajas de que todos alcancen el equilibrio al momento de negociar cualquier postura que hayan asumido.

En concordancia con lo antes expuesto, Bondarenko (2009, p. 253) hace un esbozo con respecto a los conflictos generados entre docentes por cambios paradigmáticos, lo cual provoca un caos desde el punto de vista conceptual, originando según la autora antes citada un “cambio que se manifiesta a través de la ruptura de las relaciones tradicionales de poder, desvanecimiento del concepto de la verdad, (...) caos conceptual y otros fenómenos afines”.

Todo esto permite interpretar que al utilizar las relaciones tradicionales de poder al negociar en un conflicto entre docentes, se produce un desmejoramiento a nivel de ambiente organizacional por cuanto no se llega a una solución satisfactoria para las partes involucradas, ya que quedarían en evidencia posturas personales, lo que no generaría ganancias equitativas para todos los involucrados en el conflicto. Es por ello que hace falta el Ombudsperson para mejorar la situación de conflictividad entre docentes.

Ahora bien, toda esta situación antes descrita a juicio de Arias (2006), es coincidente con lo que sucede en Venezuela, ya que existen ciertos desacuerdos entre docentes evaluadores y jurados de trabajos de grado al momento de las defensas de los mismos, los cuales han generado ciertos inconvenientes técnicos. Esto hace suponer que existan debilidades en el clima organizacional en esos entornos universitarios producto de dichos desacuerdos en las posturas paradigmáticas de investigación en los actores que participan de manera activa en dicho proceso lo cual afecta cualquier proceso de negociación.

Nuevamente se hace evidente la necesidad de abrir un espacio en la infraestructura académica para encajar una figura clave que se ocupe de la buena marcha organizacional

de las instituciones educativas donde el clima sea favorable y óptimo para el desempeño de los que allí laboran, y que propicie soluciones efectivas en las desavenencias del día a día de los docentes desde las relaciones interpersonales. Esa figura indudablemente es el Ombudsperson.

### CARACTERÍSTICAS DEL OMBUDSPERSON

Existen distintas características o rasgos con las que debe contar el/la Ombudsperson, según lo plantea el Manual de Negociación Comercial (2008, p. 91) dentro de lo que es el perfil del negociador. Asimismo, se tomaron los aportes de Alles (2006) en lo que ella considera competencias y los hemos querido presentar en el cuadro 1:

**Cuadro 1. Características del Ombudsperson**

CARACTERÍSTICAS DEL OMBUDSPERSON	AUTOR(A)
Tolerancia a la presión	ALLES (2006)
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Orientación al cliente interno y externo	
Franqueza-Confiability-Integridad	
Comunicación efectiva	MANUAL DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL (2008)
Honestidad	
Adaptación fácil a las situaciones y oponentes	
Empatía	
Comportamiento ético	
Imparcialidad	
Objetividad	

Fuente: elaboración propia.

Partiendo de los supuestos teóricos de los autores antes citados, y tomando además el aporte de Lovenheim y Duskow (2004) en relación a las características del Ombudsperson, las cuales no existen de manera puntual y específica; sin embargo, como dentro de las funciones de ese cargo está el de la negociación, se ha querido ofrecer producto de la investigación un conjunto de cualidades que en el deber ser lo favorecerán en el desempeño de sus tareas y funciones para solventar situaciones de disimilitud entre docentes.

Con esto se quiere aportar que definitivamente el/la Ombudsperson debe reunir un conjunto de características o rasgos para desempeñar ese rol, sin embargo; se aclara que no son estas las únicas, sino más bien las más relevantes. En primer lugar, debe ser tolerante a la presión lo que significa mantener la ecuanimidad aun cuando las situaciones sean adversas en momentos donde se presenten los conflictos.

En segundo lugar, es necesario que dentro de su perfil se haya desarrollado la característica del trabajo en equipo ya que las decisiones se deben tomar en conjunto con los involucrados en las situaciones conflictivas y no desde una perspectiva personalista.



En tercer lugar, se amerita que sea responsable de lo que dice y hace haciendo notoria que la confianza es uno de los aspectos más relevantes ya que la confiabilidad que se deje entrever por parte del Ombudsperson en los docentes, es precisamente lo que les dará la pauta para resolver los conflictos.

Por otro lado, en todo momento debe ser orientador(a) de todos los que presenten alguna dificultad o situación que amerite revisión y esa orientación debe ser ajustada a las normas y reglamentos de la institución, manejándose con franqueza que permitirá a los docentes percibir su integridad y alto sentido ético.

Ahora bien, el Manual de Negociación Comercial (2008) a grosso modo expone que el Ombudsperson debe mantener los canales de comunicación abiertos, ejerciendo de manera efectiva el proceso de comunicación, dando respuesta oportuna, certera y al día a las situaciones de conflictos entre docentes; manejándose además con honestidad, imparcialidad, objetividad, ajustando su comportamiento a la ética.

### REFLEXIONES FINALES

✓ Todo conflicto suscitado en las organizaciones educativas se debe asumir como situación favorable para el crecimiento personal, profesional e institucional.

✓ Los negociadores deben ser individuos formados, instruidos y preparados para enfrentar situaciones de conflictividad, no todos pueden ser Ombudsperson.

✓ Las organizaciones educativas deben contemplar dentro de su estructura la figura del Ombudsperson como negociador de conflictos entre docentes. Así como existen departamentos de bienestar estudiantil o su equivalente, también debe haber el de docentes.

✓ El/La Ombudsperson debe contar con un conjunto de características o rasgos específicos en su perfil para el buen desempeño de sus funciones.

✓ No solo las grandes corporaciones o emporios necesitan el Ombudsperson, también las escuelas, liceos, tecnológicos, universidades, ameritan esa figura institucional, y por ende ese departamento.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina. Edición Granica.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: guía para su elaboración. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Bondarenko, N. (2009). El componente investigativo y la formación docente en Venezuela. Estudios Pedagógicos XXXV, N° 1: 253-260, 2009.

Centro de Estudios en Políticas Públicas (2008). Los sindicatos docentes en América Latina. Buenos Aires, Argentina. Fundación CEPP.



- Diccionario Universal de Términos Parlamentarios (1998). Definición de Ombudsperson. Serie II, Vol.1 T.I. México. Instituto de Investigaciones Legislativas.
- Gentili, P.; Suárez, D.; Stubrin, F. y Gindin, J. (2004). Reforma educativa y luchas docentes en América Latina. Educ. Sociedad, Campinas, Vol. 25 n. 89 p. 1251-1274.
- Lovenheim, P. y Doskow, E. (2004). Becoming a mediator: your guide to career opportunities. Berkeley, Estados Unidos. Editorial No-Lo.
- Manual de Negociación Comercial (2008). Negociación comercial. Málaga, España. Publicaciones Vértice.
- Martínez, D. (2008). Mediación escolar, violencia, autoevaluación y gestión de conflictos. Documento en línea. Disponible en: <http://www.uruguayeduca.edu.uy/Userfiles/P0001/File/Mediaci%C3%B3n%20escolar.pdf>. Consulta: 17/09/2012.
- Maubert, J. (1995). Negociar, las claves para triunfar. Bogotá, Colombia. Editorial Alfaomega.
- Schlossberger, E. (1993). The ethical engineer. Philadelphia, Estados Unidos. Temple University Press.
- Suárez, D. (2005). Conflicto social y protesta docente. Estudio de caso: el conflicto docente en Argentina (1997-2003). Serie Ensayos & Investigaciones N° 4. Buenos Aires, Argentina. Publicaciones del Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas.