

## Armonía organizacional, conflicto y la naturalización de lo inicuo

*Organizational hermony, conflic and the naturalization of the inequitable*

Luz Marina Ramón Monje<sup>a</sup>, Francisco Gorjón-Gómez<sup>b</sup>

<sup>a</sup><https://orcid.org/0000-0001-6342-8715>  
Universidad Simón Bolívar

<sup>b</sup><https://orcid.org/0000-0001-5296-6454>  
Universidad Autónoma de Nuevo León

Recibido: 18-05-2019 | Aceptado: 16-06-2019

### Resumen

La armonía organizacional como estado deseable en toda práctica laboral, convive cotidianamente con los conflictos interpersonales, algunos cuya génesis está adscrita a las dinámicas propias de la organización otras a la naturaleza misma de los sujetos que interactúan en ella. El presente artículo de contribución hace un paralelo en la forma como los sujetos laborales perciben el conflicto laboral, en relación a las condiciones inicuas y el logro de la armonía organizacional, a través de un cuestionario autodilucidado.

**Palabras clave:** Armonía organizacional, naturalización, inicuo, conflicto laboral.

### Abstract

*Organizational harmony as a desirable state in all work practices, coexists daily with interpersonal conflicts, some whose genesis is ascribed to the dynamics of the organization other than the nature of the subjects interacting in it. The present article of contribution makes a parallel in the form as the labor subjects perceive the labor conflict, in relation to inequitable conditions and the achievement of the organizational harmony, through a self-completed questionnaire.*

**Key words:** *Organizational hermony, naturalización, laboral conflict.*

## 1. Introducción

Las personas se están enfermando psicológica y físicamente a razón de las actuales dinámicas laborales, que parecieran estar inclinando la balanza hacia políticas de gestión cada vez más invisibilizantes del trabajador: Compromisos que sobrepasan las jornadas de trabajo, indicadores de gestión de complejo cumplimiento, disminución de la oferta laboral formal, cambios en las políticas salariales, alta rotación de personal, nuevas figuras contractuales poco favorecedoras para el trabajador, entre otros fenómenos, plantean un panorama que para Colombia se traduce en inestabilidad laboral, reconfiguración de las familias a razones económicas y detrimento en la salud general del trabajador; el concepto de calidad de vida cada vez dista más de la realidad.

La mal llamada flexibilización del trabajo se presenta como una medida desesperada para hacer frente a la tendencia natural de adaptación a la globalización (Montserrat, 2014). Al respecto Josep Blanch, menciona “La transición desde el fordismo keynesiano hacia el nuevo capitalismo posmoderno, de la mano de la globalización económica neoliberal, la innovación tecnológica y la reorganización flexible del trabajo, está transformando, intensa y aceleradamente, no solo los modos de producir, intercambiar y consumir; sino también los de pensar, sentir, actuar, comunicarse y relacionarse en el trabajo” (Blanch, 2014).

El presente artículo constituye una línea base que ahonda en las actuales dinámicas laborales, más específicamente en la forma como los sujetos perciben las condiciones inicuas y el conflicto; lo anterior en relación al logro de la armonía organizacional.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Problema de investigación

Dado que el rol laboral del sujeto ocupa gran parte de su tiempo y energía a lo largo de la vida, merece especial atención la forma como las organizaciones para las cuales se está adscrito terminan influyendo en él y, por ende, en los demás roles que desempeña en la sociedad.

No en vano la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha llamado la atención sobre esta temática, haciendo especial énfasis en el daño para la salud del trabajador de los modelos dominantes (tanto económicos, como gerenciales/contractuales), que generalmente termina en un coste tanto para el sistema de salud, la organización y la sociedad en general. Un buen ejemplo es como el estrés se posiciona como la segunda causa más frecuente de trastornos de salud relacionados al trabajo, siendo responsable de entre el 40% y 60% de los días de laborales perdidos (OIT, 2010).

Las consecuencias de este fenómeno muestran un preocupante mapa de la Salud Mental Laboral en los trabajadores, para el caso particular de Colombia, en la Segunda Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo, la exposición a los riesgos psicosociales ocupó el primer lugar, reportando un incremento del 43% entre 2009 y 2012

el reconocimiento de las situaciones derivadas de dichos riesgos, los cuales se manifestaron principalmente como ansiedad y depresión (Ministero de Protección Social, 2013). Es necesario comprender como los sujetos están lidiando con estos riesgos psicosociales, pues pese a que es bien conocido el coste que para la salud integral tiene estar expuesto a estos riesgos, son pocos los estudios que han profundizado en como los trabajadores lidian en su cotidianidad con las situaciones laborales inicuas y los conflictos (suscitados o no por las mismas).

¿Están los sujetos laborales naturalizando las condiciones inicuas? ¿Qué perciben como conflictivo en su dinámica organizacional? ¿Afectan las condiciones inicuas la armonía organizacional? ¿Qué se percibe como armónico dentro de la organización? ¿Son las condiciones laborales inicuas suscitadoras de conflictos al interior de la organización? son algunos de los cuestionamientos que impulsaron la realización de este primer acercamiento al fenómeno de estudio.

En este sentido surge la hipótesis de que los sujetos laborales naturalizan las condiciones laborales inicuas, lo cual incide en la manera como lidian con los conflictos que se suscitan en el ámbito organizacional.

Por tal razón, este primer acercamiento se encarga de conceptualizar las acepciones de armonía organizacional, naturalización de lo inicuo y conflicto laboral, así como de aproximarnos a conocer la forma a través de la cual los actores perciben las mismas, respondiendo al objetivo de Identificar procesos de naturalización de lo inicuo en el ámbito organizacional.

## 2.2 La armonía organizacional

Los orígenes del concepto de armonía se remontan a la época del filósofo Zhang Zai, quien la definía como ese estado cósmico ideal, donde es fuente y comienzo de todos los fenómenos, extrapolando el concepto a lo social, se convierte entonces en “el objetivo principal de la ética humana, un estado perfecto al que se puede llegar a través de una relación social correcta y apropiada” (Costantini, 2014).

Ahora bien, siguiendo esta misma línea de pensamiento oriental, donde la armonía se define como la unión entre la dualidad del ser y la nada, el yin y el yang, el cielo y la tierra, entre otras acepciones afines (Almodóvar & Xu, 2018), se puede concluir que la armonía es ese estado de equilibrio deseable en el cual se inspiran las diferentes organizaciones humanas.

Una visión menos filosófica, pero que respeta los principios antes mencionados, es el de la armonía como un valor intangible, inmaterial, casi en un sentido espiritual, que es reconocido, validado y anhelado por los sujetos que forman parte de determinada organización; pese a no poderse medir desde lo material, posee cualidades que permean las relaciones humanas.

La presente investigación apuesta por el concepto de Armonía como intangible de las relaciones humanas, presente no solo en las interacciones que tienen los sujetos entre sí, sino también desde y para sus roles con las organizaciones a las cuales se vinculan; desde un sentido amplio y en palabras de Francisco Gorjón “la Armonía puede definirse como

la certeza de estar haciendo las cosas de acuerdo con los parámetros establecidos por un determinado sistema” (Gorjón, 2017). En concordancia con esta acotación, este artículo determina como *sistema*, las organizaciones de carácter empresariales, donde los sujetos desarrollan su rol laboral.

### 2.3 La naturalización de lo inicuo

En primera instancia se define la naturalización como un concepto propio de la sociología que en palabras de Josep Marqués se define como un fenómeno que lleva a las personas a considerar sus acciones, creencias y vivencias como naturales, y por ende fuera de su control (Marqués, 1981); así las cosas, en todo ambiente al cual este expuesto el sujeto y dependiendo de la influencia e intensidad de las situaciones, la inercia de la costumbre o posiblemente la necesidad de adaptación (que para fines del presente estudio, se parece mucho a un instinto de supervivencia económico), lo llevara a naturalizar su ambiente, su espacio, sus relaciones, sus labores, su todo... por ende las condiciones inicuas no son la excepción.

Desde el contexto de las organizaciones de carácter empresarial, son múltiples las variables que suscitan este fenómeno de la naturalización, tales como la imposición ideológica propia de la llamada cultura organizacional, el largo tiempo de exposición a rutinas poco saludables, la constantes incertidumbre de la inestabilidad laboral asociada a las características contractuales de esta época, las dinámicas propias del mercado laboral que llevan al trabajador a asumir roles contrarios al desarrollo de sus competencias (Nión & Pereyra, 2018); Así las cosas, lo que en realidad se constituye como una respuesta directa al universo organizacional, está siendo mal interpretado como “error” y/o responsabilidad de lo humano.

Es precisamente el fenómeno de la naturalización, el responsable de minar el sentido crítico frente a las condiciones inicuas del trabajo, la capacidad de comprender cuando el volumen de trabajo, las responsabilidades y los horarios laborales paulatinamente inundan la intimidad del hogar, las que fuerzan al trabajador a adaptarse como un mecanismo de compensación personal (Hoffmann, Marchi, Comoretto, & De Moura, 2018).

### 2.4 El conflicto laboral

Partiendo de las premisas de la materialidad del conflicto en la vida humana, las consecuencias históricas de no tratarlo con el rigor y oportunidad que se merece, y las diferentes líneas teóricas que se han suscitado entorno de él, como lo son la conflictología y la irenología por mencionar algunas, definir conceptualmente el conflicto con el rigor académico que se merece es por demás complejo, debido a todas las particularidades que subyacen en él (Ayala, 2013); lo que si podemos afirmar es que es una realidad de la cual todos somos conscientes (Redorta, 2011), pues hemos convivido con el conflicto a lo largo de nuestras vidas.

Ahora bien, en relación al conflicto laboral, analizar el contexto del sujeto laboral se ha convertido en una variable determinante para la comprensión del fenómeno de manera íntegra. Por ejemplo, el creciente número de personas que conjugan simultáneamente el

trabajo con las responsabilidades familiares, familias monoparentales, rol en aumento de la mujer en el mundo del trabajo, padres más involucrados en la crianza de los hijos y en las tareas del hogar (nuevas masculinidades) y parejas donde ambos trabajan fuera con horarios dispersos, dan cuenta de los cambios actuales en la estructura base social llamada familia (de Janasz, Jonsen, & Lankau, 2013).

Entender esta influencia recíproca entre los contextos laboral y familiar, con la finalidad de identificar si se traduce en una situación de equilibrio o de conflicto, es una de las preguntas obligadas (Chou & Cheung, 2013); Sobre esta relación familia-trabajo, algunas investigaciones recientes señalan su destacado papel en el incremento del cansancio emocional, la percepción de satisfacción plena, análisis de la relación costo – beneficio y el triple conflicto: rol, tensión y tiempo (Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016). Por su parte, algunos autores se centran en las características de la persona, proponiendo los factores autoestima, locus de control interno, autoeficacia y la estabilidad emocional, como antecedentes del conflicto trabajo-familia (Yu, 2016).

Otros estudios sugieren además de la familia, diferentes factores psicosociales externos a la actividad laboral como estresores; aspectos como la historia personal, social, el trayecto hacia el trabajo, insatisfacción en la actividad profesional y las tensiones emocionales típicas de las relaciones con compañeros de trabajo, están siendo vinculadas al desarrollo del Síndrome de Burnout (Preciado, Pozos, Colunga, Vázquez, & Ávalos, 2017).

Pero también hay que considerar que las variables psicosociales propias del entorno laboral desempeñan un importante rol en la percepción de satisfacción del oficio, “la valoración subjetiva sobre la calidad de vida laboral se encuentra estrechamente asociada a la percepción de los trabajadores respecto a los estilos directivos presentes en su organización” (Pérez, Peralta, & Fernández, 2013); el cómo se ejerce el liderazgo, que tan claros son los flujos de comunicación, como se dinamizan las tareas asignadas, entre otros avatares propios del rol laboral, por mencionar algunos. En este sentido, este es otro concepto que no se puede definir a la ligera.

## 2.5 Metodología

Dado que este artículo es el resultado de un primer acercamiento al fenómeno de la naturalización de las condiciones incuas en el contexto organizacional, el problema de investigación fue abordado a través de una metodología cuantitativa de corte descriptivo, utilizando como instrumento el cuestionario autodilucidado Conflict Analysis Typology o CAT por sus siglas en inglés, cuyas especificaciones se exponen en el siguiente apartado.

### 2.5.1 Instrumento

Comprender el conflicto y su naturaleza es por demás complejo, más aún cuando se trata de develar situaciones que pese a ser evidentemente problemáticas, terminan siendo relegadas a la mínima expresión en la escala de prioridades del sujeto laboral. Por tal razón se seleccionó el CAT como instrumento de recolección de información; este es un cuestionario diseñado y estandarizado por Josep Redorta (Redorta, 2011), con la finalidad de identificar dentro de 16 elementos, el patrón y/o fuente del conflicto dominante a fin de

ahondar en su naturaleza mediante las etapas de ser, seguir, conseguir y mantener.

Este instrumento posee dentro de sus cualidades, la capacidad de evidenciar los procesos que subyacen a un determinado patrón de conflicto, para de esta manera poder enfocarse en intervenciones asertivas que terminen con la resolución de la situación conflictiva; a su vez, dado que centra su atención en el cómo los sujetos en cuestión perciben la situación problemática, las propuestas de solución no vendrán de lo que se considere hipotéticamente correcto o comparativamente viable, sino de las percepciones y emociones mismas de los sujetos, lo que disminuye considerablemente la posibilidad de error al momento de una intervención.

Ahora bien, el fenómeno de la naturalización de lo inicuo expone ciertas particularidades en relación a la forma como los sujetos lidian con el malestar propiamente asociado al conflicto, posturas -concientes e inconcientes- como restar importancia a los acontecimientos, pensar en otra cosa, justificar los hechos, callar frente a la realidad, desviar la atención, entre otras estrategias de afrontamiento, no eliminan el malestar ni la subsecuente tensión; es así como las personas pese a naturalizar las condiciones inicuas son conscientes de su presencia, el instrumento CAT cuenta con los elementos y la rigurosidad científica para dilucidar la génesis del conflicto y proyectar su intervención.

### 2.5.2 Población y muestra

Este cuestionario fue aplicado a 48 personas de manera virtual, todos ellos radicados en Colombia, en las ciudades Neiva, Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla respectivamente, cuyos únicos criterios de inclusión fueron estar activo laboralmente, referenciar percibir conflictos laborales, pertenecer de manera oficial a una organización y desear voluntariamente desarrollar el cuestionario.

### 2.6 Resultados y Análisis

La tendencia general de respuesta se inclinó más a las puntuaciones correspondientes a los grados de apreciación Nulo y Mínimo, como se aprecia a continuación:

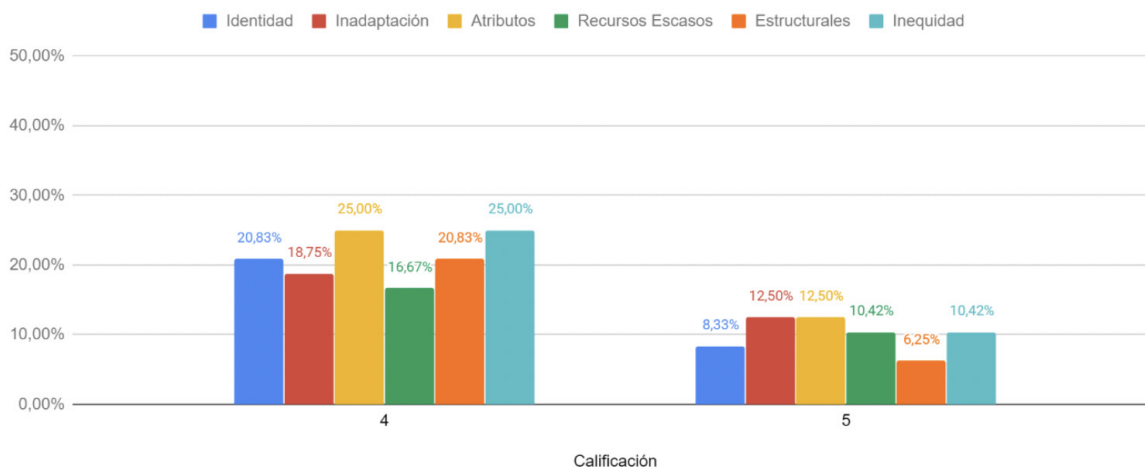
Cuadro 1. Comportamiento de respuesta en patrones dominantes en los conflictos laborales

		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muy Alto
Ser	Autoestima	19	12	11	5	1
	Valores	18	9	10	7	4
	Identidad	20	5	9	10	4
	Información	7	14	11	12	4
	<b>Total</b>	64	40	41	34	13

<b>Seguir</b>	Expectativa	12	11	16	8	1
	Inadaptación	11	10	12	9	6
	Atributos	8	9	13	12	6
	Inhibición	15	16	9	7	1
	<b>Total</b>	46	46	50	36	14
<b>Conseguir</b>	Poder	19	7	12	8	2
	Normativa	10	11	11	10	6
	Incompatibilidad Personal	18	12	9	7	2
	Legitimidad	12	13	13	7	3
	<b>Total</b>	59	43	45	32	13
<b>Mantener</b>	Recursos Escasos	15	15	5	8	5
	Estructurales	14	13	8	10	3
	Intereses	22	11	6	6	3
	Inequidad	10	10	11	12	5
	<b>Total</b>	61	49	30	36	16

Una forma rápida de interpretar los resultados directos de la aplicación del instrumento podría indicar la ausencia de conflicto organizacional, en razón a que fueron pocos los actores que identificaron en escala de Alto y Muy Alto los patrones del conflicto propuestos por el autor; pero a su vez, establece una contradicción con uno de los principales criterios de inclusión de la muestra “estar vivenciando conflictos en el espacio laboral”. En este sentido, y para mayor profundidad de análisis, se realizó un proceso de segmentación inicialmente con los grados de apreciación medio y alto, los cuales se muestran a continuación.

Grafica 1. Análisis de los patrones dominantes en los conflictos laborales



Como se puede observar en la gráfica anterior, ninguno de los patrones supera el 50% de la puntuación, aun así, es significativo que entre 21 y 25 sujetos de la muestra relacionen los patrones de Identidad, Inadaptación, Atributos, Recursos Escasos, Estructurales e Inequidad, en grado de apreciación medio y alto, a través de lo cual se pueden hacer varias lecturas; Una primera mirada nos inclina a ratificar la materialidad del conflicto y su permanencia asincrónica en las diferentes dimensiones de lo humano, este tipo de puntuación indica la importancia que tienen para los sujetos dichos patrones.

Por su parte, el hecho de que solo unos pocos encuestados hayan referenciado patrones de conflicto en una escala de Muy Alto, se puede interpretar de acuerdo a las premisas planteadas por Redorta (Redorta, 2011), como que los conflictos no están del todo emocionalizados, aunque si identificados, lo cual sugiere una forma de intervención diferente y con expectativas más esperanzadoras -en cuanto a tiempo- para su resolución.

A su vez, se puede inferir una naturalización de las condiciones inicuas que suscitan el conflicto, teniendo en cuenta que inicialmente los sujetos de estudio aceptaron de manera consciente la presencia de conflictos en sus organizaciones, esta última hipótesis debe ahondarse a profundidad en un estadio más avanzado de la investigación y utilizando otros instrumentos de apoyo, que vayan específicamente a determinar si existe o no un proceso de naturalización de determinadas particularidades dentro del mundo de las organizaciones.

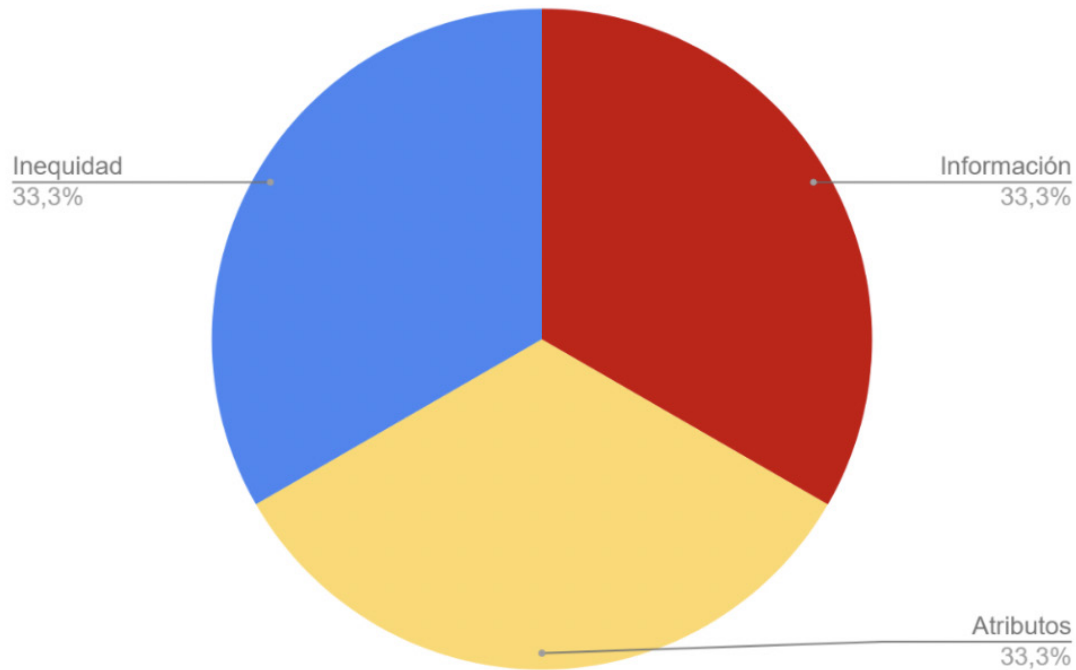
En razón a esta primera lectura de los datos, se procedió a discriminar la información contenida en el cuestionario por Sector y Años de Experiencia en el cargo.

En relación al Sector Laboral al cual se encuentran adscritos, se tomaron los tres con mayor número de participantes que desarrollaron el instrumento, así: Gubernamental con 4, Comercial con 7 y Educativo con 25. Con respecto a la Experiencia, se subdividió en las categorías: Poca Experiencia de 1 a 6 años, Mediana Experiencia de 7 a 14 años y Amplia Experiencia mayor a 16 años.

A continuación, se desarrollan las premisas mencionadas, a saber:



Grafica 2. Análisis de los patrones dominantes en los conflictos laborales en el sector Gubernamental



Para el caso del sector Gubernamental contamos con cuatro sujetos que habiendo referenciado la presencia de conflictos laborales, desarrollaron el cuestionario; de los cuatro sujetos solo el 33% de ellos puntuó patrones en el nivel muy alto, como se puede observar en la gráfica estos fueron información, atributos e inequidad, asociados a la fase del ser, seguir y mantener respectivamente.

Una interpretación directa de estos patrones teniendo en cuenta a Redora (Redorta, 2011), y en caso de una hipotética intervención en la gestión de este tipo de conflictos, a saber:

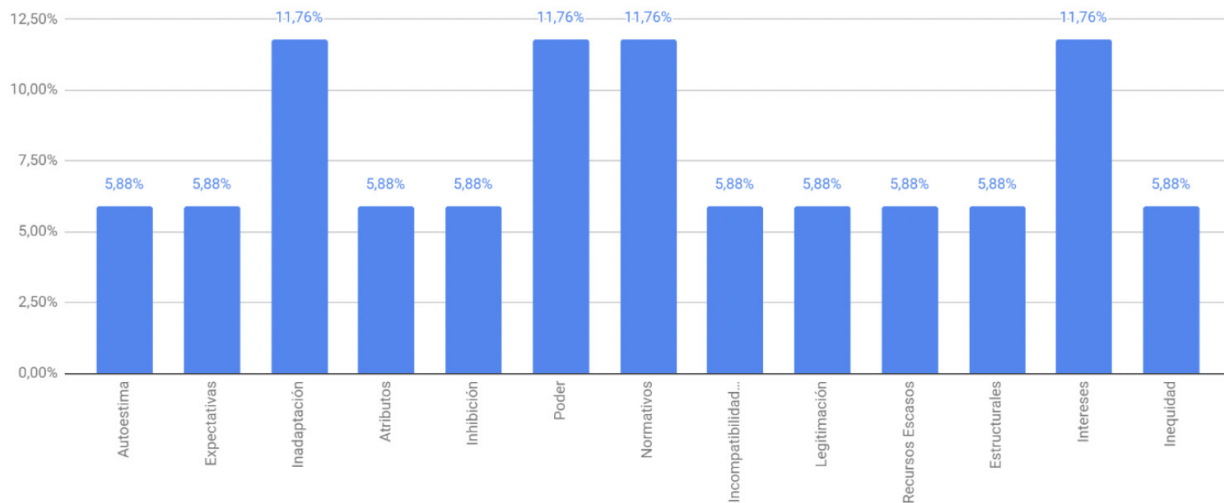
En relación al patrón Atributivo, observamos la forma como los sujetos de manera consciente o inconsciente se adjudican la culpa los unos a los otros, en una forma de defensa personal primaria, que les impide asumir de manera objetiva la responsabilidad de sus acciones. Frente a esta situación se menciona como importante atender el problema que suscitó el conflicto, confiando así en que la inercia de la solución le permita al sujeto dejar de personalizarlo, trabajar en equipo y luego asumir de manera coligada las responsabilidades a las que haya cuestión.

Por su parte el patrón Información, pone en evidencia la importancia de una comunicación clara y sucinta, aquí subyace una de las tendencias de la naturaleza social de lo humano que es parte inherente a la cultura: asumir, concepto que se traduce en creer sin intencionalidad negativa, que algo es obvio, comprensible y asimilable por los receptores; en atención al

mismo, no se trata de reiterar el mensaje ni mucho menos enfatizarlo, sino más bien de encontrar en donde se encuentra el ruido del mensaje y atenderlo sin caer en atribuciones de culpa o error.

La naturaleza compleja del patrón Inequidad ponen en evidencia su naturaleza simbólica, trabajar sobre imaginarios que pueden ser tan colectivos como individuales son el mayor reto; el tratamiento objetivo de los elementos que suscitaron las situaciones conflictivas es la clave, así como valida la postura de cada una de las partes en un esfuerzo por buscar puntos de acuerdo.

Grafica 3. Análisis de los patrones dominantes en los conflictos laborales en el sector Comercial



Para el caso del sector Comercial contamos con siete sujetos que habiendo referenciado la presencia de conflictos laborales, desarrollaron el cuestionario; de los siete sujetos solo el 11,76% de ellos puntuaron patrones en el nivel muy alto, estos fueron inadaptación, poder, normativos e intereses, asociados a la fase del seguir y conseguir respectivamente, tal como se puede observar en la gráfica. Dado que tres de los patrones se encuentran en la fase subyacente de conseguir, esta se convierte en un punto crítico de exploración.

Una interpretación directa de estos patrones teniendo en cuenta a Redora (Redorta, 2011), y en caso de una hipotética intervención en la gestión de este tipo de conflictos, a saber:

El patrón Inadaptación responde directamente a dos factores, las estrategias de inducción diseñadas por la organización y la naturaleza simbólicos de los grupos sociales asociados a la cultura organizacional y los poderes oblicuos que subyacen en ellos; se constituye en uno de los intangibles más cuidados por la organización, pues un buen y ágil proceso de adaptación, garantiza en gran medida el flujo normal de los procesos al interior de la empresa. Vale la pena cuestionarse si las condiciones están dadas, desde el mismo proceso de selección, para que el sujeto laboral tenga o no éxito en su intento por acoplarse a las dinámicas propias de la organización.

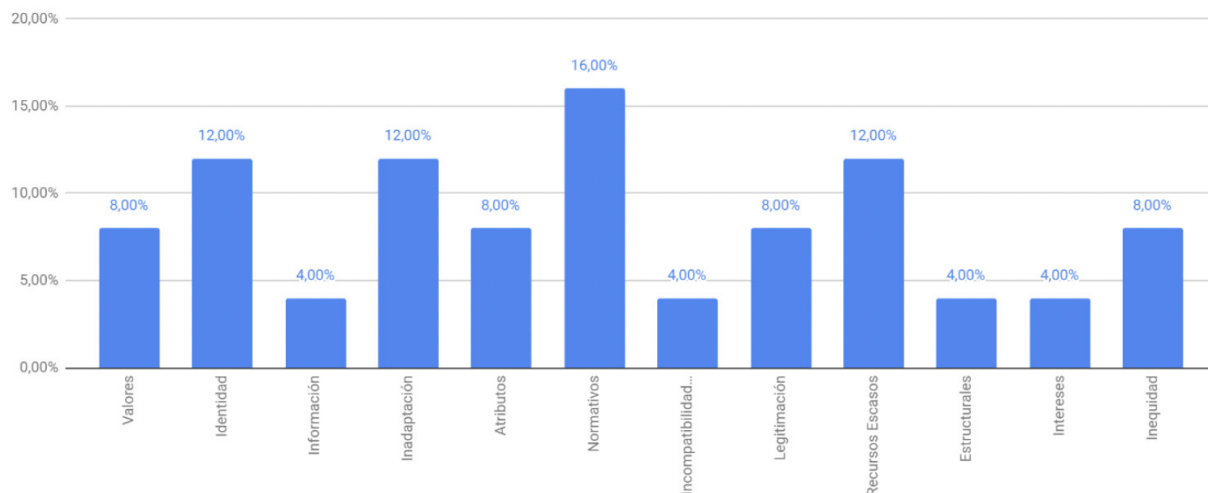
Por su parte el patrón de Poder pone en contexto una de las variables más conflictuada de las relaciones humanas, en especial cuando se trata de la ganancia simbólica percibida por los sujetos o/y la oblicuidad de los mismos (Canclini, 1990); este patrón es tan difícil de delimitar, pues en la mayoría de las ocasiones ni siquiera hace alusión a los poderes propios del cargo o las asignaciones específicas, sino más bien a la percepción de ganancia de afectos de otros significativos, como para algunos la norma se flexibiliza, empoderamiento para tomar decisiones más allá del cargo, entre otras muchas otras.

Los conflictos Normativos no hacen alusión meramente a la norma explícita o formal, sino que también incluye la norma implícita o social, y aquí el esquema cultural es determinante; en muchas ocasiones las normas no se encuentran acopladas a los parámetros culturales propios del país o la región, razón por la cual se puede generar un conflicto de tipo inescapable o “Lupping”, en el que el sujeto laboral se encuentra atrapado entre las acepciones socioculturales propias de su región y las establecidas por la organización para la cual trabaja.

Los conflictos de intereses permean la cotidianidad, estos hacen alusión directa a el imaginario que tiene el sujeto de aquello que puede o no afectar el cumplimiento de las metas trazadas, así como a las negociaciones manifiestas que hacen en torno a las mismas, en este sentido, intervenir en él implica en primera instancia determina el grado de afectación percibida por las partes y segunda, ser muy creativo en las propuestas resolutorias para que los implicados se sientan, se sino bien, beneficiados por la negociación, al menos no perjudicados por la misma.

Ahora bien, la fluctuación habitual de las entidades gubernamentales plantea una dimensión completamente diferente que merece ser analizada a profundidad, pues la tendencia nacional muestra procesos que cambian drásticamente a razón de los gobernantes de turno, y en periodos de cuatro años.

Grafica 4. Análisis de los patrones dominantes en los conflictos laborales en el sector Educativo



Para el caso del sector Educativo contamos con veinticinco sujetos que habiendo referenciado la presencia de conflictos laborales, desarrollaron el cuestionario; el 16% de los sujetos reportaron el patrón Normativo en muy alto, mientras que el 12% referenciaron los patrones Identidad, Inadaptación y Recursos Escasos en este rango, asociados a la fase del ser, seguir, conseguir y mantener.

Dado que el patrón Normativo e Inadaptación ya se explicaron en curso de la Gráfica tres, se hace alusión a los patrones Identidad y Recursos Escasos.

La Identidad se configura como en una de las constantes en la era de la modernidad, entendiendo los múltiples adjetivos que constituyen este término, lo que define al sujeto y su ser, radica primeramente en sus propios imaginarios y de manera secundaria en los estereotipos del grupo social (Canclini, 1990); dado que este es tan real como intangible, supone un manejo a través de acepciones de respeto y tolerancia, pues más allá de llegar a puntos de convergencia, se trata de que el sujeto se sienta validado y visibilizado en una convivencia pacífica.

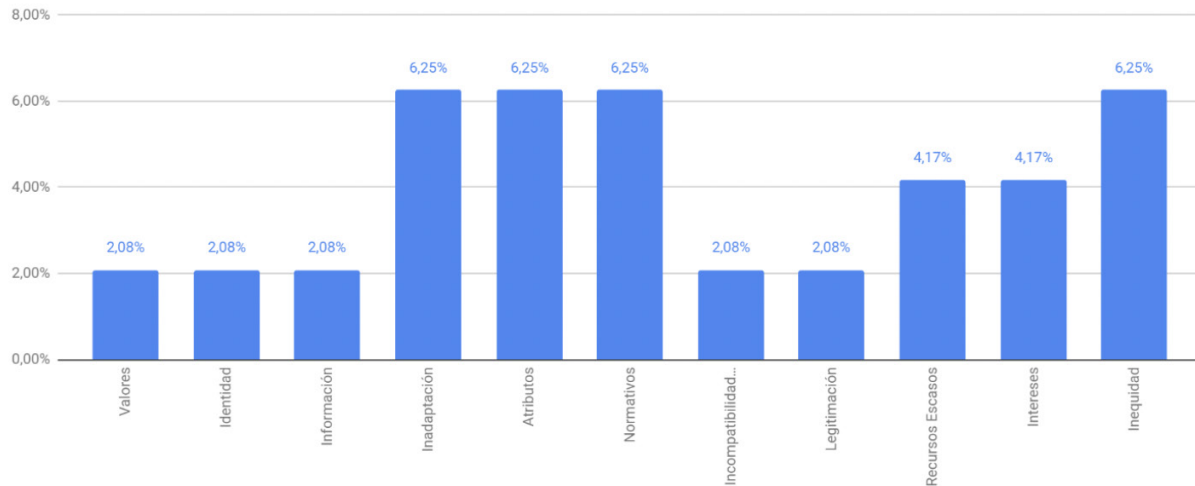
Por su parte los Recursos Escasos se considera uno de los elementos más comunes en el desarrollo de los conflictos, esto a razón de la necesidad de recursos que cada sujeto laboral tiene para el buen desarrollo de función; ahora bien, es común en las diferentes organizaciones que se regule el suministro y uso de insumos, por considerarse un coste difícil de tazar.

En una lectura general por sector, se identifican como predominante los patrones Normativo e Inadaptación, presentes en los sectores Educativo y Comercial; Siguiendo a Redorta, estos resultados nos permiten describir y analizar el factor operativo del conflicto a tratar (Redorta, 2011), así las cosas, una siguiente fase de esta investigación debería centrarse en explorar dos aspectos fundamentalmente:

- La forma como los sujetos lidian con las consecuencias de sus acciones desde la perspectiva de la responsabilidad, así como las expectativas que se tienen de ellos mismos, los otros y la organización, frente a la solución del conflicto.
- La forma como se conoce, reconoce y valida, la norma explícita de la organización, y el cómo se está leyendo e interpretando la norma implícita propia de la cultura organizacional.

En cuanto a la discriminación por años de experiencia, se presentan los resultados a continuación:

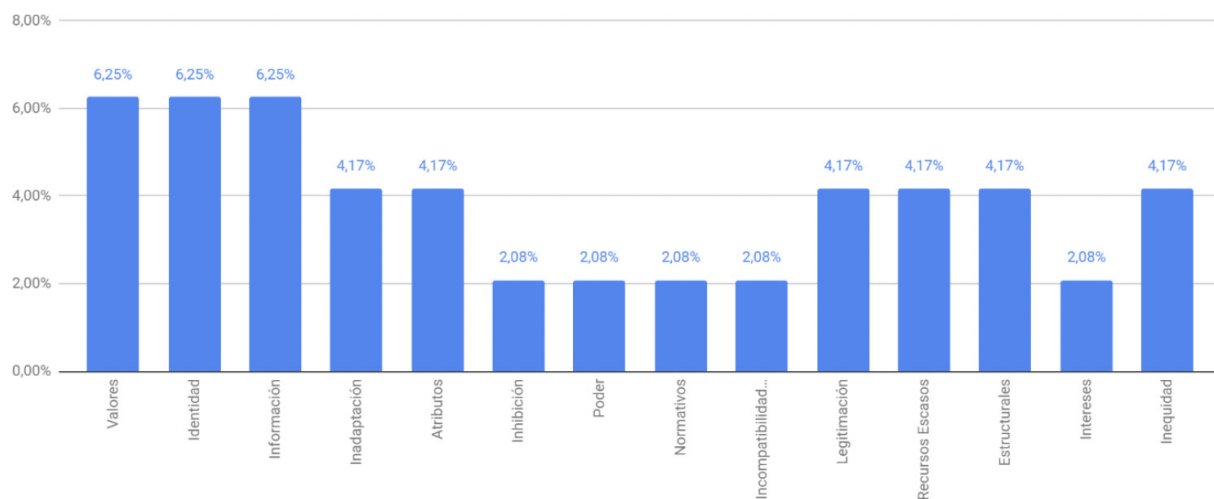
Grafica 5. Análisis de patrones dominantes en los conflictos laborales en sujetos con Baja experiencia



Para el caso de la población con una experiencia laboral inferior o igual a 6 años, contamos con catorce sujetos que habiendo referenciado la presencia de conflictos laborales, desarrollaron el cuestionario; en la gráfica se muestran los patrones con una marcación superior en grado de apreciación muy alto, los patrones normativos, atributos, inequidad e inadaptación, asociados a la fase del seguir, conseguir y mantener respectivamente, pero como se puede observar, estos solo representan un 6,25% de los sujetos.

En relación a los patrones mencionados en la gráfica, su descripción fue desarrollada en las Gráficas dos (Atributos e Inequidad) y tres (Normativos e Inadaptación) respectivamente.

Grafica 6. Análisis de los patrones dominantes en los conflictos laborales en sujetos con Media experiencia

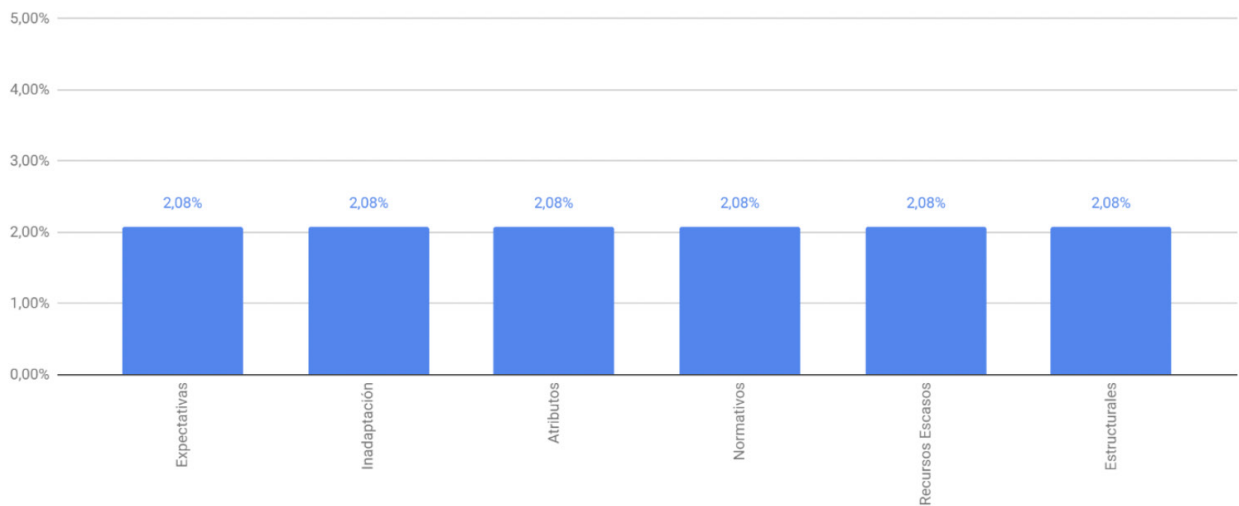


Para el caso de la población con una experiencia laboral entre 7 y 14 años, contamos con veintitrés sujetos que habiendo referenciado la presencia de conflictos laborales, desarrollaron el cuestionario; en la gráfica se muestran que los patrones grado de apreciación muy alto fueron Valores, Identidad e Información, asociados a la fase del seguir, conseguir y mantener respectivamente.

El patrón Valores hace alusión a uno de los principios morales básicos del desarrollo humano que se aprende en casa y se refuerza en la escuela, y como tal es tan subjetivo como la personalidad misma; así las cosas, lidiar con este tipo de conflicto requiere trabajar fuertemente en premisas de respeto, tolerancia y escucha asertiva, puede que no se llegue a acuerdos formales en relación al conflicto mismo o la situación que lo suscito, pues la meta final es la sana convivencia de las partes.

En relación al patrón Información su descripción fue desarrollada en curso de la gráfica dos, mientras que el patrón Identidad fue abordado en la gráfica cuatro.

Grafica 7. Análisis de patrones dominantes en los conflictos laborales en sujetos con Alta experiencia



Este segmento en particular evidencia cinco patrones puntuados en grado de apreciación muy alto, con una puntuación de uno para cada atributo. Dado que tres de los patrones se encuentran en la fase subyacente de seguir, esta se convierte en un punto crítico de exploración.

Algunos de los patrones aquí puntuados se han descrito con antelación, estos son Atributos en la Grafica dos, Inadaptación y Normativos en la Grafica tres, y Recursos Escasos en la Grafica cuatro. Por su parte los patrones Expectativa y Estructurales se desarrollan a continuación.

Las Expectativas ponen en contexto como los sujetos lidian con la frustración, la carga emocional que se le asigna al hecho esperado no cumplido, se constituye entonces en el foco

del conflicto, pero la solución va más allá de cumplirlas estas o no, pues el verdadero ruido se encuentra en el qué y cómo se generaron; es así como descubrir los orígenes de la misma determinará la intervención, que puede ser de carácter personal y adscrito a la naturaleza emocional del sujeto, o de carácter institucional y coligada a flujos de comunicación formal o juicios a priori emitidos por algún miembro que posea validación colectiva de poder.

El patrón Estructural, habla de la influencia del diseño orgánico propio de las empresas, el cual suele ser más estático que dinámico; ahora bien, revisar el plan estratégico y las políticas mismas de flexibilidad en los procesos será determinante para estructurar la manera como se abordará el conflicto.

### 3. Conclusiones

Si bien es cierto la naturaleza del CAT está pensada para intervenir en conflictos sabidos, donde las partes tienen no solo la conciencia de la problemática, sino también la necesidad manifiesta de avanzar hacia una pronta solución, y de esta forma proveer un diagnóstico acertado de su génesis y patrones, para intervenir de manera oportuna y efectiva; la aplicación del instrumento en sujetos laborales con las características ya descritas en este documento, evidencio varias posibles cuestiones que merecen ser analizadas con mayor profundidad:

1. Probablemente no todo lo que se categoriza de primera mano como conflicto lo es, encontrarnos con personas que afirman tener conflictos laborales pero que no responden en coherencia al instrumento podría ser una prueba de ello.
2. Probablemente no todas las condiciones inicuas generan conflicto, al parecer algunas solo se perciben como tal, y en realidad no pasa de una incomodidad manejable, pues al momento de asignarles un calificativo la tendencia es más a la baja. Una posible explicación, siguiendo a Redorta (Redorta, 2011), podría hacer alusión a que la situación no se encuentra emocionalizada.
3. A mayor años de experiencia, es probable que mayor sea la capacidad de resiliencia de los sujetos laborales frente al conflicto, esto a razón de la bajísima representatividad que tuvieron los patrones categorizados como muy alto.

Cada uno de los puntos antes descritos, deben ser fortalecidos mediante el apoyo de un acercamiento investigativo más profundo, haciendo un mapa de públicos segmentado a detalle y apoyándose en otros instrumentos, que permitan comprender el fenómeno en su completa dimensión.

Ahora bien, los resultados del estudio hicieron evidente que, para los sujetos laborales, merece especial atención los patrones de Atributos, Normativos, Inequidad e Inadaptación. Aunque la cantidad de respuestas que sustentan esta conclusión no son significativas en relación con la muestra, el instrumento aplicado está diseñado para identificar de manera individual la génesis del conflicto, razón por la cual no se puede descartar una posible intervención en cada uno de los actores que lo referenciaron.

Por su parte, y en respuesta al objetivo de investigación, es posible que el conflicto y las condiciones inicuas que lo generan estén siendo naturalizados por los sujetos labores, en

una respuesta adaptativa por sobrevivir económicamente en un complejo mercado laboral; una siguiente fase de esta investigación, debe propender por buscar y/o diseñar y validar, un instrumento específicamente enfocado al análisis de procesos de naturalización en el ámbito organizacional, pues si bien es cierto el CAT permitió evidenciar una falta de coherencia entre la percepción de existencia de conflicto y la identificación directa con los patrones del mismo, no es concluyente para falsear o confirmar la hipótesis planteada en esta primera etapa de la investigación.

#### 4. Trabajos citados

- Almodóvar, J. M., & Xu, Y. (2018). Habitar la naturaleza en armonía con el universo. Metafísica, geometría cósmica y orden social en la tradición arquitectónica china. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 151-177.
- Ayala, G. (2013). Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: *Redorta y Moore*. *Revista Academia & Derecho*, 79-106.
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (9 de Mayo de 2016). *Frontier in psychology: Organization psychology*. Obtenido de Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers – Work–Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00663/full>
- Blanch, J. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 40-47.
- Canclini, N. (1990). *Culturas Híbridas*. México: Grijalbo.
- Chou, K. L., & Cheung, C. K. (2013). *EdUHK Research Repository*. Obtenido de Family-friendly policies in the workplace and their effect on work-life conflicts in Hong Kong: <http://repository.lib.ied.edu.hk/jspui/handle/2260.2/15320>
- Costantini, F. (2014). The supreme harmony: Analysis of the concept of harmony in the cosmological, ethical and social thought of zhang zai (1020-1078). *Estudios de Asia y Africa*, 9-30.
- de Janasz, S., Jonsen, K., & Lankau, M. (2013). Dual sources of support for dual roles: how mentoring and work–family culture influence work–family conflict and job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Gorjón, F. (2017). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*. Ciudad de México: Tirant Lo Blanch.
- Hoffmann, C., Marchi, J., Comoretto, E., & De Moura, G. L. (2018). Relações entre autoconceito profissional e produtividade na pós-graduação. *Psicologia & Sociedade*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30167961>
- Marqués, J. (1981). *No es natural*. Para una sociología de la vida cotidiana. Barcelona: Anagrama.
- Ministero de Protección Social. (2013). *Informe Ejecutivo Segunda Encuesta Nacional*. Bogota. Obtenido de <http://ccs.org.co/salaprensa/>



- Montserrat, J. O. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 51-68.
- Nión, S., & Pereyra, V. (2018). Construcción social del riesgo en el agro uruguayo: desafíos a la actividad sindical. *Salud Colectiva*, 743-755.
- OIT. (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Ginebra: OIT. Obtenido de Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación.
- Pérez, D., Peralta, J., & Fernández, P. (2013). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas*, 541-551.
- Preciado, M., Pozos, B., Colunga, C., Vázquez, J., & Ávalos, M. (2017). Relación entre factores psicosociales, agotamiento emocional laboral y burnout en odontólogos mexicanos. *Universitas Psychologica*.
- Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos*. Lo que se necesita saber. Barcelona: UOC.
- Yu, K. (13 de Octubre de 2016). *Frontier in psychology: Organization psychology*. Obtenido de Better and Worse: A Dual-Process Model of the Relationship between Core Self-evaluation and Work-Family Conflict: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01579/full>

.....

**Luz Marina Ramón Monje.** Doctorante en Métodos Alternos en Solución de Conflictos de la Universidad Autónoma Nuevo León de México, Magister en Comunicación de la Universidad del Norte y Psicóloga de la Universidad Surcolombiana, últimos dos de Colombia. Cuenta con 17 años de experiencia profesional, colegiada activa del Colegio Colombiano de Psicólogos, docente de pregrado de tiempo completo de la Universidad Simón Bolívar y de Posgrado de las universidades Americana y Autónoma del Caribe.

**Francisco Javier Gorjón-Gómez.** Doctor por la Universidad Complutense de Madrid, Miembro del Sistema Nacional de investigadores Nivel II, Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL, México, Director Académico del Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, presidente de la Asociación Internacional de Doctores en Métodos Alternos de Solución de Conflictos ASID/MASC y del Colegio de Mediadores de Nuevo León. Email: fgorjon@hotmail.com. ORCID ID 0000-0001-5296-6454.

