

Grupo 10: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

LOS DESAFIOS DE LAS PRÁCTICAS LABORABLES ATRAVESADAS POR EL CONFLICTO

Mg. Susana Alegre

Universidad Nacional de San Luis- Fac. de Ing. y Cs. Ec.-Sociales- Av. 25 de mayo 384 - 5730 - Villa Mercedes (San Luis) Tel. 02657-434545
salegre@fices.unsl.edu.ar

Introducción

El trabajo tiene como objetivo presentar un análisis específico de una instancia del proyecto de investigación PROICO N° 51206: “Práctica de conflicto en las organizaciones”, cuyo estudio está centrado en una organización educativa y que en esta oportunidad pertenece a la Universidad Nacional de San Luis. Este proyecto investiga el conflicto a partir de la complejidad de las prácticas académicas que surgen de una construcción compleja entre los distintos actores que la componen.

Se analiza en primer lugar las prácticas de los actores organizacionales generadas por el desempeño de roles. Estas prácticas se ejercen con la capacidad real de los actores para lograr acciones concretas y también reflexionar, argumentar y escucharse mutuamente. Esto implica la posibilidad de construir por un lado la posibilidad de transformación e integración de las diferencias, pero por otro, las prácticas en si mismas originan tensiones entre los actores que pueden generar situaciones de *conflicto*.

En segundo lugar, se pretende incluir al conflicto como clave de las prácticas en el despliegue del rol, que se enmarca en una situación compleja y que está en permanente transformación. Es complejo puesto que los conflictos pueden percibirse como un aspecto indeseable o como una oportunidad de producción y cambio. Esta última consideración demanda interpretarlo críticamente, ya que no existe un estado ideal permanente en las relaciones que solucione definitivamente el conflicto, ni tampoco que los actores se relacionen constantemente a partir de él. Desde la perspectiva microsocia, es pertinente conocer como se originan y son definidos los conflictos por los actores organizacionales, a partir de las causas internas y externas. Este escenario está indicado por los comportamientos en las prácticas cotidianas que se observadas como tensionantes o conflictivas y que se relacionan con el poder y los roles.

Los fines, el sistema de autoridad, la tecnología y el contexto socio-político, cultural y económico, constituyen una dinámica organizacional, a partir que los actores cumplen roles y funciones en torno a tareas específicas que son asignadas de acuerdo a los propósitos que persigue una organización educativa. Este movimiento que remite a transformación y producción constituyen los determinantes de los actores, donde tanto la acción individual como el compromiso personal, no están desvinculados de los intereses colectivo.

Esta presentación se realiza a partir de una investigación exploratoria descriptiva, que se propone profundizar, especificar y alcanzar nuevos aspectos del objeto para la mejor caracterización del mismo. La técnica es la recolección de datos a partir de una encuesta semi-estructurada, y se determina a partir de trabajar fundamentalmente con datos primarios. No obstante, es necesario aclarar que si bien el estudio investigativo realizada a los docentes de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económica Sociales de la Universidad mencionada, en esta oportunidad se presenta un análisis acotado puesto que sólo se consideran tres aspectos a saber: a) la posición que los actores asumieron frente al conflicto, b) como fue percibido el conflicto por los que participaron en él y c) cual fue el nivel del conflicto alcanzado en la organización educativa.

El desempeño del rol en la práctica organizacional

La continuidad y el sentido de una organización dependen de una dinámica interacción de los actores, cuya trama social y posiciones individuales se deduce del ejercicio del rol en donde la responsabilidad y solidaridad y ambas dimensiones están inscriptas en las apuestas que realizan las prácticas.

Estas apuestas se viabilizan a través de dos planos: uno es el proceso intrapersonal, que se expresa en necesidades, motivaciones, ansiedades e identificaciones de los actores. El otro plano es el que aparece en el sistema de roles que están interrelacionados y que conforman una estructura traducida en tareas y expectativas asumidas por los integrantes.

El ejercicio de la responsabilidad y de la solidaridad que emerge de la participación, es a través del desempeño del rol dado que éste es el producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada que convierte una red de relaciones en una trama argumental que se constituye para el logro de los propósitos que se establecen en la organización. De esta manera, el actor es productor y protagonista de su historia vincular y social y, por lo tanto, jerarquiza el problema de la acción y se relaciona a partir de una adaptación activa (Pichón-Rivière: 1975), en un aprendizaje que insta a una transformación compartida.

El actor en tanto ser social, deviene del interior de un sistema social de representaciones y tiene sus condiciones de producción, de emergencia, en el complejo de relaciones sociales, culturales, políticas, económicas, constituyendo el escenario de la tarea en el ejercicio del rol con responsabilidad.

En este sentido, el *rol* puede definirse como una pauta de conducta estable e histórica, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción. Se trata de una puesta en escena que requiere tanto de una coherencia expresiva como de acción, para el resultado eficaz, en donde redundancia, recurrencia y repetición son conceptos íntimamente asociados a la estabilidad de pautas y reglas determinadas por la organización que desde lo instituido y transformándose en emisora, adjudica los roles.

Se trata de plantear en el desempeño del rol, las implicancias de las competencias que no sólo son en términos de desempeños eficientes, sino también de los “correctos”,

embistiendo necesariamente los fines de la organización donde el actor se inserta, y que por lo tanto se hace necesario definir las, aprenderlas y construirlas en la tarea con saberes socio-históricos, acumulados y transmitidos.

Toda práctica organizacional conlleva un plus semántico; comunican los sistemas de información, la distribución de los espacios, entre otros, como referente a los efectos de entender cómo se debe asumir un rol, instituyendo un orden simbólico al que el actor debe suscribir, pero que no dejará de trascender la capacidad o voluntad participativa. El encuentro entre lo organizacional y lo actoral es a partir del rol ya que éste “surge de lo sincrónico, entendiendo por tal la situación en la que un rol emerge como necesitado, y lo diacrónico individual, en cuanto es esto lo que establecerá la elección de quien tendrá a cargo el desempeño de un rol determinado”. (Schvarstein 1992:49)

El rol no constituye solamente un desarrollo en sí mismo, sino una regulación organizacional, un instrumento de transacción y negociación, por ejemplo la Universidad educa y forma profesionales, etc., por cuanto embestido en la acción se vincula como prueba y aceptación a las normas, las expectativas y valores de la organización, constituyendo o acrecentando la complejidad de las prácticas educativas.

La tarea, viabilizada por el rol dirige el comportamiento hacia ciertas formas deseables, como la de organizar, diseñar y poner en acción las situaciones en las que la participación y la solidaridad se plantean como necesarios, pero que realizan un recorrido de tensión entre las necesidades de la organización y las necesidades y los deseos de los actores. Aparece entre la tendencia a actuar y trabajar siguiendo los propios criterios y lo instituido, que limita la iniciativa y pone pautas y normas homogeneizando el funcionamiento; o entre la tendencia a innovar y modificar el contexto y la tendencia a reproducirlo.

La participación en su dinámica de acción, de transformación, se produce a través de vínculos profundos de identificación y de estructuraciones de progresiva complejidad, ya que requiere un amplio grado de idoneidad y capacidad para instalar el ejercicio del rol en una zona de permanente y delicado equilibrio. Por cuanto responde dentro del sistema social a los valores aprobados, los cuales se transmiten pero también se enfrentan a un aumento de inseguridad e incertidumbre, de crisis y de cambio.

A este respecto, el cambio sólo puede comprenderse como un proceso de creación y aprendizaje colectivo a través del cual los actores realicen nuevas construcciones de acción colectiva, con pautas de responsabilidad y solidaridad instaladas en el juego que deciden jugar en un campo determinado.

El espacio construido por prácticas de individuos concretos, es decir, la acción individual pasa a ser parte de la colectividad, de tal forma que las prácticas individuales se institucionalizan para formar las posiciones de los actores en lo colectivo y es precisamente en esta idea donde retoma sentido la acción participativa.

Partiendo de la idea de la participación con responsabilidad y solidaridad, el actor entra en una relación activa, da valores y un sentido a la acción y en este valor y sentido que da, se configura el espacio y por tanto, la construcción de la práctica que determina el

comportamiento individual que a la vez se manifiesta en el colectivo, a través de la asunción y adjudicación del rol organizacional.

Se resalta específicamente la condición colectiva, en donde las prácticas están concatenadas y superpuesta en un entramado conflictivo que conforma la realidad social organizacional que se expresan en el comportamiento, en el despliegue de los roles, como producto de las construcciones de los actores.

La organización universitaria

La organización instituida universitaria es el lugar donde se producen la mayor inclusividad social, que como construcción emergente de las relaciones de los docentes actúa en un ámbito tempero-espacial para la realización de los fines para lo que fue creada. Por lo tanto es significada como autoorganizadora, es decir que se produce por sí sola y genera sus propios procesos de control operando bajo la coexistencia del orden instituido y del desorden instituyente. Desde este proceso de institucionalización se da cuenta como son dimensionados los conflictos por los actores a partir de las prácticas. Estas son entendidas por Foucault (1984) como la articulación de lo que se dice y se hace en la organización, teniendo en cuenta las reglas que se imponen, las razones que se dan, sin dejar de tener en cuenta además, los proyectos y las evidencias. En este sentido es importante apreciar que desencadenan procesos y procedimientos que se plantean tanto como estrategias desde lo racional consciente y deliberado, como con lo que se desliza de modo no consciente y acrítico. En cualquiera de las dos instancias se manifiesta a través de los vínculos, montados sobre la relación de poder - saber.

Asimismo, es dable reflexionar que la educación en su dimensión de transformación se produce a través de vínculos profundos con una identificación y una estructuración de progresiva complejidad que requiere de los docentes un amplio grado de idoneidad y capacidad para instalar el ejercicio del rol a través de las prácticas en una zona que requiere de un permanente y delicado equilibrio. De esta manera, se puede indicar que por un lado las prácticas académicas responden a los valores aprobados socialmente y, por otro, es el docente el responsable concreto de la transmisión de esos valores. Por lo tanto se hace indispensable delimitar las prácticas en un contexto determinado, considerando además que éstas son aprendidas y construidas en relación con la tarea y con los saberes socio-históricos acumulados y transmitidos. También es necesario tener presente que en tanto se den en un ámbito de relaciones y en un proceso de complejización creciente, éstas son fuente de conflictos dado que cada institución proporciona un escenario particular que se define en la relación dinámica entre lo instituido -aquello que la institución dice que es- y lo instituyente -las líneas de fuga- (Foucault:1984), que se ponen en tensión a partir de lo que los actores pretenden que sea, poniendo de relieve que en el análisis se debe considerar al mismo tiempo lo manifiesto y lo latente, lo enunciado y lo efectivamente concretado, es decir, se genera una dialéctica entre apariencia y realidad, entre el deseo y la resistencia.

El conflicto

Si bien la Teoría del Conflicto, sólo ha sido desarrollada en la segunda mitad del siglo XX bajo distintas denominaciones y por lo tanto se la puede considerar en la actualidad en permanente construcción, se hace necesario concebir la idea de una región ontológica que denote o señale “el conflicto” o “la relación conflictiva”. Por lo tanto, las relaciones de conflicto aparecen cuando los objetivos de todos o algunos de los miembros de la organización, son incompatibles y la aparición del mismo es a partir de un desencadenamiento que se va desarrollando conforme la marcha que le impriman tanto los propios actores como la autoridad.

Los desarrollos teóricos de Boulding dan cuenta de cuatro elementos que componen toda situación de conflicto; primero, la existencia de por lo menos *dos partes involucradas en tensión*, es decir, esas partes que se puede tomar en cuenta como los grupos de la organización, expresan intereses distintos, visiones diferentes, posiciones asimétricas. Estos grupos son los actores del conflicto, que definen sus estrategias particulares para la consecución de los fines que se ha propuesto.

El segundo elemento está constituido por la *situación de conflicto* que es lo que se denomina el campo del conflicto, entonces éste no transcurre en el vacío, sino en un contexto de ocurrencia. Dicho contexto presenta el grado de tensión social existente, los elementos o recursos puestos en juego, las consecuencias, previstas o no, del desarrollo y la solución del conflicto; esto podría representar las condiciones alternativas hacia las cuales podría moverse el conflicto.

El tercero es el que se considera como *la dinámica del conflicto*, es posible que en función de un movimiento o accionar determinado por los actores, cada parte ajustará su actuación y posición a lo que percibe como eficaz y congruente con la de su oponente. Aquí se incluirían los elementos de escalada, que en determinadas organizaciones donde se dan estos fenómenos, pueden llegar a su disolución. De alguna manera estos fenómenos dependen de una *administración del conflicto*, por cuanto surgen de situaciones preexistentes, es decir el conflicto no se soluciona definitivamente, pero dependen de cómo se despliega en cada una de las organizaciones.

Es así, como el *conflicto* resulta de la confrontación u oposición de fuerzas, tendencias, intereses, siguiendo a Bourdieu (1977), posiciones en lucha que se dan en un determinado campo. A partir de esto, parece ser que tanto objetivos, tarea y roles, están articulados en un campo, incorporados a una cadena y división del trabajo que limita y delimita lo que ahí está en juego (enjeu) que tiene que ver con el capital y el interés que cada actor disponga en el juego. Indudablemente, el tipo de capital preponderante que está en juego, dependerá de la “racionalidad dominante” (Schvarstein: 1995) en la organización.

El despliega se realiza a través del rol y de los indicadores diferenciales tales como valores, significados, experiencias previas, expectativas particulares, y actitudes identificatorias que potencian un proceso vincular, vehiculizando en la organización un espacio de juego (un mismo grupo), o distintos espacios de juegos (distintos grupos), en

donde se adoptan distintas y complicadas estrategias de luchas y un interés canalizado por sostener la posición que se ocupa en ese momento o acceder a otra mejor posición.

Se entiende pertinente indicar que dicho funcionamiento acciona en dos planos diferentes: uno estático, cuando no existe el “illusio”, que supone estabilidad, improductividad, quietud, enquistamiento. Otro dinámico, en donde campo y hábitos constituyen el nudo de relaciones, que implica inestabilidad, desequilibrio, que al ser espacio de dominación (dominador-dominado), abarca una línea de tensión en donde se da el conflicto.

La misión, el sentido y el efecto de los conflictos, se concretan en mantener y fomentar la evolución de las organizaciones en sus subgrupos y grupos, y como lo distingue Sumner, que el intra y el extra grupo se establece *en y a través* del conflicto. Por ello, al ser inherentes y partir de la propia dinámica en todo grupo de la organización, son indispensables como factor del proceso de cambio.

En definitiva, el conflicto que refiere a pugna de intereses entre grupos antagónicos que reconocen para sí poder de impulsar un orden hegemónico, se instala en el proceso de transformación que determina un cambio legal; entre ellos, el rol, en la configuración de un rol histórico que reconoce su legalidad basada en la tradición, rutina, valores historizados, y son asumido por los actores a partir de los fines organizacionales.

La cohesión, es la resultante de todas las fuerzas de atracción ejercidas por el grupo respecto de sus miembros y que tienden a mantenerles en su seno, no es una condición estática sino, es una característica dinámica, puesto que cada miembro de un grupo, experimenta constantemente presiones de atracción y repulsión y el grado de cohesión es variable, un grupo muy cohesivo en un momento dado puede perder cohesión e incluso desintegrarse en un periodo de tiempo relativamente corto y viceversa, un grupo poco cohesivo puede ganar cohesión.

Desde el enfoque Foucaultiano, la práctica docente se comprende como afectada por los juegos de poder más amplios de la institución y al mismo tiempo posibilita, el ejercicio de un contrapoder, de resistencia al poder instituido y un efectivo poder en relación a los actores con los que el docente se vincula, en especial, con los otros actores organizacionales. En la práctica cotidiana se da la ambigüedad de lo sabido y no sabido, las racionalidades y las irracionalidades, lo que se muestra y lo que se oculta, lo superfluo y lo necesario.¹ Estas situaciones antagónicas posibilitan un potencial conflicto, en donde el docente se ve encadenado por la trama de razones y prácticas que se le imponen e internalizan profundamente, donde se anudan las relaciones de poder y saber.

El conflicto no es algo que se da de una vez y para siempre, sino que es un proceso, para Foucault (1979) se inventa, es producto de un juego, enfrentamiento y lucha; o sea, se genera entre las dos partes que en algún sector son incompatibles, por esa razón se habla de proceso conflictivo que tiene un nacimiento, crecimiento, desarrollo, puede morir o quedar

¹ Proyecto de Investigación PROICO Nro.51206 “Prácticas de conflicto en las organizaciones”. Aprobado por Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de San Luis

estacionario, es decir, implica una co-construcción entre las partes por cuanto es una participación y donde éstas en interacción, le dan forma al conflicto.

Las prácticas académicas configuradas como hecho social y como el punto focal del trabajo de análisis, deben comprender y atender los diversos niveles de significación de la configuración vincular, para regular las tensiones básicas que se ligan en la disposición, tanto las potenciales como las fantaseadas.

Son tres los ejes de significación que deben ser provocados para emerger; el que proviene del mundo interno del sujeto que se moviliza en la interacción, el nivel que deviene de la ubicación de los sujetos en la trama organizacional y por último el ideológico que se manifiesta en las representaciones. El tránsito de la práctica como hecho social recorre el camino de desarmar niveles de significación para aclarar el entramado de las relaciones y sus tensiones correspondientes.

En este contexto la organización da cuenta de las características que adquieren los conflictos y las actitudes que adoptan sus actores, por cuanto o bien pueden estar reflejados en esconderlos mostrando una aparente ausencia o bien consolidar lo instituyente a partir de una demanda de cambio o de una actitud activa y/o inclusiva, cuya finalidad y efectividad consisten en mantener activo el cambio.

El conflicto aparece como un nudo en el que se cruzan y atraviesan aspiraciones, ideologías, intereses sociales, motivaciones, sentimientos controvertidos hacia un mismo objeto, anuda posturas opuestas que expresan formas de pensar, sentir, significados, sentimientos, ideas contradictorias, evidenciándose en la conducta de los miembros.

Sin embargo el conflicto puede ser percibido como tensionante y peligroso por los actores organizacionales, especialmente por los que necesitan mantener el statu quo, es por esto que en algunas ocasiones se lo niega, se lo oculta, etc., de todas maneras si los actores organizacionales están dispuestos a trabajarlos, se puede decir que los conflictos nunca se resuelven sino que se regulan por distintos medios, entre ellos: la discusión, la mediación y el arbitraje.

Desde ésta perspectiva de la práctica del conflicto, interesa referir a algunas situaciones de conflicto que son visibles a través de las prácticas en la organización universitaria.

Del análisis de las entrevistas llevadas a cabo en la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico Sociales de la Universidad Nacional de San Luis, comprendidas en los binomios que se consideran conflictivos: Docente-alumno, Profesor-Profesor, Profesor-auxiliar, Auxiliar-auxiliar, se desprende en el análisis de los Docentes el aspecto del conflicto, la posición que asumió el docente en el conflicto indica que: el 29% fue parte involucrada y por lo tanto señala que si se tiene en cuenta que las prácticas académicas en tanto se den en un ámbito de relaciones y la evolución de la institución se establece en y a través del conflicto, se señala que en este caso el conflicto se manifiesta desde lo implícito, es decir se infiere que está presente pero los actores no hablan de él. Por otro lado, un 35% de docentes tomó una posición de observador frente al conflicto, el 24% se socializó con alguna de las partes involucradas en el conflicto. Estos guarismos reafirman lo

10i

CONGRESO
NACIONAL
DE ESTUDIOS
DEL TRABAJO

PENSAR UN MEJOR TRABAJO.
ACUERDOS, CONTROVERSIAS Y PROPUESTAS.

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

anteriormente señalado por cuanto los actores han señalado un conflicto en la organización pero no son parte involucrada del mismo. El 2% fue totalmente indiferente ante el conflicto, el 8% asumieron otra posición ante el conflicto planteado y el 2% no sabe/ no contesta en cuanto a la posición que asumió ante el conflicto.

Parte involucrada en el conflicto

Este ítem sólo lo responden aquellos docentes que se consideran parte involucrada en algún conflicto. En el gráfico se observa que el total de los docentes que fue parte involucrada en un conflicto asciende al 29%, de los cuales un 4% considera que Quedo solo, un 12% considera que estuvo Poco Acompañado, un 15% considera que Quedo Acompañado, el 8% considera que estuvo en el conflicto Medianamente Acompañado, un 0% arroja la condición de Muy Acompañado. Por último el elevado 61% que No sabe o No Contesta la pregunta, indica que “del conflicto no se habla” cuando se trata que los actores lo señalen.

Nivel de conflicto

En relación a los docentes que responden al nivel de conflicto, se observa que: el 18% perciben el nivel de conflicto actual como Alto, el 35% perciben un nivel de conflicto Medio, un 37% señalan que el nivel de conflicto es Bajo, y el 10% No sabe o No Contesta la pregunta.

En cuanto al análisis de los Auxiliares, el aspecto del conflicto de la posición que se asumió, se observa que: el 32% fue parte involucrada en el conflicto y por lo tanto indica un guarismo más elevado (un 3%) con respecto a la misma pregunta realizada a los docentes, no obstante el 32% de auxiliares que tomó una posición de observador frente al conflicto, revela un 3% menos en relación a la misma connotación de los docentes, sucediendo de igual manera, es decir con un porcentaje menor con (2%) con respecto a si se socializó con alguna de las partes involucradas en el conflicto, puesto que arroja un 22%. Por último se marca guarismos que no reflejan datos sustantivos como es que un 2% fue totalmente indiferente ante el conflicto, un 5% asumieron otra posición ante el conflicto planteado y el 7% No sabe o No Contesta.

Parte involucrada en el conflicto

Es necesario resaltar que sólo responden aquellos auxiliares que se consideran parte involucrada en algún conflicto y, por lo tanto se observa que el total de ellos que fueron parte involucrada en un conflicto asciende al 32%.

De los cuales, un 5% considera que Quedo solo, el 5% considera que estuvo Poco Acompañado, un 17% considera que Quedo Acompañado, el 10% considera que estuvo en el conflicto Medianamente Acompañado, un 7% considera que estuvo Muy Acompañado y por último un 56% No sabe o No Contesta la pregunta.

Nivel de conflicto

El nivel de conflicto de los auxiliares arroja los siguientes guarismos:

El 19% perciben el nivel de conflicto actual como Alto; el 46% perciben un nivel de conflicto Medio; el 19% sienten un nivel de conflicto actual Bajo; el 5% percibe que no hay Ningún conflicto en la Institución. Y por ultimo un 10% No sabe o No Contesta la pregunta

Análisis general de los aspectos del conflicto de docente -auxiliar

Pregunta ¿Qué posición asumió usted ante el conflicto?

Cabe aclarar que las relaciones de conflicto aparecen cuando los objetivos de todos o algunos de los miembros de la organización, son incompatibles entre si y la aparición del mismo se da a partir de un desencadenamiento que se va desarrollando conforme la marcha que le impriman los propios actores.

Teniendo en cuenta lo aclarado, en ambos casos y en porcentajes amplios y similares 35 y 32% la Moda se ubica en la opción “observador”, lo cual indica que en opinión de los encuestados, tanto docentes como auxiliares, el conflicto referido no fue generado por ellos, a diferencia de la opción “parte involucrada” que los hace implicar plenamente en la situación conflictiva pensada, siendo ellos mismos, según la actitud que tomen promotores de cambio. En ambos gráficos se denotan porcentajes similares.

En relación a la opción de que si “se socializo” ante una situación conflictiva se puede mencionar que en los dos casos estudiados que si bien se solidarizaron en el conflicto vivido por otro actor, esta solidaridad no fue categórica.

En cuanto a la opción de “Indiferencia”, en ambos casos se dilucida en escasos porcentajes, esta actitud puede deberse a que los miembros de una misma organización evitan enfrentamientos o rupturas con aquellos que pertenecen a “su grupo” de trabajo.

En esta pregunta se consideraron elecciones pensadas por los entrevistados contempladas en la opción “otro”, como así también la opción no saber o no contestar, “Ns/Nc”, la posición que asumieron los mismos, los porcentajes son similares y menores en ambos casos, posiblemente estas respuestas se originen en que no han sido partícipes directos de un conflicto producido en la organización.

Pregunta ¿si fue parte involucrada en el conflicto, como se sintió?

Resulta pertinente aclarar que esta pregunta la respondieron sólo aquellos actores organizacionales que se reconocieron como parte involucrada de un conflicto. En el caso de los Docentes se recuerda que arroja un guarismo de un 29% y en los Auxiliares un 32%. Como se dilucida a simple vista, en ambos casos los porcentajes se asemejan.

De mismo modo en la opción “muy acompañado”, se demuestra un nivel similar entre los actores entrevistados ya que consideran en ambos casos que no fueron plenamente acompañados en la situación de conflicto por la que atravesaron.

Se considera pertinente aquí abordar el tema de las condiciones de trabajo, las mismas referidas a la satisfacción y realización de los miembros de la organización, en este caso tanto los docentes como los auxiliares no sienten que reciben apoyo de los otros actores –sus pares- cuando atraviesan una situación de conflicto. Este escenario indica que los vínculos que se generan en la organización estudiada se construyen con escasas relaciones entre los actores, no obstante esta situación se entiende como suficiente para que

el docente pueda ejercer las prácticas a través de un equilibrio, que aunque escaso es necesario en toda organización.

Pregunta: ¿qué nivel de conflicto hay en la organización?

Los conflictos en las instituciones universitarias se pueden encontrar en general en torno a la definición del proyecto institucional y a su operacionalización y concreción del proyecto educativo, pero a su vez impregna todo el tejido o trama de relaciones pues es vehiculado por los actores que lo forman y lo cercan generando relaciones de conflicto que atraviesan las prácticas expresándose en la interacción y en el desempeño de roles

En esta pregunta las distribuciones presentan mayor dispersión con respecto a las anteriores. La Moda se encuentra en diferentes opciones según el grupo encuestado, característica que en los interrogantes anteriores no se presentó.

En docentes entrevistados la opción con más aciertos se da en que el conflicto actual es vivido por ellos como “bajo”, al cual se le adjudica un 37%. En relación a auxiliares el nivel de conflicto actual es vivido como “medio” con un porcentaje del 46%.

Cabe destacar que ambos actores acuerdan en la existencia de una situación conflictiva, la cual se imprime en la organización en niveles medios y bajos

CONCLUSION

Es necesario rescatar que la evolución de las instituciones se establece en y a través del conflicto y son las prácticas las que se plasman como fuerzas instituyentes y por lo tanto manifiestan un movimiento institucional que se despliega en situaciones complejas y en una permanente transformación del proceso de institucionalización. Esta manifestación teórica es pertinente enunciarla toda vez que se tenga en cuenta que si bien, los actores reconocen en la universidad estudiada un nivel medio del conflicto, en las prácticas académicas se registra que la posición que asumieron ante él fue de observarlo y de no involucrarse o no solidarizarse plenamente en la situación conflictiva. Por otro lado y en relación esta posición, es necesario apreciar que cuando efectivamente los actores tienen que responder a la percepción del conflicto enunciado, evaden responder lo que determina que de situaciones conflictivas o del conflicto no se habla, lo que señala que las prácticas docentes que se establecen son a través de la negación o evitación del conflicto. Aunque de todas maneras es oportuno indicar una vez más que el conflicto aparece en todas las organizaciones, pero difiere en grado y en forma de expresión y los mismos son resueltos de acuerdo a las valorizaciones y costumbres de cada una de esas organizaciones y esta situación es la que permite que los actores organizacionales se reacomoden periódicamente en las prácticas que remiten a roces o discrepancias antagónicas.

El surgimiento de conflictos es inevitable y la necesidad de subsistir en la organización obliga a las partes en conflicto a aceptar tarde o temprano una forma de solución que se ajuste a las costumbres, valores y leyes compartidas. De esta forma la red de relaciones se mantiene estable, sin peligro de que surja un estado tal de caos que lleve al choque de antagonismos múltiples, y que la organización entera llegue a desintegrarse en

un verdadero estado de “todos contra todos”, sino como sucede en el caso estudiado, el conflicto representa mecanismos de ajuste que se dispersa en nuevas circunstancias, puesto que la armonía y la mesura de una organización dependen de una posición equilibrada, comprometida y erigida en procesos de cambio y por ende, compuesta por actores sociales que determinan la esencia en las relaciones y en los vínculos que se establezcan.

Es impensable una transformación, es decir un cambio organizacional, que solamente remita al despliegue del desempeño del rol tendiente a la reproducción de lo instituido, sino que lo adjudicado se interrelacione en la trama de relaciones y acciones, lo que puede promover prácticas diferentes, pero responsables y solidarias que tiendan a lo instituyente. Si bien esto emerge desde lo implícito, se explicita en la organización y se la observa a través de la estructura organizacional, la cual está conformada por los vínculos de los actores cuyos propósitos se delimitan en los objetivos, metas e ideas, que se articulan a través de los recursos de diferentes clases, incluyendo no sólo los medios materiales sino también normas, técnicas y modelos.

Este enfoque no configura diferentes lugares de observación, lo que intenta es mostrar o permite observar una organización flexible, con dificultades cotidianas erigida en procesos de cambio y por ende, compuesta por actores que determinan la esencia en las relaciones o vínculos que se establecen.

Considerando que la asunción y adjudicación de roles son pivotes fundamentales del interjuego relacional para la concreción de la tarea, frente al conflicto los actores involucrados pueden posicionarse actuando de diferente manera, asumiendo conductas tales como, agresividad, conciliación, retracción, inhibición, deslealtad o indiferencia. Con relación al posicionamiento que adoptan los actores frente al conflicto, son variadas, tanto pueden ignorarlo, como redefinirlo y regularlo; para ello es importante considerar tanto reconocerlos, analizarlos, diseñar alternativas planteados como problemas y no como dilemas y considerar las perspectivas “reales” de regulación.

Por lo tanto y a modo de síntesis, los conflictos circunscripto al rol desplegados a partir de las prácticas educativas en las organizaciones se encuentran al menos en torno a la pluralidad de pertenencias, a la definición del proyecto organizacional y a la operacionalización y concreción del proyecto. Por lo tanto constituyen la clave y motor o activador del cambio y determinante de la creación continua de una transformación, en el sentido que apelen a procedimientos de regulación, que promuevan la cohesión, incrementar la productividad, favorecer los cambios, generar nuevas ideas, revelar dificultades y ansiedades, favorecer la responsabilidad y la solidaridad.

Los avances producidos en el análisis e interpretación de datos presentados, permiten formular las siguientes anticipaciones:

Las prácticas que producen situaciones conflictivas, mientras no se hagan explícitos, será muy difícil que quienes participan en el conflicto lleguen a un acuerdo satisfactorio, ya que cada uno de los actores, se aferrará a su opinión sin que esté muy claro la causa por la cual dirimen. Sólo cuando se reconozcan las situaciones problemáticas, las partes implicadas comenzarán a regular el conflicto de una forma productiva.

En las organizaciones el conflicto es normal, central, es decir inherente al propio movimiento que se despliega entre lo instituido y lo instituyente, por lo tanto su lugar está en la forma de cómo se lo encara y el proceso que deviene a partir de él. En dicho sentido los conflictos que se instalan en los propios actores, a través de las prácticas académicas, no se visualiza a partir de los datos obtenidos, un cambio. Por lo tanto, podemos expresar que el conflicto no está señalado como potenciador, sino “como algo que le ocurre al otro”.

La participación de los actores en el proceso de conflicto, que si bien no es reconocida, nos permite afirmar la complejidad del proceso, donde cobra importancia las percepciones de los actores, en las evaluaciones subjetivas que cada uno realiza de la situación. Sólo en el momento que se pueda demostrar el reconocimiento y se articulen las creencias, objetivos, ideales y rasgos personales de los involucrados será posible que se gestione el conflicto.

La evaluación de un conflicto real o potencial es el paso básico, ya que permite que los actores consideren la naturaleza del conflicto, aclaren sus objetivos y se planteen cómo debe producirse la interacción entre las partes.

Se entiende que el conflicto no puede tratarse mediante procedimientos rígidos, sino que se debe remitir a un proceso que sea flexible con una evaluación permanente. De este modo se espera que sea productivo, eficaz, y en consecuencia su regulación deberá contar con la participación activa de los involucrados dispuestos y comprometidos para aportar el cambio en las prácticas. Si bien es fácil percatarse de la complejidad que se enmarca en un proceso conflictivo, es necesario en primer lugar eliminar la ingenua ideas centrada que una receta teórica o práctica resuelve el problema, muy por el contrario, son las prácticas coherentes las que favorecerán la toma de decisiones en la regulación de un conflicto.

BIBLIOGRAFIA

- ADER, J. (1992) *Organizaciones*. Paidós. Bs. As.
- AUGÉ, Marc (1993) *Los no Lugares*. Ed. Gedisa. España
- BOURDIEU, P. PASSERON, J.C. (1977) *La Reproducción*. Ed. Laia. Barcelona.
- BOULDING, Kenneth: (1957) *Organization and Conflict*. Journal of conflict resolution" T.III.
- BOURDIEU, P., CHAMBOREDON, J., PASSERON, J. (1975) *El Oficio del sociólogo*, Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.
- CASTORIADIS, C. (1990) *El mundo fragmentado*. Ed. C. Ensayos.
- DAHRENDORF, R (1987) *Sociedad y Libertad. Hacia un análisis sociológico de la realidad*. Editorial Siglo XXI
- CLARK, Burton. (1983) *El sistema de Educación Superior*. Editorial Nueva Imagen. México.
- CROIZIER, Michel (1990) *El actor y el sistema* Ed. Alianza Mexicana. México.
- ENRIQUEZ, Eugene (1977) *L' organization en Analyse*. Presse Universitaires de France. Trad. D. Marano y Ana Correa. Universidad Nacional de Córdoba.

- ENTELMAN, Remo (2001). *Teoría de Conflictos*. Ed. Fundamentos. Buenos Aires.
- ESCOTET, Miguel A. (1994) *Universidad y Devenir*. Lugar Editorial. Bs. As.
- ETKIN, J. SCHAVARSTEIN, L. (1992) *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Ed. Paidós. Bs. As.
- FOUCAULT, M. (1979) *Microfísica del poder*. Ed. La piqueta. Madrid.
- FOUCAULT, M. (1984) *Las palabras y las cosas*. Siglo XXI. 2da. Ed. México.
- GIMENO SACRISTAN, J y PEREZ GOMEZ, A. (1985) *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Editorial Akal. Madrid.
- GUTIERREZ, Alicia (1995) *Pierre Bourdieu. Las prácticas sociales*. Ed. Cátedra. Córdoba.
- LOUREAU, René (1987) *El análisis Institucional*. Ed. Amorroutu. Bs. As.
- PICHON-RIVIERE, E. (1975) *El proceso grupal*. Ed. N. Visión, Bs. As.
- PUIGGROS, A. (1993) *Universidad, proyecto generacional y el Imaginario Pedagógico*. Ed. Paidós. Bs. As.
- ROSANVALLON, Pierre (1995) *La nueva Cuestión Social*. Ed. Manantial. Bs. As.
- SCHAVARSTEIN, Leonardo (1991) *Psicología Social de las organizaciones*. Paidós. Bs. As.