

III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL, San Salvador de Jujuy, 2014.

# Las prácticas conflictivas en el contexto trabajo.

Alegre, Susana.

Cita:

Alegre, Susana (2014). *Las prácticas conflictivas en el contexto trabajo. III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL, San Salvador de Jujuy.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/iii.jornadas.nacionales.sobre.estudios.regionales.y.mercados.de.trabajo/50>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eXuy/kfe>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **LAS PRÁCTICAS CONFLICTIVAS EN EL CONTEXTO TRABAJO**

Susana Alegre (Facultad de Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales, UNSL)  
susanagracielaalegre@gmail.com

### **Introducción**

El objetivo de este trabajo es analizar las conflictividades en el que se involucran los distintos actores a partir de las prácticas generadas en un proceso educativo. El mismo se enmarca en el Proyecto de Investigación en desarrollo denominado “Escenarios socioculturales y trayectorias escolares”, y que permite caracterizar la complejidad de las prácticas académicas que emergen a partir de la construcción de los distintos tipos de vínculos entre los actores que la componen. En esta oportunidad se presenta un análisis acotado puesto que sólo se consideran tres aspectos que corresponden a la posición que los actores asumieron frente al conflicto, a la percepción del conflicto considerada por aquellos actores que participaron en él y, al nivel del conflicto alcanzado en la organización educativa estudiada, que corresponde a la Universidad Nacional de San Luis.

Este estudio se realiza a fin de considerar en primer lugar una descripción teórica de las prácticas académicas, puesto que las mismas tanto inducen a promover acuerdos como a desencadenar conflictos. Esa instancia teórica es lo que permite que en segundo lugar se tenga en cuenta el análisis de las prácticas, puesto que éstas operan como lugar del conflicto entre las fuerzas instituyentes y las instituidas que se despliegan en situaciones complejas y en permanente transformación a partir del movimiento institucional en el proceso de institucionalización.

Este planteo teórico se desarrolla a partir de entender que las prácticas organizacionales y la democracia han ido entrelazando una red de interacciones e interrelaciones, compartiendo factores, rasgos y procesos tanto de los logros e implicaciones de los actores, como de puntualizar sus virtualidades y sus límites. Es decir, que la universidad nunca ha sido un mero reflejo o producto de especulaciones abstractas, ni de libertades académicas sin determinar ni considerar los límites de sus especificidades, dado que entrelaza íntimamente el trabajo de los actores organizacionales a producciones y distribuciones del conocimiento en los procesos históricos. Por lo tanto, es a partir de las determinaciones políticas, sociales, culturales y económicas, que ha instrumentado a partir de sus fines y funciones el control y la norma como condicionamientos propios. Los graduales

avances en el tiempo y en el espacio social de cada organización universitaria, señalan pluralidades contradictorias en cuanto a las posibilidades y los resultados que se obtienen en los distintos ámbitos laborales.

### **El conflicto en un contexto de trabajo**

Es pertinente considerar que el conflicto alude al motor vital del acontecer humano, tanto en el sentido que los actores se incorporen con una adaptación activa como pasiva en las circunstancias de trabajo. La interacción e interrelación humana va desde situaciones y cuestiones que se elaboran con cierta rapidez, casi sin problemas -aun cuando toda satisfacción de necesidades es una búsqueda permanente-, hasta las situaciones complejas que derivan en complicaciones, antagonismos, llegando a veces a estereotipias o cristalizaciones. El autor que valora la importancia del cambio como social, hasta el punto de entender que no hay progreso sino a través del cambio producido por el conflicto de las clases sociales, es K. Marx, posteriormente, su discípulo Ralph Dahrendorf (1987) -el más críticos a la teoría funcionalista sobre la estabilidad del sistema social-, entiende que no hay cambio sin un conflicto previo, por lo tanto es posible afirmar que el conflicto generado en la sociedad o en cualquier organización, es la causa y el factor del cambio. La tesis de Dahrendorf en relación al conflicto es que "la misión constante, el sentido y efecto de los conflictos sociales se concretan en mantener y fomentar la evolución de las sociedades en sus partes y en su conjunto....los conflictos son indispensables como un factor del proceso universal del cambio social. Siempre que faltan, o se oprimen o se solventan en apariencia, se hace más lento o se para el cambio" (Dahrendorf: 1987:118)

Hasta la actualidad, distintas teorías han avanzado para introducirle al factor conflicto el elemento innovador, por ejemplo, desde finales de la década del 40 hasta mediados de los 70 aparece la teoría denominada "Relaciones Humanas", que establece que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos, aboga por su aceptación, plantea la imposibilidad de su eliminación y en ocasiones es beneficioso para la práctica de los grupos. Posteriormente, y a partir de avances teóricos, la concepción "Interaccionista" entiende al conflicto como la base de un grupo armónico, tranquilo y cooperador y por lo tanto, está propenso a quedar estático y sin capacidad de respuesta a sus necesidades de cambio e innovación. Es por ello, que se torna necesario que el grupo mantenga un nivel mínimo y continuo de conflicto, para que éste sea autocrítico, creador e innovador.

De esta manera, el conflicto puede aparecer en las interacciones cotidianas de los actores, como también manifestarse en complejas situaciones, del proceso que implique el trabajo. Es importante en este sentido considerar la intervención de la organización a través de las instancias de regulación para la superación del conflicto y por ende constituir un factor de cambio. La regulación de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan cotidianamente como a los procesos que implican los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder.

El conflicto está en la base de una estructura organizacional por lo tanto se articula, en las relaciones de trabajo, y de esta manera las prácticas se implican de algún modo para llevar a cabo distintos modos de regularlo. En este sentido Loureau y Lapassade (1973: 203) sostienen que un conjunto social, caracterizado por su unidad con vistas a una eficiencia, presenta una unidad objetiva u objetivada en sus metas y en sus finalidades. Pero el momento de la unidad objetivada indicado en fines legítimos y reconocidos universalmente en la esfera laboral, es permanentemente negado y cuestionado por cada subconjunto o categoría social de la organización imbricada en esta unidad de trabajo. En efecto, en los hechos, la pluralidad de objetivos e intereses particulares derivados de distintos posicionamientos dentro del conjunto –en el caso de la universidad, los docentes, no docentes, alumnos, autoridades, docentes locales, visitantes, efectivos, contratados, etc., como así también, de diferencias de filiación política o religiosa o referencia ideológica-, se despliegan en las particularidades de los distintos actores en el trabajo cotidiano, que está vehiculado en las prácticas organizacionales, condición ésta, que constituye una permanente amenaza a la unidad.

La unidad del momento inicial es retomada en otro nivel en tanto y en cuanto para lograr la unidad se debe actuar en contra de las particularidades que amenazan la unidad fijada en las metas. Este nivel, el de la organización es menos aceptado universalmente, porque el modo de lograr la unidad que es el de articular las diferencias es siempre perfectible e inestable y genera conflicto, pero este momento es el de la singularidad y la que posibilita el cambio.

Este proceso señalado está en permanente movimiento, pues siempre es importante retomar la unidad de las metas a fin de hacerlas actuar sobre los particularismos que amenazan la unidad proponiendo un plan o programa donde se asiente una visión sobre los criterios triunfantes. Por lo tanto la organización no es un objeto cristalizado, es una construcción provisoria edificada sobre el conflicto.

## **Apreciaciones sobre el conflicto**

Si bien la Teoría del Conflicto sólo ha sido desarrollada desde la segunda mitad del siglo XX bajo distintas denominaciones y por lo tanto se la puede considerar en la actualidad en permanente construcción, ha quedado en firme la necesidad de concebir la idea de una región ontológica que denote o señale “el conflicto” o “la relación conflictiva” como uno de los ejes centrales de estructuración de las teorías sociales.

Se ha definido el conflicto como, "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima" (Robins: 1994). Por consiguiente, diversos autores señalan en la definición del conflicto similares vías de enunciación, es decir que existen acuerdos teóricos a considerar que el conflicto o las relaciones de conflicto aparecen cuando los objetivos de todos o algunos de los miembros de la organización son incompatibles entre si. Es decir, el conflicto organizacional ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses.

Lo cierto es, que un conflicto implica generalmente un ataque que viene aparejado a una contraofensiva, por lo tanto, es interesante considerar que luego de la aparición de un conflicto, se puede dar una escalada que se desarrolla conforme a una marcha que le imprimen tanto los propios actores como el sistema de autoridad que impera en el momento de ocurrido el conflicto, y que se desarrolla en un escenario en donde se complejizan las prácticas de los distintos actores, a través de los mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Al considerar esta dinámica de conflicto que se da en el proceso organizacional, se tiene en cuenta los desarrollos teóricos de Boulding (1957), que señalan cuatro elementos que componen toda situación de conflicto. En primer lugar, para que éste se de, deben existir dos partes de actores que se involucren en una situación de tensión. Es decir, se desarrolla a partir de posiciones asimétricas que enuncian intereses y visiones diferentes, y por lo tanto se expresan como los actores del conflicto.

El segundo elemento está constituido por la situación de conflicto que es lo que se denomina el campo del conflicto, ya que 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 predisposición

a buscar condiciones de alternativas para la regulación del conflicto. El tercer desarrollo teórico es la dinámica del conflicto, que indica que 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. A partir de esta dinámica señalada, puede aparecer o no el cuarto elemento que es la escalada del conflicto, que depende específicamente de los actores involucrados en él, por cuanto persisten en un escenario de conflictos, o se complejizan en otros y así sucesivamente sin alcanzar acuerdos o cambios básicos o elementales. De alguna manera estos fenómenos dependen en la administración del conflicto que realiza toda organización, por cuanto surgen de situaciones preexistentes, entendiendo que los conflictos no se solucionan verdaderamente de una vez y para siempre.

Este desarrollo implica que toda situación de conflicto se va desarrollando en un escenario organizacional que resulta de la confrontación u oposición de fuerzas, tendencias, intereses. Siguiendo a Bourdieu (1977), el conflicto puede ser descrito como lucha entre posiciones que se da en un determinado campo. A partir de esta consideración, 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 que está en disputa y el interés por jugar el juego en el campo específico donde se da la disputa. Indudablemente, el tipo de capital preponderante que está en juego y el juego en el que participa cada docente universitario, dependerá de la racionalidad dominante (Schvarstein: 1995) de la organización, que en el caso particular de la universidad es la educación.

### **El contexto de trabajo**

La universidad, está determinada por una adecuación dinámica respecto a las realidades nacionales e internacionales, atenta a su naturaleza, fines y funciones y en permanente transformación para dar respuesta a las necesidades y demandas, alternativas y procesos que provienen tanto del contexto social como del interior de cada organización.

En el adentro de la de universidad se establecen relaciones articuladas a través del poder-saber, que son constitutivas de la estructura social de la organización y tienen efectos sobre la constitución del mundo interno del cada actor. En este sentido, las prácticas de los distintos actores son realizadas para satisfacer las necesidades que se significan en la institución universitaria a través del trabajo. Por consiguiente, el trabajo es una estrategia previamente

preparada para la realización del hombre pero requiere de éste, una representación interna de la transformación necesaria o deseada, para la reconstrucción de la realidad laboral organizacional, como producto de la acción

La dinámica con el afuera, conlleva un sin fin de condicionantes, entre ellos, se entrelazan las fuerzas, intereses, creencias y demandas de la sociedad. Si bien la universidad es una de las fuerzas que modela la sociedad a través de la cultura y la política, no puede cambiar a aquéllas de manera significativa, si las principales fuerzas no aceptan tales cambios como parte de sus intereses y fines. Por otro lado, la potencial modificación de la universidad sólo es posible si la sociedad o el medio social en el cual se inserta, acepta sus propios cambios junto con los cambios correlativos de la institución académica.

Esta retroalimentación define a la universidad como protagonista y participativa, formativa y crítica; además que reafirma la autonomía y el avance de su auto democratización, legitimada por poderes y derechos que signan sus asuntos y su marcha en la sociedad.

La universidad puede contribuir a cambiar perspectivas, visiones y demandas de grupos e instituciones, y con ello las pautas y fines de reformas educativas, pero esto requiere tener en cuenta un proceso que habilite mecanismos de diálogo y negociación, que son partes intrínsecamente constitutivas de un proceso democrático. Por lo tanto, en el “adentro” organizacional, la universidad democrática se especifica con la consagración institucional y jurídica, con reglas y procedimientos, se instituye dando cuenta de la transmisión cultural que requiere la supervivencia de una sociedad compleja. Se reproduce a través del universo de las disposiciones y criterios de autoridad que se derivan del reglamento y las jerarquías. Sin embargo la universidad ha construido en su devenir una estructura de poder, resolución de conflictos y toma de decisiones que le son particulares.

Es decir, que las características distintivas de esta organización, la señalan con problemáticas particulares, además de llevar a cabo una configuración compleja de instituciones que se articulan disciplinariamente. Es decir, forma parte de un conjunto social, con normas y pautas de relación que le dan continuidad a sus procesos y le permiten mantenerse y crecer en el contexto del que forma parte. Por lo tanto, la universidad no sólo presta un servicio que le sirve de justificación y la promociona como agente de cambio, sino que además reconstruye su propia realidad interna y su autonomía, como forma de mantenerse en el tiempo en un medio incierto y cambiante.

El conflicto que aparece en las prácticas organizacionales universitaria encuentra su propio límite en las líneas de autoridad y los reglamentos, de alguna manera, las prácticas laborales se anclan en lo instituido. Es decir, la delimitación de quién toma las decisiones al interpretar lo estatuido, supone un dispositivo que pone límites al conflicto y lo canaliza, dado que éste, no puede hacer peligrar la función misma de la institución, que es la educación. No obstante, dentro de cada dispositivos organizacionales existen una jerarquización de los problemas que acarrea el conflicto; por ejemplo, se encuentra en primer lugar el interpersonal o grupal, que en la mayoría de los casos son considerados intrascendentes en la institución y por lo tanto no han sido considerados para ser regulados específicamente.

En este sentido son importantes los procedimientos alternativos que se proponen tanto para regular los conflictos tanto interpersonales como grupales, que se despliegan para el tratamiento en cuanto a diferentes metodologías de acción, como son la negociación, la mediación y el arbitraje entre otros. La posibilidad de llevar a cabo estos modos alternativos de regulación de los conflictos se funda no tan sólo en una demanda democratizadora de las relaciones instituidas, sino, pone de relieve el alcance y límite de lo institucionalizado, dado que desde la perspectiva teórica de Loureau (2001), el conflicto se entrelaza en la dinámica de lo instituido, es decir, en los sistemas de valores, los modelos culturales y en los patrones de conducta. Se caracteriza y dinamiza en el instituyente por las determinaciones materiales y sociales que actúan en la lucha por imponer el modo legítimo en las prácticas, y en lo institucionalizado a través de las formas organizacionales, jurídicas o anómicas necesarias para alcanzar las metas, en el ámbito universitario.

### **La práctica laboral de los actores**

Desde la teoría de Bourdieu (1990) se comprende la práctica docente como el espacio social en un campo de luchas y del poder simbólico, que dan características particulares y un especial carácter a la institución. Es un espacio legitimado para hablar no tan solo de la verdad, sino para instalar el dispositivo de poder-saber. En este campo de lucha se dirime y determina quién está instituido para decir la verdad y quién se instala en el poder-saber social.

Esta lucha por la hegemonía se opone no solamente a los distintos campos disciplinarios, sino que moviliza la disputa y el conflicto.

Si en la organización existe la intención de regular el conflicto, es dable tener en cuenta que se instale un espacio para el reconocimiento y la realización de las capacidades de

todos los actores que la conforman, posibilitando su institucionalización y legalidad. A modo de sintetizar la práctica docente, resulta conveniente apreciar que al menos existen tres dimensiones que se entrelazan en la dinámica de lo instituido, instituyente e institucionalizado. En primer lugar, en el contexto institucional, las prácticas docentes están vinculadas con los distintos actores organizacionales, y están mediatizadas por el conocimiento. Desde esta perspectiva, se asumen distintas posiciones que se articulan en un entramado de relaciones que interactúan cotidianamente. En el espacio de las prácticas docentes, se dirimen fuerzas e intereses, creencias y demandas, en permanente tensión.

En segundo lugar se tiene en cuenta que en instancia en que el docente desarrolla la clase, las prácticas que se despliegan en la misma, se constituyen como producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada, que convierte a los docentes en protagonistas de una trama argumental, constituida para el logro de los propósitos organizacionales. Se trata de una puesta en escena que requiere tanto de una coherencia expresiva como de acción, para un resultado eficaz, que se asocia a un resultado donde impere la “estabilidad”, en un “deber ser” instalada en formas deseables, como la de enseñar, organizar, diseñar y poner en acción las situaciones de las prácticas del docente, donde los aprendizajes se plantean como necesarios. En el contexto de la situación pedagógica sus actores –docente-alumno- han convenido en aceptar que la relación existe y por lo tanto supone una predisposición a considerar la situación de autoridad como legítima.

Por último, los métodos de enseñanza., constituyen un recorrido que se realiza en una línea de tensión. Lo instituido limita la iniciativa entre la tendencia a innovar y modificar y la tendencia a reproducir el orden establecido con pautas y normas homogeneizantes del comportamiento. Es en la praxis, como práctica reflexiva, donde se develan los límites, donde es posible como proceso de comprensión y transformación de la realidad educativa, articular la tendencia a actuar y a trabajar siguiendo tanto los criterios propios como los impuestos por la institución. Esta es la brecha por donde resulta posible instituir lo distinto, donde el instituyente tiende a transformar un proceso que se torne innovador.

### **Datos del conflicto en el trabajo**

Para realizar un análisis del conflicto, se tiene en cuenta las entrevistas realizada a los docentes de la Universidad Nacional de San Luís, considerando en esta oportunidad, lo indicado en la introducción de este trabajo.

En primer lugar, se muestran los guarismos que arroja el aspecto referido a la posición que los actores –tanto los docentes como los auxiliares-, asumieron frente al conflicto.

a) 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 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.

b) Con respecto a los auxiliares, la posición que se asumió frente al conflicto, se observa que: el 32% fue parte involucrada en el conflicto y por lo tanto indica un guarismo mas 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.

En segundo lugar la percepción del conflicto considerada por docentes y auxiliares que participaron en él, es decir, que en cuanto a los actores que se sintieron parte involucrada en un conflicto, arroja lo siguiente:

a) Este ítem sólo lo responden aquellos docentes que se consideran parte involucrada en algún conflicto.

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.

b) En el caso de los auxiliares, es necesario resaltar que sólo responden aquellos que se consideran parte involucrada en algún conflicto y, por lo tanto se observa que el total de los que fueron parte involucrada en un conflicto asciende al 32%. De el total de este guarismo, 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 ultimo un 56% No sabe o No Contesta la pregunta.

Por último, el nivel del conflicto alcanzado por los docentes y auxiliares es:

a) 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.

b) 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

## **Conclusión**

La universidad como organización instituida, emerge como agente de cambio de su contexto, y procesa a través del tiempo, su propia realidad y su autonomía, como forma de mantenerse en un medio incierto y cambiante. Por lo tanto, es una construcción provisoria de los distintos actores, donde el conflicto cobra singular importancia entre lo instituido y la demanda de cambio. Las prácticas como modos propios de cada organización sirven para articular factores que permiten develar el alcance de las metas organizacionales y las demandas de cambio. Los avances en la investigación, permiten reconocer que tanto el desconocimiento o reconocimiento, como el abordaje o evitación del conflicto, están insertos en las prácticas que cada actor acciona en el lugar de trabajo de cada organización y, tanto sirven para articular factores que permiten develar el alcance de las metas organizacionales como las demandas de cambio que es posible esperar en el ámbito del trabajo.

El reconocimiento y la realización de las capacidades de todos los actores organizacionales, regula el conflicto posibilitando su institucionalización y legalidad y, este modo alternativo de regulación de los conflictos se funda en una demanda democratizadora de las relaciones instituidas. Esto la define como protagonista y participativa, formativa y crítica, reafirmando la autonomía y el avance de su autodemocratización, legitimada por poderes y derechos que signan su marcha y sus asuntos.

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 mientras dure la situación conflictiva. Por otro lado y en relación a 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. 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 de la universidad estudiada, 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.

### **Bibliografía**

- ADER, J. (1992) Organizaciones. Paidós. Buenos Aires
- BOURDIEU, P., CHAMBOREDON, J., PASSERON, J. (1975) El Oficio del sociólogo, Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.
- BOURDIEU, Pierre (1990) Sociología y Cultura. Editorial Grijalbo. México.-
- BRUNNER, José (1990) Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos. Ed. F.C.E. Chile.
- CLARK, Burton (1983) El sistema de Educación Superior. Ed. Nueva Imagen. México.
- CROIZIER, Michel. (1990) El actor y el sistema Ed. Alianza Mexicana. México
- DAHRENDORF, R. (1987) Sociedad y Libertad. Hacia un análisis sociológico de la realidad. Editorial Siglo XXI.
- DAHRENDORF, R. (1993) El Conflicto Social Moderno. Ensayo sobre la Política de la Libertad. Biblioteca Mondadori. Madrid.
- FOUCAULT, M. (1979) Microfísica del poder. La Piqueta, Madrid
- FOUCAULT, M. (1984) Las palabras y las cosas. Siglo XXI. 2º edición. México.

- GIROUX H., MCLAREN P. (1998) Sociedad, cultura y educación. Miño y Dávila. Madrid
- GUYOT, V. (1996) “El Impacto de la relación Teoría Práctica en la Formación de Formadores” Art. En memorias. Encuentro Prov. De Formación Docente. San Luis.
- GUYOT, V.FIEZZI, N. VITARELLI,M. Art. “La práctica docente y la realidad del Aula: Un enfoque Epistemológico”
- KAPLAN, Marcos (1992) Universidad y Democracia. Ed. Unam, México
- KROTSCH, P. (1993) “La Universidad argentina en transición: ¿Del Estado al mercado?” Revista Sociedad. N° 3. Facultad de Ciencias Sociales de la UBA
- LANDIINELLI, Jorge (1998) Renovación universitaria y construcción de la calidad académica ed. Quantum. Montevideo.
- LOURAU, René (2001) El análisis Institucional.4ta.ed. Amorroutu Editores. Bs. As
- LOUREAU, René y LAPASSADE, Georges. (1973) Claves de la Sociología. Editorial Laia, Barcelona.
- ROBBINS, S. (1994) Administración: teoría y práctica. Mcgraw Hill. México
- SCHEIN, Edgar (1992) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona. España
- SCHVARSTEIN, Leonardo (1992) Psicología Social de las organizaciones Editorial Paidós. Bs. As.