



Foto: Shutterstock

En su trabajo, el profesor Carlos Mario Henao propone tres formas de ejercer el poder y cómo cada una de estas incide en los procesos de mediación y conciliación de tensiones de un equipo de trabajo.

Partiendo de un tema que le apasiona, el psicólogo Carlos Mario Henao Galeano en su tesis doctoral *Summa Cum Laude* da cuenta de cómo se llevó a cabo y con éxito el proceso de fusión de dos grandes del negocio pensional: Protección S.A. e ING, a partir de un proceso de mediación.

Mediación de conflictos para co-crear una empresa

+

Margarita Zuluaga Esquivel
Colaboradora

Un proceso de fusión de dos empresas implica diversos retos desde el punto de vista de las relaciones de poder entre los grupos de trabajo, las técnicas de coordinación que utilizan para la mediación de los conflictos y las tensiones en la interacción de los empleados.

Lo anterior implica cambios y, usualmente, una organización o grupo de estas absorbe a otra, quizá desconociendo su historia, tradición y aprendizaje organizacional. Sin embargo, un proceso de fusión puede realizarse a partir de la dialéctica de saberes, discursos e ideas.

El proceso de aprendizaje adquirido a través de la dialéctica discursiva fue esencial para co-crear la nueva empresa: Carlos Mario Henao.

En este tipo de procedimientos los primeros acercamientos no son fáciles porque cada persona vive un proceso singular de individuación, concepto que usualmente se explica como la estructuración de la identidad que el ser humano realiza de manera solitaria y autónoma.

No obstante, dicho concepto puede pensarse diferente. Por ejemplo, para el filósofo francés Gilbert Simondon, la individuación no es un proceso solitario, sino individual y colectivo que se realiza por fases que pueden cambiar la estructura o la realidad de una persona.

Este filósofo considera que en dicho proceso influye el entorno y que el individuo es un medio que, al hacer parte de este, lo transforma en una dialéctica constante (intermodificación).

Con base en lo anterior, el psicólogo Carlos Mario Henao Galeano, docente de la Escuela de Humanidades de EAFIT, desarrolló su tesis de doctorado en Administración: *Teoría y práctica de la mediación*

desde la perspectiva de Gilbert Simondon y el método analítico en las organizaciones, gracias a la cual recibió la máxima calificación *Summa Cum Laude*.

La tesis tuvo como estudio de caso a Protección S.A., que se interesó en fusionarse con ING Colombia y crear una nueva empresa. Con este movimiento estas dos grandes del negocio de las pensiones lograron sumar 4,5 millones de afiliados y cerca de 50 billones de pesos al término del proceso en 2012.

El arte de escuchar

+

El profesor Henao quedó entusiasmado con el tema desde que en 2008 escribió su libro *Técnicas de coordinación grupal y relaciones de poder. Una aplicación del método analítico en las organizaciones*. Esto, sumado a la teoría de Simondon, le permitió orientar su tesis de grado hacia el caso de éxito de la fusión entre Protección e ING, en la que el grueso de empleados de la primera proviene de Medellín y el de la segunda, de Bogotá, respectivamente.

El primer paso fue entrevistar a cerca de 120 empleados de las áreas comerciales de Medellín y Bogotá. Luego, el psicólogo Henao identificó las tensiones y conflictos que se generaron del proceso de fusión entre los individuos, con otros, en los grupos y entre diferentes grupos de trabajo.

Teniendo en cuenta que la organización hizo un proceso de individuación con sus empleados para poder llegar a la multilatina que es en la actualidad, Carlos Mario identificó diferentes técnicas de mediación analítica utilizadas por los líderes de esta institución, entre otras, la escucha, la cortesía analítica, el análisis de los discursos, la conciliación de las diferencias y la focalización del conflicto.

“Todo esto conllevó la construcción de nuevos procesos, nuevos nombres para los procesos, transar



Las reuniones de grupo llevaron a la autocritica, a permitir disentir sobre las reglas de juego y proponer otras, y a contrastar lo que hacían unos y otros para llegar a soluciones de consenso.

¿Qué son las tensiones?

“Es el encuentro de fuerzas que puede implicar o no una oposición. La tensión obedece a diversos intereses implícitos o explícitos. Tradicionalmente, la contrariedad y las tensiones son vistas como inadecuadas en tanto generan en los individuos malestar o displacer. Contrario a lo anterior, consideramos que la contrariedad crea a partir de la diferencia y de la oposición”.

Carlos Mario Henao Galeano, docente del programa de Psicología de EAFIT.

las diferencias, establecer nuevas formas de trabajo, conocer estrategias de comercialización de los productos, aprender a conversar. En suma, fue un proceso de aprendizaje, de dialéctica discursiva, eso fue esencial para co-crear la nueva empresa”, señala el docente del pregrado en Psicología de EAFIT.

El análisis también tuvo en cuenta la transducción: la capacidad que tiene un individuo de traducir, interpretar y transformar la información de la realidad.

Otro elemento que tuvo en cuenta para su análisis fue el concepto de transducción desde Simondon, el cual consiste en la capacidad que tiene un individuo de traducir, interpretar y transformar la información de la realidad.

De esta manera, cuando se presenta un conflicto, es posible solucionarlo si se lee y se traduce el entorno. Por tanto, la transducción es la capacidad

para resolver problemas de la existencia y obedece a la acumulación de la información respecto a cómo se han resuelto anteriormente. También responde a la capacidad de amplificación y desfase de la estructura organizacional ante nuevas circunstancias, en donde lo pasado no es acorde con el devenir.

De la teoría a la realidad

Aunque los resultados del trabajo del profesor Carlos Mario Henao no pueden considerarse una “receta o un protocolo” para futuros procesos de fusión, sí pueden tomarse como referente teórico para mediación de conflictos generados por tensiones en grupos de trabajo o provocadas por aquellos que ostentan el poder de ciertas maneras. (Ver ‘Formas de ejercer el poder’).

“La investigación nos generó mucho valor como organización, en tanto que nos dio elementos para seguir trabajando en la cohesión de los equipos luego del proceso de fusión. A través de este *feedback* entendimos los estilos de liderazgo y las prácticas exitosas de algunos de nuestros líderes para mediar diferencias y tensiones entre los equipos de trabajo y las particularidades de las personas que venían de una y otra compañía. Logramos conocer mejores prácticas, socializarlas y tener acceso a las opiniones y percepciones de los empleados para seguir construyendo una cultura única”, expresa Cristina Restrepo Castaño, directora de Formación y Cultura de Protección, respecto a la tesis doctoral.

El consenso fue un factor relevante para llegar a acuerdos en el proceso de fusión, caracterizado por el tiempo que se tomó la organización para escuchar, entender las diferentes posiciones, dar vía a la autocritica, permitir disentir sobre algunas reglas y proponer otras alternativas, contrastar lo que hacían unos y otros, y dar paso a las potencialidades latentes de los empleados y a la dialéctica discursiva. De esta manera, el proceso de mediación contribuyó a co-crear la empresa.



El resultado de la investigación permitió generar un plan de acción, que en la actualidad sigue en proceso de implementación, con el que se pudieron superar brechas culturales entre los empleados, en beneficio de la nueva empresa.

Formas de ejercer el poder

Como parte de su tesis doctoral, el profesor Carlos Mario Henao Galeano propuso una definición de tres maneras de ejercer el poder, desarrolladas con base en la tradición griega, y que también pueden aplicarse en la mediación. Estos son los tres tipos de líderes:

El persuasivo: proviene de la escuela sofista. Su propósito es mostrar que tiene conocimiento, que es un experto. En la mayoría de las veces no es posible cuestionarlo, ni poner en duda la supuesta veracidad de sus argumentos. Tiende a adoctrinar a las personas hacia sus propios postulados y busca convencer al otro de resolver los problemas a su manera, pues considera que él posee la verdad como un axioma, es decir, sus argumentos o enunciados no requieren ser demostrados.

El seductor: el retórico, una especificidad del sofista, aplica “el bello decir, las bellas palabras sobre el buen decir” para seducir a los otros. Usa el discurso retórico cargado de emotividad que moviliza sentimientos y pasiones. Es el tipo de dirigente que, a través de su discurso, le interesa movilizar a los otros de manera acrítica. El auditorio no cuestiona ni interroga lo que dice el retórico, ya que este con sus atributos ha logrado seducir al auditorio. Él dice lo que los demás desean escuchar, aunque posteriormente cambie su argumento o haga lo que él desea llevar a cabo sin tener en cuenta las ideas de los demás.

El mayéutico: tiene una actitud de apertura al discurso de los otros basada en la propia ignorancia—docta ignorancia, esto es, reconocer que se ignora, pero se desea saber—. En otras palabras, este dirigente de actitud socrática reconoce su propio desconocimiento de los temas y construye las ideas y las alternativas de solución a las problemáticas de la organización a través del trabajo con los otros y del diálogo grupal. Invita y exhorta al conocimiento, a la búsqueda y a la pregunta. No hay verdades absolutas para él. La intención de su ejercicio de poder es la liberación, la emancipación y la ampliación de las prácticas de libertad del sujeto, es decir, el reconocimiento de las singularidades y de lo común. Por eso, el mayéutico privilegia la dialéctica entre lo singular (sujeto) y lo común (el nosotros).



Investigador

Carlos Mario Henao Galeano

Psicólogo, Universidad de Antioquia; magíster en Ciencias de la Administración y doctor en Administración, Universidad EAFIT. En esta Institución es docente de tiempo completo del pregrado en Psicología (Escuela de Humanidades), pregrado que diseñó y fundó. También ejerce como psicoanalista. Áreas de interés: la clínica aplicada a diversos contextos, análisis e intervención de procesos inherentes al factor humano en organizaciones, procesos de formación y creación de nuevas alternativas pedagógicas de enseñanza en la psicología.

Foto: Robinson Henao