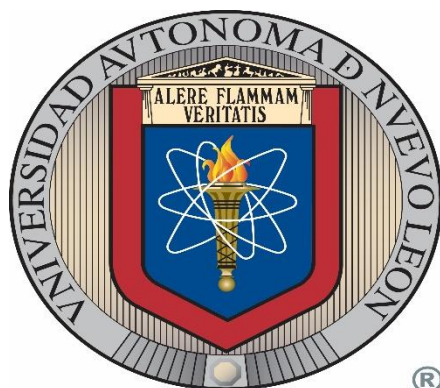


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



TESIS

**ARMONÍA ORGANIZACIONAL: LA MEDIACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES
INICUAS**

POR

LUZ MARINA RAMÓN MONJE

**PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

BAJO LA DIRECCIÓN

DR. FRANCISCO JAVIER GORJON GÓMEZ

I

JUNIO, 2021



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



TESIS

ARMONÍA ORGANIZACIONAL: LA MEDIACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES INICUAS

QUE PRESENTA

LUZ MARINA RAMÓN MONJE

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DIRECTOR DE TESIS

DR. FRANCISCO JAVIER GORJON GÓMEZ

II

Monterrey, Nuevo León, México, Junio de 2021



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



Los integrantes del Jurado examinador de la sustentante: NOMBRE DOCTORANTE: Luz
Marina Ramón Monje

**Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada: RMONÍA
ORGANIZACIONAL: LA MEDIACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES INICUAS**

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Monterrey, Nuevo León, Junio de 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro firmemente que la presente investigación es original y fruto de mi trabajo, en donde de manera respetuosa he citado las ideas e investigaciones de otras personas, debidamente mencionadas en la bibliografía.

Los estudios aquí presentados no contienen material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

El instrumento de este estudio y los datos resultados de los mismos, son plenamente obtenidos de un largo y exhaustivo análisis científico realizado por más de tres años en organizaciones adscritas al sector empresarial de la ciudad de Barranquilla.

Sustento que todo lo antes mencionado es obra única y exclusiva de mi autoría con apoyo de mi Director de Tesis, la Doctor Francisco Javier Gorjón.

Luz Marina Ramón Monje

Junio de 2021

DEDICATORIA

DALUZ: Por este hermoso tesoro llamado familia y por muchos sueños más.

AGRADECIMIENTOS

Al Dios de la vida que me permitió avanzar hacia este maravilloso mundo de los Métodos Alternos en Solución de Conflictos, consolidando así mi carrera profesional.

A mi padre amado que me inspiró cada día a ser un mejor ser humano y me enseñó a amar la ciencia... y a mi madre, que me enseñó a dudar de la ciencia.

A la Universidad Simón Bolívar, por gestar estos maravillosos convenios de formación, y darnos la oportunidad de crecer profesionalmente para ofrecer cada día una educación de mejor calidad a nuestros estudiantes.

A la Universidad Autónoma Nuevo León, representada por todo el cuerpo docente del Doctorado en Métodos Alternos en Solución de Conflictos y el personal administrativo adscrito a la Facultad de Derecho y Criminología, por sus excelsas calidades profesionales y humanas, en las cuales me sentí siempre respetada, acogida y guiada.

A la Universidad Autónoma Nuevo León, en persona del Doctor Francisco Javier Gorjón Gómez, por inspirar mi trabajo investigativo, orientar cada uno de mis pasos formativos, compartir conmigo su amplísima experticia y conocimientos sin ningún reparo, y acogerme con calidez, empatía y liderazgo en este proceso doctoral.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE GRÁFICOS	8
INDICE DE ECUACIONES.....	9
INDICE DE ILUSTRACIONES	10
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA.....	11
1.1 Descripción del Problema de Estudio	11
1.2 Pregunta de Investigación	12
1.3 Antecedentes	12
1.3.1 Salud Mental Laboral	12
1.3.2 La Inestable Estabilidad	16
1.3.3 El Mundo del Trabajo y las Organizaciones	19
1.4 Justificación	23
1.5 Hipótesis	24
1.6 Descripción de las Variables.....	24
1.6.1 Dependiente	24
1.6.2 Independientes.....	24
1.6.3 Marco conceptual de las variables	25
1.7 Objetivos de Investigación	28
1.7.1 General	28
1.7.2 Específicos.....	28
CAPITULO II: MARCO DE CONTEXTO	28
2.1 La salud mental laboral como derecho: doctrina y norma.....	28
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	31
3.1 La organización armónica.....	31
3.1.1 Cultura del buen trato: Dignidad en la Organización	33
3.1.2 Comunicación Interna para un ambiente armónico	36
3.1.3 Armonía Organizacional.....	39
3.2 Naturalización de las condiciones inicuas del trabajo.....	42

3.2.1 La Patologización del Sujeto Laboral	45
3.2.2 Tipología del Conflicto: Looping	48
3.3 Empoderamiento Estratégico.....	52
3.3.1 Empoderar al empleado	52
3.3.2 Toma de Decisiones.....	55
3.3.3 Empleados mediando conflictos: Empoderamiento.....	57
3.4 Mediación para la reducción de los conflictos en el contexto organizacional	61
3.4.1 Los métodos alternos en el contexto organizacional.....	61
3.4.2 Los intangibles en la mediación y su impacto en las organizaciones....	70
3.4.3 El Coach Mediador: Hacia una Esquematización del Concepto	86
CAPITULO IV: INMERSIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO	88
CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA	89
5.1 Inmersión cualitativa al objeto de estudio	89
5.1.1 Población, muestra y unidades de análisis	89
5.1.2 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas.	90
5.1.3 Relación unidad de análisis, categorización y objetivos específicos.	92
5.1.4 Validación del Instrumento	93
5.1.5 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas.	94
CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA	96
6.1 Inmersión cuantitativa al objeto de estudio.....	96
6.1.1 Variables de Estudio	96
6.1.2 Universo, población y muestra	96
6.1.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	97
6.1.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento	101
6.1.5 Técnica de Análisis de Datos	102
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	102
7.1 Análisis de Resultados Cualitativos	102
7.1.1 Tabla de respuestas anidadas por categoría de análisis	102

7.1.2 Resultados Directos por Unidad de Análisis	108
7.2 Análisis de Resultados Cuantitativos	120
7.2.1 Características sociodemográficas de los sujetos laborales.	121
7.2.2 Resultados directos por variable de estudio.....	126
7.2.3 Correlaciones	140
7.3 Análisis de resultados por objetivos de investigación y triangulación de fuentes	145
7.3.1 Experiencias que tienen los sujetos laborales, con relación a las condiciones laborales inicuas.....	145
7.3.2 Elementos mediables en condiciones laborales inicuas, para el logro de la armonía organizacional.	150
7.3.3 Relación presente entre la mediación de lo inicuo, el empoderamiento estratégico y la armonía organizacional.	153
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
9. BIBLIOGRAFIA	160
ANEXOS	170
Anexo 1. Prueba piloto cuantitativa	170
Anexo2. Instrumento Cuantitativo	175
Anexo 3. Instrumento Cualitativo	177

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población, muestra y unidad de análisis	89
Tabla 2 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas entrevista A.....	91
Tabla 3 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas entrevista B.....	92
Tabla 4 Relación unidad de análisis, categorización y objetivos específicos	93
Tabla 5 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas entrevista A.....	95
Tabla 6 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas entrevista B.....	95
Tabla 7 Tipo de variable, codificación y nombre de la variable	96
Tabla 8 Variables e Ítems.....	99
Tabla 9 Instrumento	101
Tabla 10 Tabla de respuestas anidadas por categoría de análisis.....	108
Tabla 11 Características sociodemográficas de los sujetos laborales	121
Tabla 12 Variables sociodemográficas edad y experiencia laboral cruzadas.....	124
Tabla 13 Variables sociodemográficas edad y genero laboral cruzadas.....	125
Tabla 14 Variables sociodemográficas edad y nivel del cargo cruzadas	125
Tabla 15 Gradación de respuesta y conversión de escala por variable	126
Tabla 16 Gradación de respuesta y conversión de escala por variable	127
Tabla 17 Promedio de respuesta por variable.....	127
Tabla 18 Tendencia de respuesta por variable	127
Tabla 19 Alfa de Cronbach por ítem de la variable mediación organizacional	129
Tabla 20 Promedio de respuesta por pregunta de la variable mediación.....	130
Tabla 21 Alfa de Cronbach por ítem de la variable armonía organizacional	131
Tabla 22 Promedio de respuesta por pregunta de la variable armonía organizacional	132
Tabla 23 Alfa de Cronbach por ítem de la variable naturalización frecuencia del conflicto	133

Tabla 24 Promedio de respuesta por pregunta de la variable naturalización frecuencia del conflicto.....	134
Tabla 25 Alfa de Cronbach por ítem de la variable naturalización importancia del conflicto	135
Tabla 26 Promedio de respuesta por pregunta de la variable naturalización importancia del conflicto	137
Tabla 27 Alfa de Cronbach por ítem de la variable empoderamiento estratégico	138
Tabla 28 Promedio de respuesta por pregunta de la variable empoderamiento estratégico.....	140
Tabla 29 Varianza	141
Tabla 30 Regresión lineal simple	142

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Genero de los sujetos laborales por porcentaje.....	122
Gráfico 2 Edad de los sujetos laborales por porcentaje	122
Gráfico 3 Experiencia laboral de los sujetos por porcentajes	123
Gráfico 4 Nivel del cargo que desempeñan los sujetos laborales por porcentaje	124
Gráfico 5 Histograma de la variable mediación organizacional	129
Gráfico 6 Histograma de la variable armonía organizacional	131
Gráfico 7Histograma de la variable naturalización frecuencia del conflicto	133
Gráfico 8 Histograma de la variable naturalización importancia del conflicto	136
Gráfico 9 Histograma de la variable empoderamiento estratégico	139
Gráfico 10 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente empoderamiento estratégico	142
Gráfico 11 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente naturalización frecuencia del conflicto	143
Gráfico 12 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente naturalización importancia del conflicto	144
Gráfico 13 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente armonía organizacional.....	144

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Muestreo aleatorio simple.....	97
Ecuación 2 Modelo de regresión múltiple lineal del estudio	140

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Nube de palabras de mediación organizacional	109
Ilustración 2 Matriz de códigos de mediación organizacional.....	110
Ilustración 3 Jerarquía de códigos de los factores que afectan negativamente la mediación	110
Ilustración 4 Jerarquía de códigos de empoderamiento como resultado de la mediación	111
Ilustración 5 Jerarquía de códigos de elementos para el logro de la armonía.....	111
Ilustración 6 Nube de palabras para armonía organizacional	112
Ilustración 7 Matriz de códigos para armonía organizacional.....	112
Ilustración 8 Jerarquía de códigos de elementos de la armonía	113
Ilustración 9 Jerarquía de códigos de elementos de la inarmonía.....	113
Ilustración 10 Nube de palabras para naturalización de lo inicuo.....	114
Ilustración 11 Matriz de códigos para naturalización de lo inicuo.....	115
Ilustración 12 Jerarquía de códigos de condiciones inequitativas	115
Ilustración 13 Jerarquía de códigos de facultad de acostumbrarse a las condiciones inequitativas	116
Ilustración 14 Jerarquía de códigos de efectos en el sujeto de acostumbrarse a lo inequitativo	116
Ilustración 15 Nube de palabras para conflicto laboral interpersonal	117
Ilustración 16 Matriz de códigos para conflicto laboral interpersonal	118
Ilustración 17 Jerarquía de códigos de conflicto por condiciones inequitativas...	118
Ilustración 18 Jerarquía de códigos de efectos del conflicto en el sujeto	119
Ilustración 19 Red en globo de mediación de los inicuo.....	120
Ilustración 20 Nube de palabras de mediación de lo inicuo	120

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA

1.1 Descripción del Problema de Estudio

Las actuales dinámicas laborales están poniendo en detrimento la salud física y mental de los sujetos laborales, una mezcla entre políticas de gestión cuestionables, indicadores de gestión inaccesibles, jornadas laborales extenuantes, objetos contractuales ambiguos, modelos contractuales con nulas prevendas, imposibilidad para desarrollar carrera al interior de la organización, asignación cotidiana de tareas no adscritas al objeto contractual, entre muchas otras condiciones inicuas, pone en evidencia una pobrísima estabilidad profesional y laboral; afectando así las tradicionales dinámicas de desarrollo integral del sujeto, donde el rol familiar y social queda relegado, imperando así una visión macabra del imaginario colectivo de calidad de vida, donde el sujeto paga con su salud integral un estatus quo imaginario que dista mucho de la tranquilidad.

No en vano la Organización Internacional del Trabajo ha realizado variados llamados de atención, donde el centro del discurso es la afectación que producen los actuales modelos organizacionales dominantes en América Latina sobre el sujeto, impactando de manera concomitante los sistemas de salud, las dinámicas sociales y por supuesto, la organización en si misma.

Entendiendo la salud como un todo integral desde un estado de bienestar, llama fuertemente la atención el manejo que en el país se ha dado a la Salud Mental. Si bien es cierto las políticas de seguridad y salud en el trabajo en Colombia cuentan con una trayectoria de 50 años aproximadamente, solo hasta el 2008 se expedía en Colombia la primera legislación que hacía referencia directa a los riesgos psicosociales, lastimosamente esta no era coherente con la normatividad vigente sobre enfermedades consideradas laborales, pues solo hasta el 2014 con el artículo 1447 se amplía la tabla de enfermedades laborales pasando de 1 factor (parágrafo 42 estrés, sin mayores especificaciones sobre las enfermedades concomitantes) a 8 factores referentes a riesgos psicosociales con 25 enfermedades asociadas a temas de salud mental y sus consecuencias fisiológicas.

Ahora bien, cuando se trata de abordar la salud mental la generalidad de personas se encuentra en la encrucijada del desconocimiento, el no desarrollo de habilidades para prevenir y/o enfrentar, la falta de capacidad para expresar la necesidad de ayuda y por ende acudir a buscarla, y un sistema

de salud que por su naturaleza constitucional pareciera estar más diseñado para atender la emergencia que la atención temprana o prevención; así las cosas, no basta solo con la normatividad vigente, es necesario empoderar al sujeto.

Dado que los modelos de gestión que proponen alternativas de solución desde el líder y/o hacia lo colectivo parecen insuficientes, se considera la mediación íntima como una alternativa viable para pasar del sentido de pertenencia al sentido de responsabilidad, responsabilizando al sujeto no solo de su salud mental laboral, sino también de buscar alternativas de mediación en pro de la armonía organizacional.

1.2 Pregunta de Investigación

¿La mediación de condiciones ícivas en el contexto laboral, está asociada al logro de la armonía organizacional y el empoderamiento estratégico?

1.3 Antecedentes

Revisar la literatura científica en torno al tema de investigación requiere un análisis multidimensional, si bien es cierto los diferentes abordajes que ha dado la comunidad académica dan muestra de una preocupación por encontrar equilibrar sujeto y trabajo, para fines de la presente investigación la búsqueda se ha delimitado bajo la perspectiva de tres dimensiones:

1.3.1 Salud Mental Laboral

Es un hecho, en situaciones similares de estrés laboral unas personas se ven afectadas y otras no, esto generalmente suele atribuirse a recursos particularmente individuales, así las cosas, los cuestionamientos sobre cuáles de estas particularidades pueden actuar como agentes mitigadores de las consecuencias para la salud de los trabajadores, son un interesante foco de estudio. Sin embargo, mientras las características organizacionales y del puesto de trabajo ocupan un importante lugar en las investigaciones alusivas a riesgos psicosociales, la mayoría de los determinantes individuales han recibido poca y somera atención.

Ahora bien, gran parte de las investigaciones en salud mental laboral, hablan de que los efectos negativos sobre la salud provienen tanto de variables personales del trabajador como del ambiente laboral en el cual se desempeña; muchas se encuentran en la tesis de que una mejora en la salud depende directamente de la eliminación, control y modificación de estresores laborales. Sin embargo, otras refieren que esto no es suficiente, pues se deben atender también los recursos personales de los trabajadores. (Meseguer, Soler, & García-Izquierdo, 2014)

Así las cosas, comprender el mundo del trabajo y de las organizaciones requiere una visión que incluya el contexto del sujeto laboral. Para empezar, la actualidad latinoamericana nos habla de familias recompuestas, mujeres asumiendo de manera dominante el rol proveedor, hombres haciendo alarde de sus habilidades hogareñas en una muestra de nuevas masculinidades, parejas para las cuales la constitución de familia no incluye hijos sino más bien el logro de metas profesionales, entre otros fenómenos, ponen en evidencia toda una reestructuración en los modelos tradicionales familiares (de Janasz, Jonsen, & Lankau, 2013). Ahora bien, comprender la influencia recíproca subyacente al micro, macro y exo sistema del sujeto, para establecer un análisis de concomitancia con una vida de equilibrio o desequilibrio, termina siendo el cuestionamiento central (Chou & Cheung, 2013).

Esta relación familia-trabajo puede ser tanto positiva como negativa, ya sea que el trabajo ejerza influencia sobre la familia, o por el contrario sea la familia quien influya sobre el trabajo, de cualquier manera, esto define una forma de conflicto inter-roles en las cuales cada uno de ellos (trabajo y familia) son mutuamente incompatibles en tiempo, espacio, atención, entre otros factores. Sobre el tema, investigaciones recientes hacen referencia al como los sujetos perciben la satisfacción en el escenario laboral, el agotamiento físico vrs el emocional y especialmente, la relación triádica conflictuada entre el rol asignado, el tiempo invertido y la tensión por querer escapar y al tiempo necesitar y/o desear la promesa económica (Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016). Por otro lado se encuentran autores que centran el discurso en aspectos de personalidad, percepción de la propia estima, autocontrol, autoeficacia y estabilidad emocional, como elemento histórico de la estable pero inestable relación trabajo-familia (Yu, 2016).

Ahora bien, existen estudios que van más allá de la familia como factores psicosociales preferencial en el mundo de los estresores asociados al trabajo, sugiriendo elementos concomitantes a la vida

misma como los antecedentes personales, sociales, el tipo de formación para el trabajo, la propia percepción de éxito frente a la actividad profesional y las tensiones relaciones típicas de la cotidianidad entre compañeros de trabajo, los cuales sea logrado vincular su vínculo con síndromes organizacionales como el reconocido Burnout (Preciado, Pozos, Colunga, Vázquez, & Ávalos, 2017)

Esto conlleva a considerar en una construcción intersubjetividad de condiciones no solo inicuas de trabajo, pero perjudicial de la dignidad y bienestar de cada integrante de la organización, por factores internos y externos a la misma. El entramado de relaciones se deteriora en igual proporción, constituyendo un cambio nocivo en el tejido social del equipo de trabajo, repercutiendo directamente en cada sujeto. Con base en esto, se entra en el estado de la precariedad holística dentro del entorno de trabajo:

El concepto de precariedad se configura dentro de este escenario y se manifiesta en la forma de debilitamiento progresivo de las condiciones individuales de bienestar como consecuencia de situaciones laborales lastradas por la inestabilidad estructural. Se trata de un descriptor del malestar de quien desempeña trabajos de baja consistencia en términos de continuidad temporal, salario, promoción profesional, satisfacción personal y protección social cuyas características redundan en un aumento de su vulnerabilidad existencial (Gentile, 2014)

Todo perjuicio a la integridad de los integrantes de la organización que se cultive y articule al interior de la cotidianidad, es un motor constante de vulneraciones y falencias estructurales. Así esto denota, en ese escenario, una fuente de problemas de salud mental al interior de la dinámica laboral, impactando negativamente en, potencialmente, todos los colaboradores de la cadena de mando.

Entonces resulta prudente reflexionar sobre los efectos que puede tener en el capital psicológico de la organización y en la integridad emocional de todos los integrantes, en el medio plazo. Si se registran problemas, así como afectaciones que no son efímeras o sobre pasan en su duración al corto plazo, modificando comportamiento, disposiciones e inclusive causando estragos en la salud física, se podría estar hablando de la génesis de trastornos entre quienes integran la organización. Con múltiples variaciones y ramificaciones dependiendo de las personalidades, al igual que

contextos involucrados, uno de los principales efectos colaterales en la salud mental de un empleado o colaborador es la creación de trastornos:

De un lado, está el enfoque de trastornos mentales establecidos tales como la psicosis y el trastorno depresivo mayor; de otro lado, está el desarrollo de otras dificultades de los trabajadores que no están tan claramente establecidas pero que son lesivas, por excelencia el estrés laboral, y alteraciones del estado de ánimo o la fatiga laboral (Pérez F & Luna G, 2014)

Si bien es imposible establecer escenarios únicos de respuesta con respecto a la creación de dichos trastornos, diseñar mecanismos para disminuir el estrés laboral, aunque insuficiente, es una acción que puede marcar la diferencia entre una depresión mayor o psicosis consecuente a un ambiente de trabajo sobre cargado. Esto llama la atención sobre que hacen las organizaciones, empresariales o no, para equilibrar la carga y armonía organizacional de tal manera que no produzca resultados tan perjudiciales para sus colaboradores.

Dentro de un escenario como el descrito, los trastornos pueden crecer sino se toman medidas para no solo remediar la situación en el momento en que suceda, sino de cara a crear reformas de fondo que modifican los factores nocivos. Por supuesto, esto implica revisiones sobre el modelo gerencial y la gestión dentro de la organización, lo cual por más costo de capitales que genere, es un precio mínimo que pagar por el mejoramiento de la calidad de vida los colaboradores. En caso de que, como se planteó anteriormente, si los conflictos laborales plantean afectaciones en la vida personal del sujeto, esto puede empeorar o agudizar traumas previos, siendo un agravante potencial para el contexto:

(...) work is as structuring as traumatizing for the subject and the existence of a resonance between sexual and occupational traumas (Mendes, 2018), and, in addition, the effect of the discourse of capitalism as a form of social bond is recognized, in regard to the traumatizing discourse that aligns with the imperative of productivity and limitless accumulation that strives to erase the subject of desire (Orejuela, Malvezzi, Mendes, & Vásquez, 2020)

A partir de una perspectiva operativa, es comprensible que las directivas de una organización prioricen el cumplimiento de las horas de trabajo y la dedicación para el cumplimiento de metas u

objetivos, en aras de que se factura en términos interdisciplinarios. No obstante, como se ha descrito, dicha mentalidad si se sobrepone al bienestar y al respecto a la dignidad humana, componentes básicos para cualquier medida benéfica para la salud mental dentro del contexto laboral, trastornos y traumas serán solo las consecuencias menores. Es así como se debe diagnosticar no solo el de estado de la comunicación, cultura o armonía organizacional, sino también de la zona confort que se compone con base en la inestabilidad.

1.3.2 La Inestable Estabilidad

La dinámica de cambio en los modelos productivos de los últimos años, y la consecuente diversidad en las formas de organización del trabajo, han impactado profundamente la forma como el sujeto percibe y se relaciona con el mundo laboral; muchos autores convergen en la tesis de que el problema central gira en torno a la lucha por la estabilidad laboral, y esto no puede analizarse a la ligera. Hoy en día se trata de reconocer las nuevas reglas de un capitalismo flexible y sobre la base del consenso en torno a estas (más bien impuesto que dialógico), pasar a otro estadio, el de la comprensión del entramado que se teje entono a la globalización y sus implicaciones en la condición de lo social.

Así las cosas, la estabilidad laboral se posiciona como principio rector en las relaciones de trabajo, aunque la tendencia sea en mayor medida, hacia una mal llamada *flexibilización del trabajo*, acepción que se exhibe como una medida desesperadamente antiética para hacer frente a la inevitable normalización de la globalización (Montserrat, 2014). Al respecto Josep Blanch, un renombrado investigador del mundo del trabajo y el sujeto laboral, 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).

En este sentido, la percepción de los sujetos es determinante para comprender como se relacionan con el mundo del trabajo; al respecto la literatura científica ha explorado ampliamente el rol del trabajador en el campo de la salud, donde se hace evidente las diferencias que se observa entre roles (medico, enfermero, auxiliar) y género. Uno de estos estudios logro determinar que mientras

los hombres expresan mayor identificación en las dimensiones soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo y bienestar logrado a través del trabajo, las mujeres por su parte tuvieron mayor satisfacción que los hombres en las dimensiones de satisfacción por el trabajo, desarrollo personal y administración del tiempo libre (González, y otros, 2015). Esto evidencia una mayor valoración de las mujeres del sector salud con respecto a su actividad profesional, así como más satisfacción con el desarrollo personal logrado a través de su trabajo y la administración de su tiempo libre.

El citado estudio concluye que “las diferencias en cuanto a la evaluación de la calidad de vida laboral en los profesionales de la salud ponen de manifiesto la insatisfacción de parte de las mujeres por la desigualdad de oportunidades, a pesar del creciente número de estas que están presentes en la profesión médica, así como de su mayor participación en puestos de responsabilidad y toma de decisiones” (González, y otros, 2015), poniendo en evidencia otro fenómeno coyuntural de la época: la equidad laboral de género.

En teoría, debería existir una coincidencia entre las capacidades del trabajador y el contenido de su trabajo, así como en las funciones asignadas y la remuneración que percibe de ellas, para que la calidad de vida laboral se perciba de manera satisfactoria.

Aunque existe una dimensión legal y normativa con respecto a reconocimiento, así como satisfacción de derechos sobre la equidad de género, especialmente dentro de contextos laborales, desafortunadamente no se traduce efectiva o frecuentemente la práctica. Esto no solo suele ser síntoma de modelos culturales arcaicos, sino también por consideraciones operativas y financieras, basadas en que, si se modifica la estructura de la organización para atender estas necesidades objetivadas, se saldría de una sola de confort, requiriendo mayor inversión de varios capitales. Esto es un factor vital, considerando la importancia que dan las organizaciones al capital simbólico, cuyo ejemplo insignia es la experiencia laboral: “la relación entre transiciones laborales y capital humano acumulado por los trabajadores es de especial importancia en la medida en que determina sus ganancias de productividad a través de la experiencia laboral.” (Hernanz & Jimeno, 2018). Si este tipo de capital se ve como equivalente al rédito, entonces si se le reconoce y significa de forma equitativa con respecto a las colaboradoras de la organización, se estaría optimizando los beneficios bilaterales para la organización.

Ahora bien, con respecto a la disonancia existente entre teoría y práctica, o más bien, entre legalidad y performatividad, se tiene que considerar la dimensión pragmática dentro del contexto en que se desenvuelve la organización, a la hora de pensar alternativas. No aplicar o establecer mecanismos para la equidad de satisfacción de derechos a todos los integrantes de la organización, incluyendo a ambos géneros en proporcionalidad equilibrada, se podría constituir en una vulneración a los derechos de las colaboradoras de la organización. Se reitera acá la importancia de la articulación entre disposiciones y gestiones, es decir de la dimensión pragmática: Se deben aplicar las normativas vigentes con una planificación inclusive, no solo por cumplir con asuntos de imagen, dado que en caso contrario:

(...) una norma que afecte la estabilidad laboral de algún sector de trabajadores y no a otro sector sería per se una discriminación directa por parte del propio legislador que debería en principio velar por el fiel cumplimiento del derecho y principio de la igualdad. (Lique-Ramírez & Beyá-González, 2016)

La inestabilidad laboral y la falta de reciprocidad de derechos con respecto al género son en mero principio afrontas con derechos básicos y fundamentales, por lo que, desde esa perspectiva, no es una situación sobre la cual se deba responder con complacencia. Así el rol de la gerencia y estructura organizacional requiere de una comunicación dignificante entre las escalas de la jerarquía interna para contar con entendimiento pleno de las condiciones en que se encuentran quienes no están laborando en equitatividad de condiciones y poder gestionar acorde. Es prudente recordar que, si se aplican medidas u operaciones basadas en la ley, desconocedoras de la situación específica de esa organización puntual, se puede crear un conflicto basado en la ineficacia para responder a las características diferenciales del problema.

Consecuentemente se trastorna el tejido social de organización con base en la vulnerabilidad y la inseguridad al respecto del cuidado, así como capital simbólico de las colaboradoras. Esto es un síntoma de no solo equitatividad dentro de la estructura de la organización, pero también de deficiencia en la comunicación y clima interno:

“Job insecurity is a construct with a recent tradition in the study of organizations. Its origins go back to the job climate and stress theories developed more than four decades ago” (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Sverke, Hellgren and Näswall (2006) state, in the historical overview of the concept, how classical studies on job climate and motivation (Hackman & Oldham, 1976; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) analyse the field of certainty in a motivating sense. The terms used then were “job security”, occupational security or certainty. In fact, job security is currently found as yet another variable in the job climate scales. (Llosa-Fernández, Menéndez-Espina, Agulló-Tomás, & Rodríguez-Suárez, 2018)

Con un escenario dentro de la organización en el cual la desigualdad impere, constituyendo un clima de inseguridad con respecto a la integridad de las condiciones de trabajo para las colaboradoras, la división sería imperante, así como la falta de ánimo en el cumplimiento de las funciones, dando un golpe certero a la productividad de la organización. A partir de todo esto, la inestabilidad soportada en una aparentemente estable zona de confort es una bomba de tiempo.

1.3.3 El Mundo del Trabajo y las Organizaciones

Un nuevo tipo de trabajador se viene gestando en las actuales dinámicas organizacionales, uno que se debe adaptar en función de un clima psicosocial intenso, competitivo y rivalizante. En este duro contexto, contar con las habilidades técnicas requeridas está al mismo nivel de ser garante de un fuerte y agreste espíritu competitivo para mantener sus empleos. Entiéndase el mundo del trabajo y las organizaciones como ese espacio intersubjetivo donde el sujeto ejerce su rol laboral, y para lo cual, debe interpretar jerarquías, flujos de poder y comunicación, modelos de gestión entre otros.

En las nuevas perspectivas de administración y gerencia, existe la premisa del papel estratégico que juega la gestión de lo humano dentro de las organizaciones, asumiendo gran relevancia en esta, la era del conocimiento y de la competitividad; Así, las personas se convierten en fuente de ventaja competitiva y comparativa, representando a los principales protagonistas para la consecución de las metas trazadas.

Las investigaciones sobre el tema han demostrado ampliamente, que las organizaciones cuyos modelos de gestión establecen entre sus prioridades la calidad de vida, el bienestar y la felicidad de

los trabajadores, estos terminan contribuyendo de manera decisiva en la construcción de un clima laboral saludable. Por lo tanto, “organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo, de manera que hacen que sus trabajadores se sientan más felices y relevantes” (Soares & Silva, 2016).

Tal como se expuso en el apartado de Salud Mental Laboral, la relación familia-trabajo es determinante para dimensionar la calidad de vida laboral, por tanto, resulta clave analizar como la organización apoya la vida familiar; Así, “si una organización desarrolla una serie de creencias y valores asociados al apoyo e integración del trabajo y la vida familiar para hombres y mujeres, estará desarrollando una cultura organizacional conciliadora” (Kar & Misra, 2013).

Sobre el tema, en un estudio que aborda la relación entre la calidad de vida laboral y variables organizacionales, se observó que la variable *engagement* (o esfuerzo voluntario del trabajador) modula la relación entre la calidad de vida laboral, clima organizacional y satisfacción laboral (Pérez, Peralta, & Fernández, 2013). Estos resultados evidencian la relación entre variables organizacionales e interpersonales confluyentes en el ámbito laboral.

Considerando 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). Esta investigación destaca aquellos procesos gerenciales que fomentan la autonomía, participación y retroalimentación, influyendo positivamente en la motivación de los trabajadores.

En este sentido, la vivencia de estrés laboral no debe seguir considerándose un fenómeno independiente al contexto organizacional, tal y como tradicionalmente ha sido abordado; la idea es dar el paso hacia el análisis de un fenómeno derivado directamente de las características culturales y no culturales de la organización donde se manifiesta. (Ramos & Jordão, 2015)

Pasando de lo filosófico a lo legislativo, los estudios son optimistas frente a las conquistas logradas en materia de la relación salud mental - organización, como por ejemplo la ampliación de la tabla de enfermedades laborales en relación al factor de riesgo psicosocial o la notificación obligatoria de los trastornos mentales resultantes del trabajo; lastimosamente todavía existen muchos desafíos

que enfrentar: no existe regulación detallada para el debido diligenciamiento del formato de informe, somera articulación entre los actores implicados, pobre o nulo seguimiento de los casos, acciones evidentemente reduccionistas y casi fortuitas, problemas para establecer el nexo causal, y ausencia de un protocolo unificado. (Araújo, de Figueiredo Palma, & do Carmo Araújo, 2017)

Dada esta falencia con respecto a normatividad en este sentido general, caería dentro de la responsabilidad de la gerencia de la organización diseñar medidas reguladoras internas con base a las cuales se puede remediar, o más bien, crear un balance entre la carga laboral, así como a diseñar dinámicas para manejar trastornos psico-mentales consecuentes del estrés laboral. Es prudente crear un cuerpo incluyente compuesto por los integrantes de la organización, de manera que tengan un entendimiento performativo sobre las situaciones en tensión y las condiciones generadoras de la inequitativas dentro de la jornada laboral. Para alcanzar este propósito, es necesaria comunicación e interacción constante entre los niveles jerárquicos dentro de la organización, no solo para que puedan ser legitimadas las potenciales acciones colectivas diseñadas, sino también para que puedan implementarse a nivel holístico dentro de la organización:

(...) la gestión organizacional se encuentra constituida por muchas más actividades que las que se llevan a cabo en la Asamblea; consiste en todo el sistema de decisiones, que no sólo llega hasta la enunciación de los lineamientos estratégicos básicos, sino que continúa hasta su completa implementación. Dicha implementación requiere bastante más que el nombramiento de los altos directivos (consejeros y gerentes), o del control periódico –y muchas veces pasivo– de su actuación. (Estragó, 2021)

Por esto se hace énfasis en la inclusión de personal que labore dentro de la organización y no expresamente directivos o ejecutivos, en aras de que exista conexión e interacción con las áreas afectadas o en las que las condiciones de trabajo sean precarias. Se reitera que debe existir coordinación con la esfera ejecutiva de la organización, especialmente para temas de implementación y sostenimiento de las determinaciones construidas, sin embargo, el propósito es complementar la existente jerarquía, no darle otro escenario de actuación. Especialmente debido a que si hay condiciones de trabajo que afectan la salud mental de los integrantes del equipo de trabajo, existe responsabilidad, sea directa o indirecta por parte de quienes ostentan el “poder” y toman las decisiones trascendentales, por lo que, un cuerpo de gestión como este perdería su

sentido si estuviera conformado por quienes no previnieron el nacimiento de las situaciones insanas.

Si esta integración se da exitosamente depende directamente sobre el estilo gerencial aplicado en la práctica dentro de la organización y de que tan abiertos estén al diálogo o a la reflexión sobre sus propias actuaciones. En este sentido un enfoque gerencial común dentro del contexto latinoamericano, que si bien tradicional, podría ser más nocivo que benéfico en este ámbito:

Lean management —también conocido como producción esbelta, magra o ajustada— constituye uno de los modelos de gestión gerencial flexible más reconocido y utilizado a nivel mundial. Basado en el sistema japonés de producción Toyota, tuvo su auge en la industria automotriz norteamericana en la década de los 80 y, luego, se fue expandiendo progresivamente a otros países y sectores productivos, incluyendo el sector público (servicios de salud y educación). (Garcés & Stecher, 2021)

Este tipo de gestión gerencial, sin desconocer sus beneficios, pone mucho énfasis en la productividad e integrarla dentro de los sistemas de validación simbólica al interior de la organización, por lo que, en aras de optimizar, termina normalizando la potencial sobre carga de labores y es un foco para la generación de estrés laboral, inequidad y demás consecuencias previamente descritas. Si se cuenta con este tipo de gerencia en la organización, es prudente una transición hacia un modelo diverso, en el cual no solo se le da mayor énfasis al reconocimiento de del equilibrio organizacional compuesto entre salud mental y esfuerzo realizado, sino también sobre todos los derechos básicos a los que los y las colaboradores tienen por ley que ser atendidos.

Aunque en las organizaciones, potencialmente exista resistencia al cambio, esta no debe ser impedimento, pero tampoco debe ser destinada. Hay factores a considerar que juegan un rol activo en dicha resistencia, como lo es el capital económico y como los cambios propuestos pueden afectar la productividad proyectada: “(...) En efecto, la amenaza de una siempre posible reforma laboral se presenta antes de analizar cuáles podrían ser las posibilidades de optimizar la matriz económica, esto es, el crecimiento de las empresas (...)” (Balza, 2020). Quebrar con el marco mental-pragmático que las organizaciones construyen alrededor de la noción que el bienestar general y el respecto a la integridad humana de sus colaboradores, es complejo, pero esto lo hace todavía más indispensable si se desea no solo tener una organización sostenible, sino que esta no se convierte en una urna de

cristal en la que se cultiven inestables sujetos vulnerables valorados por su aporte instrumental y no por su capital humano.

1.4 Justificación

El interés por la salud mental laboral es de carácter mundial y ha cobrado mayor fuerza a lo largo de las últimas décadas, esto debido a que entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han llamado la atención con respecto al estrés, posicionándolo 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).

“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)

Ahora bien, entre los países latinoamericanos, Colombia es uno de los que muestra propuestas para la evaluación e intervención del riesgo psicosocial en los trabajadores, las cuales se encuentran establecidas en la Resolución 2646 de 2008; A saber:

(...) establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional. (Ministerio de la Protección Social, 2008)

De igual forma, la legislación nacional se ha esforzado por normativizar este proceso; La Ley 1562 de 2012, en su artículo 3, amplía la definición de accidente de trabajo, incluyendo la “perturbación psiquiátrica” en el trabajador por causa u ocasión del trabajo (Congreso de Colombia, 2012); por su parte la Ley 1616 de 2013, bajo la premisa de garantizar el Derecho a la Salud Mental de la población

colombiana, en su Artículo 9, hace hincapié en la “Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral” (Congreso de Colombia, 2013).

Como se puede ver, existen normas, diseños y medios de prevención, entre otros, pero esta no es la única dimensión susceptible de análisis. Por ejemplo, el rol de la atención primaria en el ámbito de la salud mental es bastante limitado; La formación alusiva a esta temática que reciben médicos generales, enfermeros/as, entre otros profesionales de la salud, es escasa. En consecuencia, la capacidad resolutive está restringida, pues con las debidas excepciones, no existen mecanismos consolidados, sistemáticos y viables de transferencia y contra-transferencia. (WHO-AIMS, 2013)

También es importante mencionar, que pese a que existen posturas teóricas definidas del *de qué* y *porque* se enferman los trabajadores, no se conocen las manifestaciones *pre-patológicas* que presentan los empleados cuando adoptan como naturales (y por ende innegociables, incambiables y permanentes) las condiciones laborales poco equitativas e insalubres, fenómeno que reduce considerablemente su capacidad para identificar los riesgos psicosociales y por ende afrontar de manera efectiva las inminentes consecuencias para su salud y su calidad de vida integral.

Así las cosas, mientras no se conozca el factor humano, que en última instancia determina la calidad de la respuesta adaptativa, y no se sepa cómo actúa y controla, muchos de los esfuerzos en salud mental laboral estarán incompletos.

1.5 Hipótesis

La mediación de condiciones inicuas, está asociada al logro de la armonía organizacional y el empoderamiento estratégico.

1.6 Descripción de las Variables

1.6.1 Dependiente

Mediación.

1.6.2 Independientes

Naturalización de lo inicuo.

Empoderamiento Estratégico.

Armonía Organizacional.

1.6.3 Marco conceptual de las variables

Armonía Organizacional: Si se quiere comprender cuales son las bases y antecedentes del concepto, basadas en al estado cósmico ideal, es prudente revisar los conceptos del filósofo Zhang Zai, así esta es el origen de todas las cosas, fenómenos, especialmente situaciones sociales si le da una aplicación específica dentro del contexto actual. Es así como se transforma 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).

Por otra parte, dentro del área de conceptos y paradigmas ajenos a occidente, la armonía es conceptualizada como la yuxtaposición entre el vacío o la nada y el ser, una dualidad dicotómica como el ying y el yang, el cielo y el mar. En esa corriente de pensamiento, hay nociones equivalentes (Almodóvar & Xu, 2018), sobre las cuales se establece que la armonía es el balance o equilibrio ideal, al que pretenden llegar organizaciones de toda clase.

Aterrizando en concepciones menos simbólicas y más tradicionales, no obstante, en consonancia con las ideas planteadas hasta el momento, es la noción de que la armonía es intangible, denotando una dimensión abstracta con connotaciones socioculturales complejas; la cual es legitimada, identificada y buscada por los integrantes o colaboradores de cada organización. Aún si no cuenta con una manifestación o cuantificación material, sus particularidades están directamente ligadas a las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, esta investigación conceptualiza la armonía como un componente simbólico presente en relaciones interinstitucionales, organizacionales, situaciones, interpersonales, así como también aquellas que involucran sujetos y objetos. Así, fundamentándose en una noción compleja e interdisciplinaria, Francisco Gorjón establece que: “la Armonía puede definirse como la certeza de estar haciendo las cosas de acuerdo con los parámetros establecidos por un determinado sistema” (Gorjón F. , 2017). Siguiendo este orden de ideas, este texto interpreta la armonía como una estructura sistémica en las cuales los colaboradores de una organización desarrollan sus funciones diarias, especialmente dentro de contextos laborales y de organizaciones respectivas.

Por lo tanto, para los términos de esta investigación, se asume la posición de que la Armonía dentro de las organizaciones, es producto de una sólida trilogía compuesta por: Condiciones prácticas de trabajo, conceptualización sobre que es el trabajo ideal y las metas propuestas al interior de la organización.

Naturalización de lo inicuo: Para comenzar se determina que la naturalización es una noción que surge con base en las ideas de Josep Marqués, edificada así desde la sociología, la cual consistente en una situación o fenómeno a partir de las creencias particulares sobre que los comportamientos, hábitos e ideas de cada persona son ajenas a su control, al hacer parte del orden natural (Marqués, 1981); Con base en esto, en cada posible entorno en que las personas interactúen puede conducir a la naturalización de sus circunstancias, no obstante esto depende de varios factores como lo son el impacto y efectos de los acontecimientos vividos, los estímulos y respuestas a hábitos, al igual que la obligación a adaptarse (siendo esto considerablemente equivalente al sentido de supervivencia financiera); en el marco de dicha naturalización, pueden entrar sitios específicos, lazos interpersonales, trabajo y todo lo que componga su ser. Así, esto incluye también condiciones inicuas.

Dentro de la dimensión empresarial en las organizaciones, existen varias condiciones que pueden generar estos proceso de naturalización, aún si llegan a variar con el contexto, estas son comunes: Imperativos simbólicos dentro de la cultura organización, exceso de trabajo y compromiso a jornadas laborales no saludables, efímeras certezas a nivel contractual con respecto a las condiciones de trabajo en medio de la coyuntura actual sobre la que se estructura inseguridad, las “exigencias” del mercado laboral a partir de las que el colaborar realice funciones contraproducentes para su desarrollo profesionales, sin contar en muchos casos con las habilidades adecuadas (Niñón & Pereyra, 2018);). Con base en esto, las acciones consecuentes con las particularidades no ideales de la organización son conceptualizadas como falencias u deberes en términos sociales.

El proceso de naturalización es lo que lleva a las personas a desmeritar y no discernir sobre el momento en que se instalan condiciones inicuas de trabajo. Así los colaboradores no identifican cuando la carga laboral es demasiado pesada, mucho menos cuando las tareas, funciones y

obligaciones invaden los espacios ajenos a lo contractual, como la intimidad del hogar o la vida social. El trabajador asume entonces una posición de sometimiento en aras de poder contar con algo de confort al respecto (Hoffmann, Marchi, Comoretto, & De Moura, 2018).

Empoderamiento Estratégico: Con el afán de contar con una medida dinamizadora y en beneficio de la gestión estratégico, surge el empoderamiento (Baird & Wang, 2010); Así, es necesario comprender que el empoderamiento contempla identificar a los empleados como personas con capacidad de creación, toma de decisiones, discernimiento, potencial de crecimiento que conduce a que fortalezcan al cumplimiento de proactivo de los objetivos de la organización (Giraldo, 2012).

Entre las particularidades a cualificar en esta variable, sea plantean 4 áreas por parte de Thomas Kenneth en 1990, las cuales son: Impacto, Autodeterminación, Significado y Competencia (Kenneth, 1990).

Mediación: Esta variable se encuentra ligada directamente a Los Métodos Alternos para Solución de Conflictos, en tal razón está constituida por una serie de pasos lógicos y la aplicación estratégica de elementos que lleven a la resolución de las controversias (Gorjón F. , 2015); por mediación se entenderá como el proceso mediante el cual un tercero imparcial participa de manera activa en la solución de un conflicto, ayudando a las partes a encontrar puntos de encuentro de manera profesional, ética y metódica (Gorjón F. , 2015).

Su objeto de estudio es “La transición de las relaciones humanas conflictivas a relaciones armoniosas mediante la intervención de un mediador” (Sáenz k. , 2015), y su filosofía social nos invita a una resolución colaborativa y pacífica de las diferencias, donde los sujetos se reconocen entre su propia diversidad (Quiroz, 2015).

1.7 Objetivos de Investigación

1.7.1 General

- Sustentar la mediación de condiciones inicuas, como método de intervención valido en la búsqueda de armonía organizacional y el empoderamiento estratégico, en trabajadores del sector comercial de la ciudad de Barranquilla - Colombia.

1.7.2 Específicos

- Conocer las experiencias que tienen los sujetos laborales, con relación a las condiciones laborales inicuas.
- Describir elementos mediables en condiciones laborales inicuas, para el logro de la armonía organizacional.
- Establecer la relación presente entre la mediación de lo inicuo, el empoderamiento estratégico y la armonía organizacional.

CAPITULO II: MARCO DE CONTEXTO

2.1 La salud mental laboral como derecho: doctrina y norma

El concepto de salud mental ha estado históricamente marcado por un estigma de prejuicio social, en general, las personas no suelen apersonarse de esta como si lo hacen de su salud física; ahora bien, tras el proceso de concienciar a la población sobre la naturaleza integral del ser humano y la importancia de atender de manera oportuna las situaciones ansiógenas están tanto organizaciones de renombre internacional como la Organización de Naciones Unidas con su programa para el trabajo decente (ONU, Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2015) (ONU, 2018), Organización Mundial de la Salud con su informe para entornos laborales saludables (OMS, 2010), la Organización Iberoamericana de Seguridad Social y su plan de condiciones de seguridad y salud en el trabajo (OISS, 2014), y la Organización Internacional del Trabajo con su sistema de seguridad y salud en el trabajo (OIT, Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, 2011) (OIT, 2017), así como agremiaciones académicas, investigadores independientes, fundaciones locales, y por supuesto, las organizaciones de naturaleza empresarial, por mencionar algunas.

En Colombia, la resolución 2646 de 2008 supone el primero y principal marco jurídico de la salud mental laboral, categoriza el concepto de factor de riesgo psicosocial y aporta elementos para evidenciar el conflicto interpersonal al interior de las organizaciones, sustentando la obligatoriedad de cumplimiento para las empresas. Aunque no determina modelos de intervención, sirve como argumento jurídico para dar vía a la implementación de la mediación, ya sea desde una estrategia contextual donde el mediador es solo un facilitador que cambia las condiciones del conflicto para que las partes llegue por sí mismas al acuerdo, o substantivas donde el mediador suscita el acuerdo (Lim & Carnevale, 1990).

Para el caso particular de Colombia, abordar la salud mental laboral implica atender de manera preventiva y correctiva el riesgo psicosocial, entendiéndose este como “las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras” (Gil-Monte, 2009). Vale la pena mencionar que los factores psicosociales pueden favorecer al individuo fomentando su desarrollo y rendimiento laboral o por el contrario perjudicándolo (Gil, 2012), pues las características del empleo (diseño del lugar de trabajo, salario que se recibe, estabilidad contractual, condiciones físicas, duración y tipo de jornada, pausas, entre otras) son determinantes al momento de abordar la salud mental laboral (Decreto No. 1443, 2014).

La legislación colombiana cuenta con la virtud de estar nutridamente reglamentada en materia de seguridad y salud en el trabajo, espacio jurídico donde se anida el factor de riesgo psicosocial encargado de velar por la salud mental laboral. Entiéndase por psicosocial en el contexto organizacional como esas “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1984)

Es precisamente en el campo experiencial donde se suscitan inconsistencias reiteradas en las relaciones laborales, que pueden dar lugar a la intervención mediadora para equilibrar las relaciones entre los sujetos que protagonizan el conflicto; al advertir la Ley 1010 de 2006 (CRC, 2006), el nicho

ad hoc de la mediación laboral en los conflictos interpersonales, dado que aporta los lineamientos básicos a las organizaciones sobre este y otros tipos de controversias, y de paso las compromete en su identificación e intervención.

El reto entonces, en materia de viabilizar la intervención mediadora, es suscribir un espacio estratégico donde la naturaleza comercial de las organizaciones laborales pueda implementarla sin perjuicio de la rentabilidad de los procesos, para esto la Resolución 0652 de 2012 (MinTrabajo, 2012), estructura un subsistema dentro de la organización, encargado de dar manejo en primera instancia, a los diferentes conflictos y especialmente, casos de acoso que se presenten en el espacio laboral; aunque su filosofía se basa en prevenir el desgaste para la identidad e imagen corporativa que supone una denuncia de acoso laboral, también pone en agenda los conflictos interpersonales y alerta sobre la conformación de un colegaje que participe de manera activa en la resolución oportuna de los mismos, lo que constituye uno de los principios filosóficos de la mediación.

Aunque el gobierno colombiano en su norma (resolución 2404 de 2019) provee elementos prácticos en relación con el factor de riesgo psicosocial, dentro de los cuales se encuentran baterías diagnósticas, guías y protocolos (MinTrabajo, 2019), que vinculan el conflicto interpersonal y sus efectos, lo interesante para el campo de los métodos alternos, es que especifica la importancia de un abordaje multidisciplinar para el “diseño, orientación y desarrollo de las actividades de prevención y control” del citado factor; así las cosas, es el conflicto interpersonal una fuente de riesgo psicosocial y la mediación una estrategia competente para su intervención.

La normatividad descrita aborda de manera directa o parcial, pero detallada y cuidadosamente, la evaluación, prevención e intervención del factor de riesgo psicosocial y por ende la salud mental laboral, todo compilado en el Decreto 1072 de 2015 y actualizado en 2016 (MinTrabajo, 2016).

Así las cosas, el riesgo psicosocial pone en escena situaciones no resueltas, ante las cuales el trabajador disminuye su motivación, productividad y conductas de autocuidado o seguridad laboral, pues es considerable la carga mental que produce en el trabajador factores externos a la tarea, que se encuentran en su entorno de trabajo (Ceballos, y otros, 2015); Y es que un entorno laboral saludable debe ser la convergencia entre ausencia de factores de riesgo y elementos que promuevan la salud integral (Gutiérrez & Viloría, 2014).

Ahora bien, ahondar en las diferentes variables que afectan la salud mental laboral del trabajador es un tema de estudio tan amplio como diverso; una de ellas y de interés para la presente investigación, es el conflicto interpersonal, y los MASC, la apuesta de intervención que propicia la prevención de las consecuencias ya descritas en esta sección.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 La organización armónica

Entre las posibles definiciones existentes sobre en qué consiste el concepto de organización, para términos de este texto se toma como un conjunto de personas agrupadas quienes trabajan o colaboran por una meta común, siguiendo una estructura jerárquica lógica. Así debe existir una dinámica de conexión entre los integrantes de dicho grupo, ese acercamiento requiere interacción sobre la cual se construyan lazos interpersonales significativos, es decir, comunicación. Ahora, la articulación de factores específicos entre la comunicación de las personas al interior de la organización va a determinar el tipo de ambiente, el clima dentro de la estructura de sentido. Si hay desorden, cohesión o armonía, es un resultado directo de la comunicación y la inter-subjetiva configuración de sentido al interior de la organización.

Dado esto, una de las prioridades para cualquier organización es contar un clima, resultado de la comunicación, armónico, el cual se pueda traducir en eficiencia, trato humano digno y fluidez en las relaciones tanto internas como externas. Uno de los factores vitales para que esto suceda es la satisfacción de los integrantes que laboran el interior de la organización, entre los intangibles como creencias, interpretaciones y significaciones determinan los comportamientos, así como las decisiones que cualquier persona toma, incluyendo a quienes laboran en una organización, el sentido de satisfacción por el esfuerzo realizado, merece especial atención. Esto es resultado directo del marco socio-cultural que se construya a partir de la comunicación, por lo que estos aspectos no son absolutos al explorarlos entre cada grupo u organización.

Es prudente aclarar que la armonía en una organización, independientemente del tipo que sea, no es garantía de un escenario laboral utópico, debido a que depende del estado de la comunicación interna, así como de otros factores. En lo que respecta a la comunicación interna y su rol intrínseco para el desarrollo de la satisfacción la cual se traduzca en armonía, se considera que:

La comunicación permite que se establezcan y estrechen los vínculos en la organización, se incremente el contacto entre sus colaboradores, se estimule la participación en la creación de oportunidades y se resuelvan problemas; dicho de otra manera, ayuda a que las personas se sientan parte de los cambios originados por su participación, considerados por sus superiores y por la organización. (Soto, 2019; p. 66). (Soto, 2019)

Con base en una comunicación interna que fortalezca las significaciones benéficas alrededor de la organización, la satisfacción se solidifica, construyendo participación activa directamente proporcional al clima organizacional consecuente. De acuerdo esto, para llegar a la armonía dentro de la organización, se requiere explorar los factores, situaciones y condicionantes que influyen en el entramado interactivo de la comunicación, para así entender cómo se construye la satisfacción, clima y el resto de la estructura de sentido. Así se puede tratar qué estos aspectos son a su vez elementos que componen el clima organizacional y son determinantes en si se presenta armonía o no. Por lo tanto, comprender el concepto de clima organizacional, el cual tiene diferentes acepciones, se puede abordar en sus orígenes como:

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas que se denomina clima de un lugar o región, al clima organizacional es como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales, (Schneider, 1975). (Hernández García, 2012; p. 185). (Hernández D. , 2012)

El concepto de clima organizacional ha cambiado con el pasar de los años y las investigaciones, con probabilidad de seguir transformándose conforme avance el desarrollo de los estudios humanos, no obstante ideas de esa primera conceptualización son aplicables en cada posible contexto organizacional. El clima se construye en medio de la tendencia producida por acciones organizadas, es decir prácticas y por una serie de situaciones que estructuran la dinámica cotidiana de la organización, por lo que son constante en cualquier concepción consecuente. Así las significaciones particulares de cada empleado son componentes claves para entender el entramado de cualquier clima organizacional, así como el contacto entre los mismos, comportamientos, actitudes y creencias sobre el funcionamiento de la jerarquía interna. Con base en esa inter-relación de factores

surgen conflictos, inconsistencias y discordia al interior de una organización, tal cual se puede manifestar en armonía y cohesión.

Los compartimientos entre integrantes de la organización con otros de su mismo y otros niveles en la escala jerárquica son causas usuales de conflicto y por tanto de ausencia de armonía, por lo que el trato, la interacción dignificante entre semejantes es uno de los aspectos principales para examinar. Este tipo de interacciones son los cimientos para construir hábitos reproducibles al interior de la organización, constituyendo a su vez la cultura de ese entorno y así el clima.

3.1.1 Cultura del buen trato: Dignidad en la Organización

El concepto de cultura puede tener múltiples definiciones, pero para efectos de este texto se toma como la construcción intersubjetiva basada en prácticas desarrolladas por diversos actores en la organización sobre la que se fundamenta y legitiman comportamientos colectivos que impactan directamente en la cotidiana del grupo de personas sobre la cual está edificada. Con base en esto, la cultura es uno de los pilares del clima organizacional y su comprensión es inevitable si se quiere llegar a contar o desarrollar armonía alguna dentro de la institución. Así, para comprender la cultura organizacional se hace necesario comprender acciones, comportamientos e interacciones individuales, especialmente de cara cómo se comunican entre sí los integrantes de la organización: el trato entre los miembros de la organización es proporcional a la cohesión, discordia o inconsistencia de la organización. Por lo tanto, existe una relación directa entre estos tres conceptos de forma pragmática: Cultura, Comunicación y Clima, influenciando y afectándose mutuamente, considerando que la raíz de cada uno es el comportamiento en común de las personas que laboran en conjunto.

Dado el nexo existente entre Clima y Comunicación al interior de la organización, basado en el comportamiento de los integrantes de la organización, es pertinente considerar como el clima es estructurado como consecuencia de la Comunicación:

Desde esta perspectiva el clima de comunicación fue definido como aquellos factores centrales, objetivos y/o percibidos, los cuales afectan el envío de mensajes y el proceso de recepción de los miembros de un grupo organizacional (Falcione, Ssusman y Herden, 1987).

En otras palabras, aquí el clima se refiere a los aspectos de la organización como un todo

que influyen la forma a través de la cual la comunicación toma lugar. (Greenbaum, Clappitt y Willihnganz, 1988). (Hernández García, 2012; p.p. 189-190). (Hernández D. , 2012)

La comunicación para efectos de este texto se basa en la interacción, a partir de la cual se construyen los lazos significativos y sentidos al interior de la organización, en la cual factores simbólicos como acciones, contenidos, información, gestos, signos y percepciones influyen en la construcción de cada integrante de la organización sobre su noción de la organización, por lo tanto, de su comunicación dentro del grupo organizado del cual es miembro. Estos elementos componen el clima organizacional y a su vez al proceso de comunicación en términos holísticos, pero se puede apreciar como los conceptos básicos para el ejercicio de la comunicación influyen también al clima. Se establece así una relación simbiótica entre ambas concepciones, fundamentándose mutuamente en la cotidianidad de los colaboradores de la organización, por lo que el uno no se puede deconstruir o analizar sin el otro.

De acuerdo con esto, las percepciones, nociones e interpretaciones de la cotidianidad al interactuar con los semejantes es una de las piezas principales para entender el entramado de la comunicación interna. Por lo que comprender el clima que pueden componer estas percepciones personales al articularlas es imperativo:

El clima psicológico es conceptualizado a nivel individual como el reflejo de las percepciones e interpretaciones que los individuos tienen de su entorno de trabajo en términos de significado y significación psicológica (Jones y James, 1979). El clima organizacional, en cambio, emerge de las percepciones homogéneas y compartidas que los miembros de una organización tienen el clima psicológico. (Hernández García, 2012; p. 188). (Hernández D. , 2012)

La relación intersubjetiva lleva a que las percepciones de los integrantes de la organización en su conjunto no solo se articulen, sino que fundamenten entre sí comportamientos generales, cíclicos, periódicos y constantes, hábitos en otras palabras. El clima desde una aproximación significativa y consecuente de los condicionantes particulares agrupados en la organización conlleva a estructurar una cultura interna. Esas acciones que se legitiman cotidianamente son a su vez las prácticas que construyen el clima organizacional, por lo que se evidencia otra relación mutua entre estos

conceptos, tal como sucede con clima y comunicación. Al examinar la cultura establecida por los miembros de la organización, de-construyéndola para comprender sus implicaciones pragmáticas, entendiéndose esto último como el nexo entre las motivaciones y las acciones consecuentes, se pueden identificar fortalezas y debilidades sobre la cohesión de dicho conjunto de personas.

Con base en ese mutualismo triádico, en su observación, se cuenta con la capacidad de apreciar el estado de la organización, de su armonía o discordia, siendo necesario explorar que comportamientos son legitimados al interior de la organización y cuáles de ellos componen estos 3 pilares. Específicamente el trato, la calidad de este, entre integrantes del mismo nivel jerárquico y entre los de distintos niveles, denota cómo se encuentra la organización en estos términos. Es un mecanismo oportuno para identificar las vulnerabilidades del funcionamiento de la estructura:

El reconocimiento de la vulnerabilidad, entendida como la capacidad de la organización para reconocer la existencia de un problema y la disposición para atenderlo a través de la implementación de una propuesta de intervención, es un elemento clave que ayuda a superar los problemas a los que se enfrenta la organización, en este caso las dificultades de comunicación entre las personas que colaboran en ella. (Soto, 2019; p. 79). (Soto, 2019)

Qué tipo de lenguaje se emplea, la forma en que se comportan los integrantes unos con otro, en qué condiciones, siguiendo los lineamientos de la organización en si misma o a través de códigos legitimados entre ellos mismos, son algunos de los componentes en medio del entramado cultura-clima y comunicación sobre los cuales se pueden reconocer problemas u otro tipo de conflictos. No hay organización perfecta y el conflicto es teóricamente inherente a contar con personas con distinto criterio en constante interacción, por lo que determinar el tipo de conflictos, que rol juega la comunicación en ellos y como estos afectan la cultura de la organización, es una tarea imperativa para cualquier institución. De ahí la importancia de que se establezcan lineamientos sobre los cuales los integrantes de toda la organización puedan tomar las decisiones adecuadas en lo que respecta al trato con sus semejantes indistintamente del nivel que tengan la estructura jerárquica.

Dicho esto, no basta solo con tener intangibles o lineamientos simbólicos como normas para que exista un trato digno en la organización, se requiere un tipo de comportamiento específico que pueda ser reproducido y legitimado al interior de esa misma estructura. Esa es precisamente la

función que debe cumplir un líder dentro de la organización, exhibir y transmitir un ejemplo de buen trato a sus pares:

As this leadership function depends on the team members' understanding, the virtuality and distribution of the team are bound to impact the effectiveness of this function, specifically in terms of the formality of interactions required. While structuring and planning may be vulnerable to similar issues as mentioned for defining the mission and setting goals and expectations, it is also possible that there can be some ways in which virtuality and distribution can be advantageous for this leader function. (Shuffler, Wiese, Salas, Burke, 2010; p.10). (Shuffler, Wiese, Salas, & Burke, 2010)

A partir de pandemia consecuenta al Covid-19 las interacciones y prácticas de las organizaciones son más visibles en la virtualidad, dándole más relevancia todavía a reproducir prácticas de trato digno al interior de las mismas desde la posición de liderazgo ostentada por los dirigentes. No solo basta con tener lineamientos claros, es imperativo denotar un compromiso con sentido, de manera que pueda no solo ser percibido o reproducido, sino también incorporado por los demás integrantes de la organización, dado que los intangibles pueden ser estériles sin una aplicación práctica puesta en común para su legitimación que denote una construcción de sentido alrededor de los mismos. Sin embargo, no se espera ni pretende establecer que los conflictos potenciales en una organización, con o sin un contexto complejo mediato por tecnologías, puedan solucionarse y dar paso a la armonía solo con el liderazgo de uno o más integrantes de la organización, es solo un paso importante en esa dirección. Es necesario un proceso colectivo socio-cultural de trabajo en equipo sobre el cual se puedan establecer comportamientos que no solo construyan una comunicación, cultura o clima armónico, sino todo un entorno.

3.1.2 Comunicación Interna para un ambiente armónico

La comunicación interna necesita un propósito específico dentro de cualquiera de los parámetros y lineamientos dentro de la organización. Crear un sentido que fortalezca la cohesión de la organización, el respeto y la equidad entre los semejantes es un imperativo para quienes ostenten posiciones de liderazgo. Esto implica que se debe abordar sentido que la comunicación tiene en la organización de la cotidiana y establecer un nexo con las personas que lo entretejen, de manera que este objetivo trazado no se tome como una imposición y no genere resistencias hostiles al cambio.

Los cambios dentro de una organización no son sencillos de asumir para cualquier de los miembros, por eso depende de quienes gesten dicho cambio, del lenguaje utilizado, de su nivel de entendimiento de la cultura interna y el clima consecuente, para que dicha transición sea lo menos caótica posible.

¿Cuál puede ser este propósito? Un ambiente armónico que se traduzca en eficiencia, fluidez de procesos y trato digno entre los integrantes de la organización. Por lo tanto, se requiere no solo crear un clima organizacional con sentido, sino también en el que se denote la importancia de cooperar hacia dicho objetivo:

(...) un clima organizacional orientado a la tarea (que busca la excelencia, la mejor forma de hacer las cosas, etc.) influye directamente en las intenciones de compartir el conocimiento con los compañeros, probablemente porque la existencia de normas y procedimientos claros al respecto induce a los empleados seguirlos y a actuar consecuentemente. A la vez, sentirse apoyado por la organización, tanto en la realización de tareas innovadoras como en el trabajo en general, aumenta el compromiso afectivo con la organización y es esto lo que potencia a su vez que los empleados tengan más intenciones de compartir. (Torno Carbó y Osca Segovia, 2011; p. 221) (Torno & Osca, 2011)

Es en sí un ejercicio de construcción de confianza: La armonía dentro de una organización es producto de un clima, cultura y comunicación que tengan como sentido común la confianza entre los integrantes de la organización indistintamente de su posición dentro de la estructura jerárquica. Tener la certeza de las intenciones del compañero de trabajo, de los subalternos, superiores, es indispensable para poder darle un propósito a la comunicación interna, se hace hincapié en que no solo basta reglamentos o acuerdos simbólicos al respecto. De allí la importancia de un trato digno que provenga desde los líderes y gestores de la organización, desde allí se crean los lazos significativos soportados en un horizonte compartido sobre el que se construyen acciones conjuntas para alcanzar eficiencia y compromiso. Las aplicaciones varían entre organización a organización, considerando que quienes integran cada una son personas con criterio propio, no obstante, los principios básicos a aplicar pueden adaptarse a los contextos divergentes entre cada una.

Ahora, ¿qué sucede si existe discordia al interior de la organización? No toda organización va a contar con mecanismos para afrontar conflictos de forma de acuerdo, dificultando todavía más el

proceso para llegar a la armonía organizacional. Se requiere entonces estructurar un plan en el cual se puedan identificar las causas de los conflictos internos que permitan intervenir acorde:

Las empresas deben trabajar en el desarrollo de estrategias de intervención, que les permitan dar respuestas rápidas. La adaptación de las compañías a las exigencias y demandas, internas y externas, requiere adoptar acciones para el desarrollo organizacional, que permitan lograr los cambios requeridos. (González Rabanal, 2017; p. 36). (González M. , 2017)

El equilibrio interno de la organización tiene efectos directos en su imagen y reputación, por lo que invertir recursos y talento para construir armonía dentro de la misma, no es un detalle menor. Cobra énfasis nuevamente el liderazgo, pero no solo para dar un ejemplo, ni tampoco para crear confianza meramente, sino diseñar un proceso de aproximación al conflicto o serie de conflictos, de manera que puedan tomarse las acciones pro-activas, no reactivas, necesarias. Un proceso de intervención en que se dé reconocimiento, diálogo y escucha de las situaciones que las partes del conflicto están experimentando, es clave para que la estrategia empleada sea un éxito, solo con esto superado, se podría hablar de confianza o armonía.

De cara esto la auto-gestión en la organización, como parte de su cultura interna, es un recurso invaluable. Aún si se afronta el escenario de una situación que tiene suficiente discordia como para que los conflictos opaquen la posibilidad de establecer armonía organizacional, no implica que se deba ignorar como un aspecto para re-significar en la cultura interna:

(...) estos procesos de auto-estructuración tienen lugar como consecuencia decisiones que preceden a dichos procesos de auto-organización tomados por agentes humanos que se propone finalidades y objetivos particulares que buscan legitimar en tanto decisiones de constitución de las organizaciones en propósitos de poder, de creación de riqueza material o de acción sobre la vida ético espiritual de los seres humanos. (Rebeil, 2018; p.755) (Rebeil-Corella, 2018)

Consecuentemente se contempla al empoderamiento de los integrantes de la organización como un camino para no solo llegar al objetivo de la comunicación y a la armonía, pero también establecer un proceso de autorregulación que mejore la cotidianidad para todos los integrantes. Sin embargo, para llegar a esto, independientemente de que conflictos existan, se necesita confianza y una

comunicación en la que el respeto sea uno de los componentes del sentido común, para comenzar a contemplar implementar medidas transformativas en la cultura organizacional. Dichos procesos son lentos y requieren de constante interacción, diálogo y canales de información, al igual de comunicación, abiertos y fluidos, por lo que se deben contemplar como estrategia progresivas y paulatinas, en aras de que la resistencia al cambio sea mínima.

Una medida para observar que tanto éxito se tiene al implementar estas estrategias, es apreciar cómo ha cambiado el clima organizacional y esto es viable gracias a dos variables: La satisfacción y el desempeño laboral. Esto a su vez legitima al Clima como un variable legítima para evaluar el cambio en la organización:

Respecto al papel del clima organizacional y dado que esta variable sirve como referencia para saber si un comportamiento resulta adecuado en un grupo u organización, es comprensible que aquellos empleados que creen que su organización valora sus ideas y reciben recursos para la innovación, se sientan más implicados y satisfechos y muestran un mejor desempeño. (Torno Carbó y Osca Segovia, 2011; p. 214). (Torno & Osca, 2011)

Para alcanzar la armonía institucional, hay varios factores y proceso involucrados como se ha descrito hasta ahora. La articulación y convergencia de los mismos requiere esfuerzo, planificación y participación constante no solo de los sectores o integrantes que implementen el liderazgo, sino también por parte de cada miembro de la organización, es necesario ser incluyentes para construir un proceso de comunicación con confianza, reconocimiento y respeto, si se aspira a elaborar a su vez empoderamiento en la organización que se traduzca en auto-regulación. En este sentido, en caso de que tenga éxito en la iniciativa para llegar a una organización armónica, el esfuerzo no termina ahí: La Armonía Organizacional debe mantenerse.

3.1.3 Armonía Organizacional

La manutención de la armonía organizacional requiere participación constante y activa entre los integrantes de la organización, de toda índole, no solo desde las directivas o líderes, de la misma. Contar un clima organizacional confortable para los colaboradores, con una comunicación cuyos sentidos comunes sea la satisfacción, compromiso, respeto y confianza no basta, es necesario gestionar procesos para asegurarse de que estas dinámicas de interacción se sostengan en el tiempo

e inclusive, puedan llegar a mejorar. Planificar al respecto debe tomar en cuenta que, en medio del entramado social previamente compuesto, no se emprendan acciones que sean invasivas o que denoten desconfianza por parte de la dirección de la organización: Esto podría generar una nueva serie de conflictos o, al menos, insatisfacciones.

Las estrategias para esto deben contemplar sistemas o aplicaciones prácticas dentro de la cotidianidad de la organización, en las que se puedan involucrar a todos los colaboradores, en aras de que la confianza construida no se va afectada. La apertura por parte de los líderes es el camino para empezar estos procesos, ser transparentes y claros con el sentido que se quiere establecer, con lo que se quiere comunicar, es trascendental:

(...) las prácticas dirigidas a compartir información relevante entre los miembros de la organización también se han mostrado como predictoras significativas del clima de innovación. El acceso a la información transmite confianza a los empleados y mejora la calidad de sus decisiones (Vlachos, 2009). Esta práctica se ha relacionado positivamente con resultados organizacionales como la productividad y la rentabilidad y negativamente con los costes laborales (Morishima, 1991). Además, el hecho de servir de feedback sobre el desempeño puede ayudar al desarrollo de la innovación como estrategia de superación de los problemas detectados (Chow, Harrison, McKinnon y Wu, 1999). (Pons Verdú y Ramos López, 2012; p. 91). (Pons Verdú & Ramos López, 2012)

Establecer canales de comunicación, es lo que se estrechen los nexos al interior de la organización, en todos los niveles jerárquico, deben ser consecuentemente no solo de carácter instrumental o mecánico, sino con interacción directa que denote la confianza entre cada parte involucrada. Ahí es donde el buen trato debita sus réditos como uno de los pilares para estructurar cultura, clima y comunicación integral, como se dirijan entre colabores, con respeto y dignidad, facilita este proceso de profundización entre los nexos creados previamente. La carga simbólica laboral realizada por los miembros de la organización se ve impactada por estos componentes del proceso de elaboración de sentido en común, por lo que es un detalle para no descuidar ni mecanizar.

De acuerdo con esto, no se debe pasar por alto aproximarse a los colabores para diagnosticar cual es el estado de sus nexos con sus semejantes en la misma área de la jerarquía de la organización, la existencia de conflictos por las labores diarias es un posible punto sobre el que se podrían

desarrollar vulnerabilidades de la armonía construida. Si el sentido de la comunicación deja girar en torno al respeto y la confianza, siendo reemplazados por rumores o comentarios pasivo-agresivos, se puede estar gestando un ambiente hostil e inestable:

Essentially, organizations that promote or do not actively prevent such a negative environment from developing thwart their members' development potential by not meeting their psychological needs. Our study indicates that such an environment obstructs the development of positive attitudes toward one's job and promotes unfavorable work behaviors. (Ronen y Donia, 2020; p.211) (Ronen & Donia, 2020)

Prudente es comprender que en caso de tener que abordarse estas situaciones, el acercamiento debe ser con cuidado y reconocimiento de los implicados, con el fin de que no se sientan "criminalizados" o controlados de forma excesiva. Si bien el control es necesario en cualquier organización, este debe ser implementando con respeto y confianza de las acciones referentes a los colaboradores, es un factor sensible, pero que a su vez permite detectar vulnerabilidades antes de que manifiesten, por lo que el criterio sobre cómo se estructure su sentido, se comunique entre los miembros del equipo, es vital. Un ambiente nocivo puede ser detectado oportunamente también con auto-gestión, lo cual es otro resultado de la confianza y sentido común construido con base en la comunicación que teóricamente se da para alcanzar la armonía interna, así que funciona paralelamente como una evaluación de la solidez de las estrategias ejecutadas anteriormente.

Una serie de acciones articuladas para alcanzar un fin de forma efectiva es una estrategia y eso debe reflejarse en la comunicación interna estructurada para mantener la armonía organizacional. Se trata de crear no solo un sentido en común, sino un buen sentido, entendido este último como que el bienestar de la organización, de todos sus miembros, es lo primordial:

En este sentido, la comunicación estratégica se mueve en la esfera global de la organización de manera transversal, generando un ambiente integral, donde las comunicaciones trabajan bajo los mismos mensajes organizacionales, y se hace indispensable el trabajo mancomunado con diferentes áreas como recursos humanos, legal, distribución, producción, mercadeo y un área de mayor vigencia como responsabilidad social, todo esto para enviar y consolidar una sola imagen de organización y compañía, lo que significa solidez, crecimiento y desarrollo. (Guzmán Ramírez, 2020; p.p. 131-132). (Guzmán, 2020)

Así existe un componente de responsabilidad en este entramado, con una perspectiva interna y acciones puntuales que ejecutar, para lo cual, si bien el clima y la cultura son fundamentales, la comunicación (González, 2017) es la columna vertebral del cuerpo que sería la organización. Optimización de la comunicación desde una perspectiva humana, basada en el trato digno entre colaboradores, en la que se quiebre con nociones comunico-administrativas instrumentales, es imperativo para conservar lo que se ha logrado o mantenerlo una vez se alcance.

3.2 Naturalización de las condiciones inicuas del trabajo

Las condiciones de trabajo en grupos sociales organizados con base en metas comunes, referidas a las características particulares en las cuales los integrantes de dichas organizaciones desarrollan sus actividades diarias obligatorias para mantener a ese conjunto de persona funcionando sobre el objetivo común, deberían ser optimas en cada posible escenario. No obstante, considerando la diversidad de aproximaciones en la dirección de las organizaciones, cantidad de situaciones variables a manifestarse y la constante interacción de personas con criterios divergentes, las condiciones laborales distan de ser ideales. Si bien las causas al respecto son igualmente mutables, sea hecho lo suficientemente frecuente para que lo inicuo de las condiciones de trabajo sea la norma y con tanta regularidad, que termina por legitimarse en la cultura organizacional.

Sobre-exigencia de esfuerzo sin remuneración adecuada, asumir tareas perjudiciales en más de un sentido e inclusive ejecutar funciones por fuera de su contratación, constituyen los pilares usuales de lo inicuo en la organización, asumidos y normalizados entre los hábitos, así como comportamientos comunes en la organización, por lo que la cultura organizacional los abarca imperativamente. Eso conlleva a la concepción del riesgo al interior de la organización, pero no desde las directivas o ejecutivos, sino de los integrantes que colaboran con las obligaciones y funciones diarias, sea conceptualizada como algo normal y necesario para poder conservar la vinculación laboral, aún si este no debiera hacer parte de las acciones diarias necesarias a emprender por los colaboradores. Aún si existe un perjuicio o posible atentado contra su integridad física, mental, emocional o legal, con la normalización de lo inicuo se ve como una obligación socio-cultural y se debe asumir.

Ahora bien, esta realidad social sumado a la cultura propia de los trabajadores define la forma como tienden a percibir el riesgo asociado a su actividad laboral, esta construcción simbólica del riesgo se podría definir como:

Es necesario comprender que el riesgo es una construcción social, llena de evaluaciones que se materializan en decisiones (que incluyen valoraciones sobre el futuro presente), y que está sujeta al contexto... implica un vínculo con el tiempo... por tanto las actitudes ante el riesgo se encuentran imbuidas en un sistema de valores, creencias y normas determinados, que conjugan culturas de riesgos particulares (Nión & Pereyra, 2018)

Bajo esta premisa, analizar los determinantes sociales que han llevado a una cultura de la naturalización de lo incierto es por demás diverso, factores políticos, económicos, tecnológico y hasta mediáticos son algunos de los que entran en escena. Desde las directivas, estas conductas si bien se detectan como nocivas, son paradójicamente beneficiosas en términos funcionales, dado que ocasionalmente benefician la productividad y facturación total de la organización. Sin embargo, aún si llega a presentar beneficios productivos en la organización, las consecuencias negativas no están exentas de suceder.

Las consecuencias pueden ser de múltiples dimensiones, pero con el factor común de que van a producir efectos nocivos en la integridad de los integrantes de la organización, con el potencial de afectar su desempeño laboral. Asumir e incorporar el riesgo como parte de la cultura organizacional, potencialmente generaría los siguientes efectos colaterales:

El agotamiento emocional, los sentimientos de minusvalía, así como algunos malestares hacia el ambiente son en realidad una experiencia subjetiva de carácter negativo por cogniciones, emociones y actitudes hacia el trabajo, hacia las personas y hacia el propio rol profesional: muy probablemente como respuesta al estrés laboral (Uribe-Prado, 2020)

El deterioro de la salud mental puede surgir como una manifestación del agotamiento emocional, el peso existencial al sentir el desgaste simbólico consecuente del sobre esfuerzo laboral, re-carga de funciones externas a las estipuladas o carecer de compensación adecuada por las acciones previamente pactadas a ejecutar. Aunque existan diferencias en cómo estos efectos colaterales son

experimentando entre persona y persona, tienen un origen común en las condiciones inicuas de trabajo, constituyendo a su vez la posible génesis de situaciones problemáticas para los colaboradores afectados aún fuera del contexto laboral. Desarrollar estrés laboral, engendra posibles trastornos de la actitud y comportamiento que no reconocerían las fronteras laborales, provocando en teoría conflictos dentro del hogar o círculos sociales del integrante de la organización.

Así se plantea una pregunta importante: ¿Es evitable el estrés laboral dentro de una organización, indistintamente de condiciones inicuas? Esa sobre carga emocional es inherente a las actividades laborales y es consecuencia de una articulación de factores tangibles, simbólicos y sociales, con impacto directo en la integridad emocional de la persona:

La dimensión física y emocional se evidencia a través de una perspectiva de riesgo y causalidad. Los investigadores(as) identifican el estrés como condición inevitable del trabajo investigativo, pues las exigencias de los proyectos en los sistemas de investigación institucionales en su relación con el snct, se trasladan a la vida de los investigadores(as) manifestándose en la necesidad de exceder la jornada laboral, hecho que les obliga a utilizar sus días o momentos de descanso para continuar con el trabajo (Díaz, Rodríguez, & López, 2011)

Metas y objetivos dentro de los cronogramas de trabajo exigen en muchos casos, aún si no es de manera oficial, dedicación horaria que sobre pasa los rangos de tiempos formalmente establecidos dentro de la jornada regular de labores. Puede que dentro de los lineamientos internos no se encuentren sanciones al respecto de no concluir una tarea o proyecto a tiempo si para la culminación se requiere trabajar fuera de los espacios requeridos, pero el colaborador tiene funciones regulares que se pueden acumular semana a semana, incrementado exponencialmente su carga laboral total y allí, es donde las condiciones inicuas de trabajo pueden ser auto impuestas. Así es como dichas condiciones se incorporan en la cultura interna con facilidad: Con base en la adopción por parte de los mismos colaboradores que las ven como una necesidad en términos de auto regulación.

Estas y otras situaciones componen el diverso contexto que ha llevado al sujeto laboral al borde de la patologización, es decir, a sufrir daños de múltiples dimensiones dentro de sus funciones de trabajo, con capacidad de superar este estadio, al punto que pueden convertirse en serios problemas emocionales o físicos. De acuerdo con esto, como sujetos laborales, sea por su propia mano o agentes externos, afectan su salud integral.

Diverso es el contexto que ha llevado al sujeto laboral al borde de la patologización.

3.2.1 La Patologización del Sujeto Laboral

Incluir la sociedad del cansancio de Han, una sociedad que vive en la inestabilidad sosegada por un exceso de positivismo que la ésta conduciendo al cansancio (Han, 2019), es un síntoma de la sobre modernidad en la cual los trabajadores de cualquier organización se encuentran alienados día a día: La facturación y proyección de resultados cumplidos se convierten en los puntos focales de la vida no solo laboral, sino en términos holísticos. Manipulaciones psicológicas y emocionales utilizadas para incentivar la compra y así el movimiento de los mercados mostrando la paradoja del tiempo, en una era de avances tecnocientíficos cada vez se está más preocupado por el dinero (Akerlof & Robert, 2015). Siempre se han contado con habilidades físicas y cognitivas, desde la revolución industrial por cada automatización que reemplaza una habilidad física surge un nuevo campo cognitivo, la tendencia de la inteligencia artificial es cada vez crear mayores habilidades cognitivas, nuevos trabajos versus las mismas profesionales (Noah, 2018).

Si bien es cierto el estrés es inherente al ser humano, y funciona como una forma de energía motivacional que impulsa el sujeto al enfoque de sus sentidos, la dinamización de su esfuerzo y la resolución oportuna de la situación problémica, cuando se trata de estrés laboral, se está abordando una conceptualización tan compleja como diversa, pues se puede definir como:

la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades... es el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro (Leka & Griffiths, 2004).

A menudo este tipo de situaciones está precedido por prácticas gerenciales cuestionables, donde no se observan procesos que promuevan la salud integral del trabajador, si bien es cierto un poco de presión laboral es necesario para mantenerse alerta y vigilante, un desborde de presiones puede suscitar un clima laboral propenso a escenarios belicosos donde capacidades personales, tareas asignadas, recursos y relaciones están desbalanceadas. Este concepto, se define en torno a una realidad económica que se mueve a nivel mundial, y que ha llevado el sujeto laboral a enfermarse a razón de las condiciones laborales.

Capacidad Laboral: Este concepto alude a la normatividad vigente para Colombia, que, a través del decreto 1507 del 2014 lo define como “Conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes y/o potencialidades de orden físico, mental y social, que permiten desempeñarse en un trabajo” (Ministerio de Trabajo, 2014). La citada ley está fundamentada en una acepción de la integralidad, concibiendo al sujeto desde los componentes biológico, psíquico y social, así las cosas, el factor psicosocial (eje transversal de la presente investigación) está contemplado.

Autores clásicos como Geertz 1997, Smircich 1983 y Levi Strauss 1971, se refieren a los simbolismos que dan sentido a la vida y a las dinámicas comportamentales a través del significado que cobran para la cultura, lo cual invita a ir hacia el vínculo social que establecen las emociones, más allá de lo que nos separa como sujetos individuales; Ese análisis de los fenómenos institucionales desde los agentes tradicionales de socialización abordan una perspectiva simbólico-racional, donde el significado de trabajo va desde construcciones sociales, relación de fuerzas, dominios de poder e imperio de caracteres, que influyen en la mutación de sus significados, redefinen lo social transitando entre la producción y el consumo (Valencia, 2013).

“En el caso de las organizaciones la noción de orden es fundamental para su desarrollo, n el cual participan los individuos, quienes a su vez integran un orden asimilado desde sus escenarios sociales y de trabajo con repercusión en su bienestar” (Herrera, 2013)

Actualmente las relaciones sociales en el ámbito laboral van más allá de la norma formal establecida, hacia representaciones colectivas y valores comunes que terminan influyendo las individualidades. Las relaciones en el trabajo representan el vínculo subjetivo que se teje en la cotidianidad, indistintamente de niveles jerárquicos al interior de la organización, siendo uno de los orígenes de

las condiciones inicuas auto impuestas, por tanto, de la patologización de los integrantes de la organización.

En este sentido, existen varios efectos directos en la cotidianidad de la organización, antes de que lleguen a tener implicaciones patológicas, que si bien son maleables y dependen directamente del contexto, personas y actitudes, son más frecuentes que otros. La carga simbólica a la hora de seleccionar cursos de acción, especialmente si el colaborador cuenta con ciertas funciones que requieren autonomía de decisión, incrementa en una proporción descoordinada, es decir, una cantidad mayor de toma de decisiones requerirá un esfuerzo superior y agotamiento acorde:

A su vez, condiciones laborales como el aumento de responsabilidades para los profesionales de la academia –que obedecen al diseño de cargos “multitarea” en los centros universitarios, donde se combinan docencia, investigación y servicio social con tareas administrativas que se desglosan de la organización universitaria propiamente dicha– repercute en los académicos en efectos colaterales como el agotamiento (Romero, 2019)

La cantidad de decisiones a tomar, a situaciones considerar, contextos para discernir y consecuencias sobre las cuales proyectar, si bien no requiere esfuerzo físico o aplicación de fuerzas tangibles, necesita de disposición, capital simbólico y planeación, generando consecuentemente un tipo de cansancio que, sumado con el físico, deja el campo abierto para la patologización del sujeto. Ahora, esto de cara a la dimensión personal de la auto imposición y aceptación de condiciones inicuas de cuenta de las consideraciones particulares por parte del integrante de la organización, por diversos intereses. Si se toma en cuenta disposiciones jerárquicas al interior de la organización, es necesario abordar las direcciones administrativas:

Es preocupante comprobar que prácticamente todos los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo presentan importantes deficiencias, tanto en las propias condiciones físicas del lugar de trabajo como en la escasez de recursos para la realización correcta de la actividad médica y en la importante sobrecarga asistencial (Hernández Guillén, Domínguez Aurrecoechea, & Sánchez Cordero, 2014)

Condiciones de esta clase, sumadas a las decisiones personales con enfoques patógenos, puede generar condiciones tan complejas como el síndrome de Burn Out: “Burn-out is a syndrome

conceptualised as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed and three dimensions characterise it: feelings of emotional exhaustion (EE), depersonalisation (DP) and a low feeling of personal accomplishment (PA)” (Torrente, Sousa, Sánchez-Ramos, & al., 2021). De acuerdo con ese trío de condiciones, estrés y cansancio laboral crónico, pueden constituir un efecto de desolación y desconexión semejante al de una quemada por una sustancia tan volátil como el fuego, denotando así el nombre de esta condición, Burn Out, es decir, que la persona ha sido “quemada” en términos simbólicos.

En dichas condiciones, los colaboradores de la organización estarían en una dimensión de agotamiento holístico de tal magnitud que los conflictos tendrían mayor probabilidad para desarrollarse. Si se toma en cuenta que las condiciones o disposiciones para que este agotamiento sucediera no son aisladas ni son tan sencillas de modificar al corto o mediano plazo, se podría estar abordando un ciclo de factores capaces de estructurar un conflicto constante.

3.2.2 Tipología del Conflicto: Looping

Hay múltiples definiciones de que es un conflicto, dentro y fuera de este texto, por lo que se tomará en cuenta sobre lo que ya se ha estructurado, para contextualizarlo como componente, así como consecuencia del cansancio y agotamiento holístico de los colaboradores de la organización. Choques de intereses, de criterios, no necesariamente problemáticos, pero si en un estado constante de tensión, se le denomina conflicto dentro de una organización, el cual puede ser beneficioso de acuerdo con su abordaje y se trate a los sujetos involucrados. Ahora, si dentro de la organización existen condiciones inicuas de trabajo, voluntad por parte de los colaboradores de asumir dichas particularidades precarias con respecto a su jornada laboral y problemas directivos con respecto a la auto regulación, hay un escenario propicio para la gestación de conflictos con mayor frecuencia de la esperada.

Ahora bien, el tipo de conflicto en el cual se sitúa la presente investigación es el denominado inescapable o insuperable, o mejor conocido como looping, termino abordado por el sociólogo Erving Goffman para referirse a que cualquier esfuerzo, incluso no hacer nada, dará resultados negativos (Blanch, 2003); Entendido este concepto como una sobre acumulación de acontecimientos, constituyente de situaciones existenciales constante, frecuentes, en constante

tensión, sobre el cual las personas, especialmente si están dentro de la organización, tiene las condiciones para crear conflictos entre si con frecuencia considerable e inclusive, retomar conflictos previamente resueltos. Se crea así una cúpula simbólica dentro del tejido social de la organización en la que estas situaciones se renuevan una y otra vez, alimentadas por el cansancio holístico o Burn Out de los involucrados en la organización. Se podría decir que contar con un conflicto inagotable es un síntoma de falencias al interior de la organización, lo cual debe ser abordado con especial atención a las características propias de la organización, por lo que solo se puede hablar de lineamientos dentro del contexto de cada grupo de personas.

El conflicto laboral representa históricamente el “reflejo de las desigualdades, inequidades, discriminaciones, luchas y/o pugnas que ha sufrido todos aquellos que vendieron su fuerza o sudor para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus aspiraciones como parte importante de la vida social”, implica posiciones antagónicas entre los actores sujetos de relación laboral, posee la fuerza suficiente para alterar la armonía de la relación laboral (Cedalise, 2020). De acuerdo con esto, la armonía organizacional podría ser inviable si este tipo de conflictos y las condiciones que propician su existencia, trascienden más allá del corto plazo, manifestándose constantemente. Por ello, la patologización de los individuos puede ser una consecuencia de falencias dentro de la cultura y comunicación organizacional, por lo que sería importante revisar esos factores específicos al respecto, en aras de entender las causas del meollo.

La distribución de las horas laborales obligatorias y la organización sobre las tareas que cada integrante debe realizar dentro de sus equipos en los rangos de tiempo diseñados, son fuentes para el agotamiento holístico de los trabajadores como ya planteado previamente, por lo que, son igualmente focos para la generación de conflictos constantes. Puede y sucede que los accidentes son acontecimientos para considerar, pero dentro de este contexto, si suceden accidentes con frecuencia dentro del grupo de trabajo, entonces no serían casos fortuitos, sino una tendencia de circunstancias que debe ser analizada acorde:

Also, the working hours for many professionals have been modified, having to work more hours than usual, even making double shifts; time needed for resting to guarantee personal wellness and, therefore, a proper job performance. We must not forget fatigue is related to possible accidents, for example handling PPEs that increase the risk of infection.

Additionally, the change of shifts could be a problem for family conciliation, increasing even more the pressure they are exposed to (Rodríguez & Sánchez, 2020))

Presión socio-cultural que el cumplimiento de las horas de trabajo, las discusiones durante este periodo de tiempo, sumadas a las diferencias de criterios performativos entre los compañeros de trabajo, son factores directos en la aparición de agotamiento holístico, así como para los conflictos organizacionales constantes. Asumir cargas superiores a las estimadas con el afán de no acumular de trabajo, discutir con los colegas al respecto de la forma en que se cumplen las funciones, si se sostienen en el tiempo, son componentes entonces para una cúpula simbólica de inestabilidad y conflictos. Se hace énfasis así que condiciones inicuas articuladas con falencias organizacionales, son manifestaciones de deterioro del tejido social, de las relaciones intersubjetivas al interior de la jerarquía de la organización, por lo que, el conflicto se hará cíclico trastornando no solo la productividad de todo el engranaje, sino la salud integral de los trabajadores, desbordándose hasta sus vidas personales.

Esto vuelve a traer al riesgo a colación, pero no solo desde la perspectiva del agotamiento holístico, sino también por el efecto que puede tener en la vida personal de los integrantes de la organización y subsecuentemente afectar a toda la organización. Si uno de los integrantes comienza a presentar problemas y conflictos personales, a causa del trabajo, los cuales repercutan en su desempeño, cumplimiento, así como compromiso, entonces se está llegando a un extremo todavía más nocivo, dado que se crea un círculo completo de conflictos, agotamiento y falta de armonía. Así se convierte en otro riesgo más, el deterioro de relaciones personales como un efecto colateral de agotamiento y falencias organizacionales.

As we discussed before, frontline physicians are likely to face additional psychological demands arising from having to deal with a more risky, threatening, and constrained work environment. They also suffer a more intense resource depletion at work due to the emotional labor and surface acting needed to cope with such demanding contexts (Cardoso de Moura, Furtadi, & Sobral, 2020)

Construir mecánicas dentro de la organización para que los integrantes puedan cumplir con sus funciones en calma con sus colegas, a través de las que puedan desarrollar sus tareas dentro de los

tiempos establecidos, es fundamental para contar no solo con armonía, sino con condiciones dignas para el trabajo. La autogestión puede ser una herramienta al respecto, en la que el colaborador busque la óptima serie de prácticas que permita adaptarse y no solo reaccionar antes los acontecimientos alrededor suyo, a partir de esto puede establecer sus propios lineamientos de acción y reducir considerablemente su estrés. No obstante, la auto gestión no puede ser la solución o la alternativa preferible, debido a que debe haber acciones dentro del marco organizacional general en aras de que el conflicto constante pueda llegar a su final.

Retomando el factor de accidentes dentro de este contexto para la organización, debido a la presión y entramado de agotamiento, conflictos e inestabilidad descritos hasta ahora, si un integrante ha sido patologizado hasta el punto del cansancio crónico, los accidentes sucederán con frecuencia, trayendo todavía más consecuencias. A partir de esto, se establece que el burn out, condiciones inicuas de trabajo y conflictos constantes, entran dentro de la perspectiva de la seguridad social, del bienestar general de la persona más allá de su función productiva:

Los conceptos de accidente de trabajo y enfermedad profesional provienen, más que del mundo de la seguridad y la salud en el trabajo, del ámbito de la Seguridad Social. Ambos conceptos tienen la función primordial de delimitar en qué casos los trabajadores pueden acceder a las prestaciones reforzadas (mayor importe económico, no exigencia de periodos mínimos de cotización previa para tener derecho a la prestación, etc.) que se ofrecen cuando la causa del accidente o enfermedad que sufra un trabajador es el trabajo (De Montserrat, Molinero, Ros, Nájera, & Tvrđy, 2015)

De acuerdo con todo lo anterior, las condiciones inicuas de trabajo y todos efectos consecuentes, son problemas de seguridad social en lo que respecta a sus alcances, por lo que requiere una gestión, planificación y reconocimiento por parte de las directivas, de manera que se refleje en las dinámicas de trabajo cotidiana. Se convierte así en un tema de salud integral y de dignidad humana, por lo que aún si los colaboradores adoptan tendencias de este tipo por necesidad percibida, presión o sentido de urgencia, estas prácticas deben combatirse y desestimarse, en aras de que no solo legitimen dentro de la cultura organizacional.

3.3 Empoderamiento Estratégico

3.3.1 Empoderar al empleado

Una organización cuenta con distintos tipos de colaboradores, quienes desarrollan una serie de prácticas y hábitos al interior, construyendo así performativamente el sentido de las relaciones interpersonales significativas, es decir, de la comunicación. A través del intercambio constante de sentido, la se estructura la cotidianidad, clima y armonía de la organización, los cuáles están en constante renovación dadas las experiencias variables en medio de la ejecución de las funciones de cada miembro del equipo de trabajo. Por más que existan varios niveles en la jerarquía de la organización, desde la perspectiva de la dirección cada uno de ellos son empleados que laboran para mantener y mejorar el equilibrio de las operaciones, no solo desde una perspectiva instrumental, sino desde la perspectiva humana con respecto a la satisfacción del colaborador. Con base en esto, cuidar el estado mental de los empleados es fundamental, enfatizándose en estimular comportamientos que contribuyan al bienestar de dichos integrantes, como es el empoderamiento.

Implementar proceso de formación integral en la interior para que los colaboradores desarrollen creencias y prácticas autónomas conduce al empoderamiento, un concepto que se adapta desde el concepto de darle poder a los individuos para que puedan ser independientes en su accionar. En esa perspectiva, poder se toma como la capacidad de ejecutar o materializar ideas, de manera que la persona pueda experimentar un sentido de realización, satisfacción personal y crecimiento, contribuyendo a su vez a la salud mental, desempeño laboral y comunicación de los empleados de la organización. No obstante, para que esto sea viable se requiere una planificación y organización de los procesos internos debe involucrar a todos los colaboradores en roles activos:

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias. (Cuervo, 2009)

Las capacidades que se pueden desarrollar con el equipo de colaboradores, sea el empoderamiento una de estas o no, es consecuente de un proceso de comunicación interna estratégica equitativo, con reconocimiento de dichos integrantes como interlocutores válidos. De ahí la importancia de enfocarse en el factor humano, inter-personal y no instrumental o tecno-centrista, lo último siendo una tendencia tradicional de procesos organizacionales por priorizar la productividad mecánica por encima de las relaciones significativas entre los colaboradores de la organización. Si bien una organización debe ser productiva para poder sostenerse, indistinta de la actividad o servicio que ofrezca, la tensión constante entre eficiencia funcional y la estabilidad de las relaciones interpersonales de los empleados, es persistente y relevante en cualquier contexto, por lo que diseñar aproximaciones hacia esta dicotomía con una visión clara sobre cómo darle atención a cada polo de ese conflicto, abre el camino a gestar capacidades y empoderamiento en la organización sin descuidar el factor de producción material.

Siguiendo ese orden de ideas, si una organización quiere incentivar la capacidad de autogestión y empoderamiento de sus colaboradores, debe existir una prioridad sobre la gestión de las relaciones interpersonales sin descuidar el sentido productivo, lo cual oriente los procesos pragmáticos de la estructura interna para que se puedan atender y reconocer las complejidades de cada escenario. De acuerdo con esto, hay particularidades que explorar para alcanzar dicho balance entre las dos dimensiones, especialmente si se llegan a presentar conflictos al respecto:

Los factores que determinan la dimensión interpersonal son: las relaciones sociales, íntimas, familia nuclear, competencias sociales y emocionales, contribución social, integración social, valores; en el caso de la dimensión comunitaria observamos el clima emocional, estabilidad familiar, solidaridad, actitudes de ayuda mutua, civismo, cortesías, comunicación, cooperación, ausencia de violencia; y para la dimensión política los factores que la definen son: la justicia, la libertad, paz, democracia, derechos humanos, estabilidad política, seguridad ciudadana, no discriminación, igualdad de oportunidades, igualdad ante la ley, equidad. (Gorjón & Steele, Métodos alternativos de solución de conflictos, 2020)

El capital simbólico, entendido este como los componentes intangibles que mantienen funcionando a la organización, es clave para construir una estrategia efectiva en la que se pueda promover y construir la capacidad de autogestión y empoderamiento. A partir de esto, se pueden identificar

sub-áreas específicas sobre las cuales gestionar acciones focalizadas: La comunicación, la dignidad, la toma de decisiones y los conflictos internos. Comunicación desde una perspectiva interpersonal centrada en la creación de nexos significativos dentro de una organización, se ha tratado previamente en este texto, por lo que, en aras de enfatizar el aspecto vital de la noción de comunicación en este contexto, es no encerrarla en la esfera de lo instrumentalización e intercambio de información. Ahora, con respecto a la dignidad, es un área con una tensión particular, dado que se trasciende las fronteras de la satisfacción laboral y se entra dentro del respecto, al igual que el reconocimiento entre semejantes.

Aún si no se llegan a experimentar conflictos al interior de la organización entre los colaboradores, existen otros intangibles que pueden afectar colateralmente la dignidad de los integrantes: discursos, comportamientos, hábitos puntuales, políticas organizacionales, normativas e inclusive decisiones directivas. En este sentido, el ambiente y armonía organizacional son condicionados por el nivel de dignidad que los empleados perciban al interior de la organización, lo cual puede afectar la productividad, eficiencia y resultados de la organización, por lo que, solo en el área concerniente a la dignidad, la dimensión interpersonal incide directamente en la dimensión instrumental de la organización.

Entonces la dignidad está vinculada fundamentalmente a nuestra capacidad de decisión, por lo que, resolver nuestros conflictos desde nuestros intereses, nos hace dignos, radicando en el respeto de nuestras necesidades por los demás, y de mi persona igualmente hacia los demás, marcada por las condiciones en las que decidimos vivir nuestras vidas, (...)
(Gorjón F. , 2020)

De acuerdo con esto, las acciones individuales de los colaboradores pueden potencialmente afectar el funcionamiento interno de toda la organización, denotando la importancia de implementar estrategias sobre la autogestión y el empoderamiento. La dignidad es un paso fundamental para llegar a este estadio, el reconocimiento y respeto por los compañeros dentro del equipo de trabajo es una necesidad primaria, por lo que debe ser una prioridad a la hora de no solo gestionar al respecto del empoderamiento, sino sobre los principios de la cultura organizacional. La legitimación que se tengan del colaborador a la hora de tomar decisión y que estas tengan efectos positivos sobre la organización, parte de cultivar el sentido de dignidad sobre todos los colaboradores.

3.3.2 Toma de Decisiones

Observar una situación en la realidad cotidiana, articular una idea al respecto y manifestarla en la práctica para producir un cambio, puede parecer sencillo en teoría, pero el panorama es mucho más complejo al interior de una organización en la que se tiene compañeros de labores. Tomar decisiones en un entorno de trabajo requiere cierta coordinación simbólica, indistintamente del nivel que ocupe cada persona en la jerarquía de dicha organización, no solo por creencias personales, sino por también condiciones del clima y la comunicación que se éste experimentando. Existe un potencial temor al emprender una elección, dado las consecuencias que podría traer, tanto positivas como negativas, una vez se materialice el efecto en la estructura organizacional. Sea infundado o no, aún en instancias directivas, el temor por el impacto que una decisión sea tomada dentro de una organización puede conducir a inconvenientes o conflictos para todo el equipo de trabajo. Es prudente aclarar que este tipo de decisiones, no son concernientes a pequeños hábitos, sino a posibles cambios en la estructura de trabajo, comunicación con colaboradores o compañeros, mediación de conflicto, entre otros escenarios.

Parte del proceso de auto-gestión y empoderamiento es tomar decisiones, de distintos niveles en medio de la cotidianidad del equipo de trabajo, por lo que para que un integrante de la organización pueda elegir un curso de acciones en estas condiciones, requiere de una carga simbólica que oriente su accionar hacía ese objetivo. Motivación, es lo necesario, la cual puede estar influenciada por otros factores no tangibles consecuentes de la cotidianidad entre los compañeros de trabajo:

Existe una correlación entre motivación y desempeño laboral, y es en la relación laboral en donde las motivaciones organizacionales y las motivaciones personales de los colaboradores encuentran un espacio en común en el cual se realiza un intercambio de bienes y servicios, con el fin de cubrir las motivaciones de ambas partes (Cusi-Uyuquipa & Mollo-Cuno, 2018)

Si se conceptualiza que tomar parte activa en los procesos organizacionales del equipo de trabajo es contribuir al intercambio de servicios requeridos para que una organización funcione, entonces la toma de decisiones es un componente esencial. En este sentido, puede existir una percepción de presión al interior de la organización, especialmente cuando las elecciones a realizar influyen en mayor proporción dentro de la estructura organizacional, por lo que las expectativas por los resultados pueden convertirse en una carga simbólica fuerte con afectaciones en la estabilidad emocional y mental de la persona. Impresiones, posibles repercusiones en las relaciones con los

compañeros, impacto en la satisfacción laboral, son consideraciones usuales cuando la persona pondera si tomar una decisión dentro de la estructura.

Ahora bien, cuando las condiciones en la organización conducen a que se tomen decisiones, hay implicaciones de un cambio es necesario dentro del clima, estructura o comunicación interna. Por lo tanto, es prudente durante el proceso de deliberación previo a la elección de la acción a tomar, se observe cómo se comportan componentes del tejido social de la organización: de qué manera de están tratando los colaboradores unos con otros, el tipo de lenguaje utilizados y cuáles son los medios, simbólicos o físicos, que están usando para interactuar, intercambiar información y comunicarse. Aquí es donde el poder es un elemento de suma relevancia, el cual no debe ser entendido como capacidad de coerción, control o manipulación, sino de ejecución de ideas.

Así mismo, una evaluación de la comunicación interna puede examinar las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias, así como las formas de distorsión sistemática de la comunicación generadas por las estructuras de poder de una organización (Hernández-García, 2018)

Comprender y examinar cómo está dividida, así como organizada, la capacidad de ejecución de la organización en términos performativos es esencial para tomar cualquier decisión, especialmente si hace parte de un proceso de auto-gestión o empoderamiento. Aplicar un diagnóstico con respecto a cuáles son sus dinámicas de comunicación y trabajo es fundamental para clarificar las implicaciones y consecuencias que la decisión a tomar pueda tener de ponerse en práctica. Esto no es una garantía de que no se distorsionara el ritmo de trabajo en la organización, precisamente esto puede ser parte de lo que se apunte alcanzar con las decisiones a emprender.

Sin embargo, con el hecho de que las decisiones a tomar provocarán un cambio de una forma o la otra, la resistencia al cambio puede ser un obstáculo no solo factible, sino previsible. Los colaboradores pueden estar acostumbrados a su rutina y hábitos de trabajo, aún si estos no son óptimos o del todo benéficos para la organización, se constituye así una hipotética zona de confort y parte de la auto-gestión, así como empoderamiento, es tomar decisiones que permitan romper con estas dinámicas que, aún sin ser intención de los involucrados, puede conducir a perjudicar el clima de la organización. En este sentido, las dudas, temores y dudas a la hora de elegir un curso de

acción pueden constituirse en una resistencia al cambio por parte de quien debería catalizar la transformación, en dichos escenarios se estaría presentando una legitimación de la oposición: Un costado considera que el otro puede cambiar debido a que se resiste hacerlo.

Cuando uno se construye frente al otro, se pone en cuestión la posibilidad de conocer al otro sin su propia participación. En esta perspectiva, lo que se puede conocer es solo lo que el otro desea que sea conocido durante el encuentro investigativo. Por ello la importancia de construir situaciones horizontales donde el análisis y la interpretación dialógica no excluyen las contradicciones que se generan a cada paso, sino que son el insumo para crear nuevo conocimiento. (Corona-Berkin, 2017)

La auto-gestión y el empoderamiento son piezas claves para que los integrantes de la organización tomen decisiones sobre situaciones específicas en sus entornos de trabajo, por lo que el cambio es uno de resultados inherentes y para que este sea benéfico o al menos lo menos traumático posible para las estructuras de poder internas, es fundamental el reconocimiento de cada colaborador involucrado. Entender su cotidianidad, identificando las razones por las que potencialmente pueden resistirse al cambio, válida, dignifica y legitima su posición como empleados deliberantes con derecho a diálogo, así como a ser escuchados. Ahora, si esto se llegara a omitir, ejerciendo la capacidad de acción de forma precipitada o superficialmente, se puede llegar a generar uno o más conflictos dentro del equipo de trabajo, pero es allí donde una de las ventajas del empoderamiento, facilitar la mediación de conflictos, cobra importancia.

3.3.3 Empleados mediando conflictos: Empoderamiento

A partir del desarrollo de capacidades de auto-gestión, el empoderamiento puede convertirse en una práctica legitimada al interior del equipo de trabajo, contando que superen las resistencias al cambio posibles dentro de dicho contexto. Sin embargo, aún con una implementación fluida, no se descarta el surgimiento de conflictos consecuentes al provocar cambios dentro de la estructura organizacional. Por lo que es fundamental en dicho escenario poder observar y determinar las causas de dichas discordias, siendo entonces la autonomía una herramienta certera para poder identificar qué razones o motivos llevaron a dichos conflictos, sean insatisfacción, choque de intereses o descontento con direcciones administrativas. La significación pragmática de emprender acciones alrededor de situaciones problemáticas, en aras de diagnosticar su estado, dialogar con

involucrados y determinar posibles rutas para la orientación de esfuerzos, por iniciativa propia, constituye una aproximación más familiar hacia los involucrados en el conflicto, menos propensa a ser rechazada.

Si bien el desarrollo del empoderamiento en la organización es un cambio en sí mismo, se comprende en una dimensión personal articulada a la colectiva, por lo que, si bien cuenta con implicaciones generales dentro del equipo de trabajo, no es un cambio trascendental en solitario. Cambios en la estructura organizacional práctica, no necesariamente la normativa, consecuentes al proceso empoderamiento en la organización, es la divergencia en el sentido en común dentro del equipo de trabajo que conduce al conflicto. De ahí que el empoderamiento es teóricamente viable como una práctica de aproximación a las causas puntuales que llevaron al conflicto, pero la complejidad se incrementa al intentar diseñar estrategias de solución al respecto:

La diferencia radical en la identificación y la solución del problema, y su correspondiente conceptualización, ya estaba inmersa en la forma de aproximarse al problema. Sócrates insistió en el método inductivo, a partir de argumentos verdaderos a partir de datos particulares, que permiten construir un argumento general (citado por Fabro, 1995, p. 37). Por otro lado, Aristóteles insistió en el método deductivo, por el cual se permitía el establecimiento de principios o leyes universales, a partir de premisas verdaderas. En este caso Aristóteles advirtió la necesidad de un método riguroso que pudiera garantizar la veracidad de las conclusiones (López-Jiménez & Vergara, 2017)

Inducción o deducción como procesos básicos para encontrar posibles mecanismos de resolución a los problemas es pertinente, debido a que cualquier conflicto se genera en la interacción y comportamientos básicos de los integrantes del equipo de trabajo, de manera que aplicar herramientas conceptuales en la misma escala pueden arrojar resultados proporcionales. Cambios estructurales con la cultura organizacional se edifican a partir de comportamientos articulados o desorganizado, pero en constante interacción, por lo que conflictos generados por los mismos también deben ser deconstruidos hasta sus componentes individuales si se quiere comprender, gestionar y resolver esos desacuerdos. Fuera de una organización, cambios socio-culturales son lentos, con altas probabilidades de producir una serie de conflictos con tiempo de mediación elevado, mientras que un equipo de trabajo al ser segmentado y con colaboradores definidos,

permite modificar el tejido social de forma más rápida, sin estar libre de altercados como se ha venido afirmando.

Cómo se transforma o distorsiona el sentido de las interacciones de los integrantes del equipo de trabajo, de qué manera comunican sus inquietudes o aspiraciones, con base a estas el clima de la organización diverge y puede ser percibido de distintas maneras por los diversos integrantes del equipo. Desestabilidad es la consecuencia directa de un clima fragmentado, afectando directamente el estado de la cultura organizacional:

En el ámbito de las organizaciones, la cultura es definida como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de los miembros de otro grupo o categoría” (Hofstede, 1991, p. 5). Sobre el tema, Hofstede (1991) añade además que se caracteriza por ser “holística, históricamente determinada, relacionada con el estudio de rituales y símbolos, socialmente construida, suave y difícil de cambiar” (p. 180). Para el equipo The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Research Project, la cultura se define como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretación de eventos significantes, que resultan de experiencias comunes de los miembros de colectividades y son transmitidos a través de generaciones”. (Grueso-Hinestroza & Antón-Rubio, 2015)

Cultura organizacional dentro de este contexto serían todos los intangibles creados por los integrantes de la organización, de carácter simbólico y de construcción performativa, que producen distintas manifestaciones tangibles, así como hábitos, comportamientos y discursos dentro del equipo de trabajo. De acuerdo con esto, conflictos, discordias, estrategias y hasta nuevas herramientas para el desempeño de funciones, alteran la estructura que compone la cultura y de ahí se debe partir sobre los cambios que puedan generarse, así como también con respecto a que acciones son necesarias a la hora de resolver un conflicto. El capital simbólico es la base toda cultura, comunicación y clima en la organización, por lo que, si se desarrollan proceso de empoderamiento, la autonomía y transparencia deben ser pilares la cultura organizacional, en aras de que sea más humana, óptima desde una noción no instrumental, a través de la cual se puedan encontrar alternativas de solución a conflictos basadas en diálogo y reconocimiento de los compañeros de trabajo como interlocutores válidos

Así el empoderamiento al reconocer la cultura organizacional se convierte en una herramienta para realizar estrategias de mediación de conflictos, optimizando así cualquier proceso de cambio o transformación requerido dentro de la organización. No obstante, la mediación en conflictos internos es más compleja que contar con la autonomía en la toma de decisiones por parte de los integrantes del equipo de trabajo y comprende una dimensión comunicativa que trasciende la asertividad:

La multidimensionalidad de la Mediación viene dada por el concepto que se le atribuye, el objeto de atención, los ámbitos de actuación, los tipos de intervención mediadora que se aplican y la transversalidad de la mediación. Y en cada una de estas dimensiones la transdisciplinariedad es un requisito indispensable y un gran valor añadido de la mediación. (Gorjón & Pesqueira, 2015)

Las organizaciones, de cualquier categoría o clase, son complejas y por la diversidad de factores, situaciones, contextos y personal involucrados, obtienen el nivel de construcciones sociales trans-multi e interdisciplinarias, es decir, que múltiples aproximaciones a su cotidianidad están en constante tensión, articulación e hibridación de saberes en aras de poder afrontar la cultura, comunicación y clima de forma profunda, no superflua, en la que se dignifique, respete y reconozcan a todos los colaboradores como personas con criterio. En sí mismo esto puede tomarse como un enfoque netamente pragmático a la hora de establecer e implementar estrategias “empoderantes” y de mediación, si se considera que los conflictos son inherentemente trans-multi-interdisciplinar de también. Con base en ello, el empoderamiento se posiciona como una práctica para movilizarse dentro de la complejidad de la cultura y la comunicación dentro de la organización.

Dentro de este contexto, la comunicación es el tejido que articula la complejidad de la organización, la cultura y las labores de los integrantes de la organización, al ser la medida que se tiene del sentido en común construido por los colaboradores. Se reitera que la visión de comunicación no puede ser instrumental si se quiere tener éxito en dichos procesos de empoderamiento, mediación y resolución de conflictos:

Vemos cómo la concepción materialista de la comunicación en la que el fenómeno interactivo es concebido como un vehículo, genera una cierta presión sobre el interlocutor pues un mal uso de la herramienta (lenguaje) provoca el malentendido. Esta cuestión estaría

más relacionada con una percepción semiótica del proceso. (García Jiménez, 2014; p.61)
(García-Jiménez, 2014)

La herramienta más valiosa que tiene un integrante del equipo de trabajo, que este empoderado para la resolución de conflictos, es el uso adecuado y dignificante del lenguaje, reconociendo a sus semejantes como personas con un criterio propio, valiosas para el clima de la organización. Se hace énfasis en que, si no se lleva esto a cabo, los conflictos al interior de la organización pueden profundizarse y afectar de forma considerable la cultura interna, por lo que es imperativo tener cuidado con los nexos significativos que construyen el tejido y estructura de la organización; Ahora bien, esto “requiere enfrentar problemas difíciles que muchos quisieran suponer que no existen o que le corresponde solucionar a otros” (Senge, Laur, Sara, Smith, & Kruschwitz, 2009), nunca antes había sido tan necesario apropiarnos del momento presente, conectarse y asociarse implica inicialmente empoderarse.

3.4 Mediación para la reducción de los conflictos en el contexto organizacional

3.4.1 Los métodos alternos en el contexto organizacional.

Según estadísticas del Ministerio de Trabajo Colombiano entre 2014 y 2018 se han presentado cerca de 282.000 conflictos individuales y casi 6.000 colectivos en el ámbito laboral (Morales, 2018), tema que ocupa a la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales; lastimosamente, pese a que la normatividad vigente incluye como paso pre-jurídico la conciliación para dirimir los conflictos colectivos e individuales en el ámbito organizacional, en la mayoría de los casos es la empresa quien se niega a conciliar, dando paso a la obra de los inspectores de trabajo designados por el Ministerio de Trabajo, pero que en la actualidad, cuentan con una somera capacidad instalada, evidenciando un panorama poco alentador para las MASC.

Ahora bien, cuando se trata del conflicto laboral, la mediación no se encuentra tipificada en el marco de las relaciones laborales (Arastey, 2015), es más, en el caso de Colombia se diluye como un rol entre los pasos de la conciliación, negociación y el arbitraje de los conflictos laborales colectivos, o sea, los sindicalizados.

Pero ¿cómo los sujetos laborales no sindicalizados están lidiando con los conflictos interpersonales? Pese a que es bien conocido el coste que para la salud mental tiene el conflicto y que la infructuosa

resolución de estos se constituye en sí mismo un factor de riesgo psicosocial (Ahumada, 2008), no existen estadísticas al respecto; por tanto, se requiere analizar la relación triádica sujeto laboral – conflicto interpersonal – estrategias de pacificación, desde la premisa de la superposición de personas, grupos y organizaciones en conflicto (Pastor, 2013), lo cual da lugar al uso de la mediación por su naturaleza axiológica.

Esta complejidad, propia de los conflictos interpersonales al interior de las organizaciones, es el escenario ideal de acción de los métodos alternos en solución de conflictos, apuesta teórica que se ha venido gestando disciplinadamente desde la academia (Gorjón F. , 2014), en respuesta a las limitaciones del aparato judicial; los MASC constituyen un alivio en tiempo y forma, de los desgastados procesos jurídicos tradicionales y han logrado demostrar, pese a su relativamente reciente nacimiento, su valía y operatividad funcional (Gorjón F. , 2015).

Ya aplicado al contexto de las organizaciones, los MASC se han logrado posicionar con firmeza cuando de conflictos colectivos se trata, ya sea conflictos de naturaleza jurídica o de intereses, la conciliación ;frente a la cuestión de cuál de los MASC es el más idóneo para atender el conflicto interpersonal, prevalece la mediación desde sus fases constitutivas: prevención, educación e intervención, al articularse estratégicamente a las necesidades que se atienden en el Comité de Convivencia Laboral (MinTrabajo, 2012) figura ya descrita en el subcapítulo anterior.

Esta legislación, además de tipificar al menos seis formas de acoso laboral (maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección), establece como medida preventiva y correctiva en su artículo noveno, la conformación de un comité encargado de intervenir dichos comportamientos, mediante el diseño de procedimientos internos de carácter confidencial y de ánimo conciliatorio; pero lastimosamente se limita al ámbito de la gestión y el trámite de la queja, no define competencias de sus miembros, rol del sujeto mediador, principios que encuadren los encuentros conciliatorios, ni tampoco algún tipo de modelo que sirva como garante de un procedimiento que lleve a buen término el trámite de la queja.

Así pues, mientras la normatividad vigente insta a las organizaciones a la multidisciplinariedad en pro de la efectividad, la mediación se instaure como esa efigie que sitúa a las partes en un plano de

igualdad, logrando que se involucren directamente en la solución de las disputas suscitadas en el desarrollo de las relaciones laborales (Cedalise, 2020).

La mediación supone la propia responsabilidad de los actores del conflicto para generar los acuerdos resolutiveos, lo que abona a la construcción de un sentido de colectivo comunitario, escenario ideal de la cultura organizacional (Chiaventado, 2007); Pese a este protagonismo de las partes, el rol del tercero objetivo constituye el puente de comunicación de ese escenario belicoso, procurando la armonización del disenso, atacando el verdadero enemigo entre las partes: el conflicto (González & Steele, 2020).

Articular la mediación como método alternativo hacia la pacificación de los conflictos laborales al interior de las organizaciones requiere, primordialmente, la intención positiva de la alta dirección y, preferencialmente, una cama legal que le permita anidarse con fundamento de causa para su uso y dinamización; La Ley 1010 de 2006 “por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” (CNC, 2006), representa el andamiaje jurídico perfecto para sustentar la mediación dentro de la ya mencionada figura Comité de Convivencia Laboral.

Es precisamente este panorama el que invita a la creación de nuevas apuestas hacia la pacificación de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral, pues “aun cuando los conflictos laborales son conflictos entre partes, no dejan de tener un efecto en la comunidad” (Garza, 2016), por ende en el clima, una de las variables más importantes cuando de Cultura Organizacional se habla.

3.4.1.1 Los conflictos interpersonales laborales y la mediación de lo inicuo en el contexto organizacional.

En la condición humana, la confrontación es una de esas estrategias cognitivas evolutivas, que forman parte de nuestro repertorio genético y se transforma de acuerdo a las situaciones vividas (Montealegre, 2007). Ahora bien, discursar sobre lo natural o no que pueda ser el conflicto, es tan solo una de las líneas cuando se trata de comprender como este ha formado parte históricamente de nuestra especie; los intereses divergentes, las posturas incompatibles, luchas de poderes oblicuos, por mencionar algunos modelos, siempre han estado presentes en las dinámicas de los grupos sociales, definir una postura para su análisis e intervención es de vital importancia.

La ruptura del diálogo alerta la llegada del conflicto, pues de alguna manera se renuncia a esa conexión natural del carácter social vinculante con los otros, a la posibilidad de seguir tejiendo propositivamente sentidos mutuamente. Lerechar plantea tres dimensiones a saber, una racional donde se cambie la perspectiva negativa que tradicionalmente se le ha dado al conflicto, una estructural para hablar de patrones que privilegien el orden social bajo una premisa de no violencia, y uno cultural que habla de sus efectos en las estructuras sociales y la comprensión de las dinámicas propias de cada grupo para incluirlas en herramientas de construcción y activo de paz (Lerechar, 2003).

Esta dimensión cultural plantea la dinámica del conflicto en una consecuente respuesta de equilibrio relativo entre las partes, es la meta final cuando de armonía se trata, la interacción entre divergencia y control social ejercido por el grupo para rescatar el orden. Así las cosas, no habría posturas de vencedores ni vencidos, sólo que el orden y la estabilidad social. Los vínculos que se establecen a razón del conflicto son más que suficiente para justificar la necesidad de su existencia (Silva, 2008).

Solucionar y gestionar el conflicto parece insuficiente, probablemente por la tradicional carga negativa que se le ha dado a la palabra, lo cual invisibiliza el carácter orgánico que en nuestra naturaleza social representa. El termino transformación para asumir el conflicto, representa una búsqueda pedagógica constructiva por respetar la presencia del conflicto en la evolución de la especie humana, donde las soluciones nazcan de las particularidades de cada sujeto, y que sin aspirar a que se perpetúe, al menos si permanecer en una actitud de abierta escucha y pensamiento flexible a los impredecibles cambios de la vida misma (Muñoz, 2001).

Este carácter multidisciplinar de las visiones académicas sobre el conflicto provee una perspectiva ampliada de sus posibles causas e intervenciones, buscando alternativas de compensación, e incluso incentivos de inclusión, para hacer de esta una sociedad más tendiente a la convivencia pacífica. Con que recursos contamos, que expectativas hay entorno a la cuestión y como se desarrolla el conflicto, es hacia donde se enfocan los esfuerzos, pues más allá de las múltiples contradicciones en los postulados teóricos está el hecho real de que todos anhelamos vivir en paz, en armonía, y el mundo laboral no es la excepción.

3.4.1.2 La mediación de los conflictos interpersonales laborales en el contexto organizacional.

Como ya se había mencionado anteriormente la mediación como MASC no cuenta con una figura jurídica para Colombia pues se plantea más bien como una figura de oficio no de modo, es el aval del amplísimo constructo normativo y teórico a nivel internacional lo que inspira su implementación en el ámbito organizacional (Cedalise, 2019); considerando también las sutiles diferencias que, entre divergencias y convergencias conceptuales, provee la literatura en relación a la figura de la conciliación, la cual si se encuentra normatizada y regulada en el país.

La conciliación en equidad (CNC, 1991), concepto citado en la Ley 23 de 1991 en sus artículos del 82 al 89 contiene lo más parecido para Colombia a la estructura de la mediación que dicta la generalidad en la norma internacional; más adelante con la Ley 640 de 2001 se retoma sin más detalle este título en su artículo 3 (CNC, 2001).

Ahora bien, la conciliación y la mediación se constituyen como alternativas no adversariales para la pacificación de los conflictos (Cabello P. , 2018), pero ratificar la mediación como la alternativa por excelencia para intervenir los conflictos interpersonales laborales, se justifica en el determinante protagonismo que se le da a las partes, pues esta responde prioritariamente a sus intereses, propendiendo porque se comuniquen lo suficiente para llegar por su propia cuenta a los términos conciliatorios, proveyéndolos así de un amplio control de todo el proceso, mientras mantiene en su rol la figura del tercero imparcial y neutral (Medina, 2007).

Llevar a la práctica un ejercicio de mediación de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral implica inicialmente crear un marco del conflicto donde se identifique con claridad las partes involucradas, los intereses de cada una de las partes, los factores transversales de contexto y la o las mejores alternativas de acuerdo negociado (Munduate, Butts, Medina, & Martínez-Pecino, 2017); respetando los principios de “confidencialidad, equidad, flexibilidad, honestidad, independencia, imparcialidad, neutralidad y voluntariedad” (Gorjón F. , 2016).

Pero esto es solo el proceso de arranque, las organizaciones están llamadas a debatir la viabilidad de la mediación como parte intrínseca a sus procesos de gestión humana (Mansilla, 2012); como se ha propuesto a lo largo de este capítulo, este MASC se puede incluir en el marco del cumplimiento del Decreto 1072 de 2015, implementándolo como parte de la estructura definida para el Comité

de Convivencia Laboral en la Resolución 0652 de 2012. Dado que todas las quejas formales, por política de estado, deben ser atendidas por el mencionado comité, solo haría falta institucionalizar al interior de la organización la mediación como paso subsecuente a la recepción de la queja, respetando los protocolos axiológicos de la misma.

Para tales fines, se tendrá que establecer el procedimiento de mediación a implementar, esta investigación propone el modelo desarrollado por el “Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía” (SERCLA, 2004):

Preparación de la dinámica del equipo mediador: Reunión previa del equipo de mediadores donde programa y proyecta el proceso de mediación, gracias al primer encuentro entre las partes, ya se conocen las preferencias y debilidades de cada uno, así se pueden dividir las tareas y trabajar colaborativamente. La idea es exponer el caso brevemente para gestionar las dinámicas más adecuadas.

Este paso se articula con las reuniones periódicas que por ley debe hacer el Comité de Convivencia Laboral escenario donde se puede poner al equipo en contexto del conflicto y explorar la forma como se dará el primer encuentro entre las partes. Inicialmente se debe contemplar que, dentro de los tres tipos básicos de mediador, los miembros de dicho comité que fujan como tal estarían dentro del nivel de practicantes no profesionales de la mediación (González & Steele, 2020).

Para tales fines

Presentación de la comisión y del proceso como primera parte de esta fase: Se busca describir la función del equipo mediador y responder a cualquier inquietud, así como el resalta la responsabilidad de cada una de las partes en el proceso de negociación; de igual forma se firma un acuerdo para establecer una relación de confianza en el proceso y en el equipo.

En esta etapa el acuerdo de mediación es protagonista, por tal razón los miembros del Comité de Convivencia Laboral deben contar con la cualificación necesaria para su diseño y ejecución. Es importante destacar que de la claridad y dominio que proyecte el sujeto mediador en este espacio, dependerá en gran medida la percepción de credibilidad del proceso.

Para llegar enfocados a este espacio, es importante articular dos elementos que no contempla la norma colombiana en el ámbito de los conflictos interpersonales laborales, pero que son perfectamente válidos y viables desde el punto de vista del direccionamiento estratégico; esto incluye en primera instancia, a quien se le adjudique la figura de mediador debe cumplir con las competencias personales y actitudinales tales como neutralidad, flexibilidad de discurso, inteligencia, paciencia, empatía, sensibilidad, respeto, escucha activa, creatividad, persuasivo, objetivo, habilidad para no personalizar, honestidad, ser digno de confianza, sentido del humor y perseverancia entre otras (González & Steele, 2020).

En segunda instancia tener claridad en modo y forma, y hacer estricto cumplimiento, a los principios de la mediación, consenso internacional entre los cuales se encuentran: confidencialidad, equidad, flexibilidad, honestidad, independencia, imparcialidad, neutralidad y voluntariedad.

Recabar información y exploración del problema como segunda parte de esta fase: Se recolecta la mayor información posible sobre la situación de conflicto, para así orientar las siguientes etapas del análisis de las posibles alternativas; se invita a cada una de las partes a narrar su versión de los hechos, a través de preguntas abiertas, mientras el equipo mediador va realizando anotaciones, continua formulando preguntas y plantea aclaraciones, centrándose en el diálogo y alejándose de posiciones rígidas.

Los conflictos interpersonales en el ámbito organizacional se contemplan en el marco de los conflictos de intereses, por tanto, la naturaleza perceptual de los hechos juega un papel muy importante. Identificar la génesis del conflicto es una de las habilidades del sujeto mediador idóneo; esto representa un reto para los miembros del Comité de Convivencia Laboral no cualificados, dado que estamos abordando un espacio que filosóficamente está diseñado para la resolución pacífica de las controversias pero normativamente carece de la institucionalidad de los MASC.

Comunicación entre los miembros del equipo mediador para determinar las siguientes actuaciones: Los mediadores resumen la información en función de los temas identificados con anterioridad, normalmente se lleva a cabo frente a las partes pidiendo su colaboración para que ellos se sientan protagonistas del mismo proceso y al final pueden generar soluciones.

En relación al lugar que se formula ocupe la mediación de lo inicuo en las organizaciones, más que un equipo mediador, se propone un delegado del Comité de Convivencia Laboral que funja como tal; este numeral se articularía como una muestra de avances en el proceso, respetando la confidencialidad del mismo y consultando con las diferentes vías en congruencia con las políticas de la alta dirección.

Generación de opciones sin compromiso siempre en presencia de todos los miembros del equipo mediador: Se busca cambiar las posiciones conflictivas de las partes, orientándolas a los intereses de cada una de ellas, en un ambiente de diálogo y colaboración; se estimula la creatividad para la formulación de alternativas de solución del problema, alternativas que deben ser flexibles y sin compromiso fijo.

La habitual política de Bienestar Laboral que manejan las organizaciones crea el ambiente ideal para esta formulación, solo que este espacio se trabaja desde la particularidad de las partes y en la intimidad del espacio que provee el ejercicio de mediación.

Valoración de las opciones: esta fase se orienta a evaluar las alternativas propuestas anteriormente para ver si alguna satisface los intereses de todas las partes implicadas o bien se modifica para lograr el objetivo aquellas que resultan viables se valora nuevamente en base a lo que se tiene que hacer y sus posibles consecuencias.

Al igual que el punto anterior, si las políticas organizacionales han premiado la generación de espacios creativos y dialógicos, el sujeto designado en el rol de mediador podrá promover los pros y contras en un espacio de camaradería y respeto.

Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas: Esta es la fase de la negociación de las alternativas, el equipo mediador les ayuda a las partes a definir una solución adecuada destrabando posiciones, evitando estancamientos mediante diversas estrategias tales como la reformulación de preguntas, recordar las posibles consecuencias de no conciliar, enfatizar en los preacuerdos, proveer más información hacia una nueva perspectiva, formular un periodo de prueba, entre otras.

Dado que el sujeto mediador designado es un par, que, voluntaria y democráticamente se ha incluido como miembro del Comité de Convivencia laboral, está en el deber de mantener el delicado equilibrio entre el pensamiento individual, el colectivo y el institucional; en este caso, al mencionar

las consecuencias de no dirimir, se propone mencionar, adicional a lo estipulado por el modelo, el desgaste individual y para el equipo desde la perspectiva de la salud mental laboral, así como recordar las políticas (y por ende, consecuencias) que la alta dirección tenga establecidas frente a un escenario de continua beligerancia.

En caso de estancamiento propuestas del equipo mediador: Se considera un último recurso, ya que siempre se busca que las partes lleguen a la solución de manera autónoma; en este caso se debe cuidar con recelo no privilegiar a ninguna de las partes, se aconseja proveer de varias alternativas, dejando la decisión final a los mediados.

Se reitera en este apartado las políticas que desde la alta dirección tenga la organización; dado que en este contexto el sujeto mediador cumple con la triple figura par-mediador-representante de la organización, todas las propuestas que se vea forzado a diseñar en un escenario de divergencia, estarán alineadas a las políticas de bienestar y convivencia de la organización, en las cuales axiológicamente prima la salud integral del trabajador y su percepción de satisfacción laboral.

Cierre y clausura de la mediación: Se redacta claramente el acuerdo, cuidando cada detalles, preservando la imagen de las partes y especificando que se debe hacer en dado caso alguna de las partes se vea incapacitada para cumplir el acuerdo; se hace hincapié en que la labor del equipo mediador no es sólo lograr un acuerdo entre las partes sino también generar el compromiso de ir moldeando los comportamientos que llevaron a las partes al conflicto, para lograr un mejor entendimiento mutuo en el futuro.

Este acuerdo deberá ser expuesto ante el Comité de Convivencia Laboral, e incluido en los informes periódicos que se emiten a la alta dirección. Frente a un escenario de incumplimiento del acuerdo de mediación, se debe incluir una cláusula que respete fielmente el reglamento interno de la organización y sus políticas, mismas que deben cumplir con el debido proceso citado por el estado colombiano; una propuesta sería: “Si el acuerdo de mediación fuera incumplido por alguna de las partes en controversia, el Comité de Convivencia Laboral, derivará informe completo del proceso al área de Talento Humano, para la respectiva sanción disciplinaria/administrativa que el caso amerite”

Cada uno de los pasos antes descritos, es perfectamente amoldable a la estructura señala por la legislación colombiana para tramitar conflictos a través el Comité de Convivencia Laboral, el gran

vacío estaría en quien asume el rol de Mediador; la alta dirección esta llamada a determinar si es más viable contratar a un sujeto competente externo a la organización garantizando así la percepción de imparcialidad que requiere el proceso, o, formar a los miembros de dicho comité en las competencias básicas del ejercicio de mediación, opción en la cual la gerencia tendrá que, en primera instancia, cuidar con recelo que esta formación sí cumpla con los estándares mínimos de cualificación so pena de caer en un mero ejercicio de facilitador (Gorjón F. , 2019), seguidamente deberá trabajar en generar una cultura de confianza hacia estos pares que necesariamente están revestidos con el rol de autoridad.

En esta línea, y en consonancia con el modelo de Andalucía, la fundación SIMA en España (Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje), consolido a manera de conferencia, informe que ubica la mediación laboral con éxito en el campo organizacional, por su efecto tranquilizante en las personas, los espacios pacificadores que fomenta, y la notable reducción de los conflictos que han logrado desde su implementación (Borrego, 2014); lo cual constituye un referente de impacto para el mundo del trabajo y las organizaciones.

Es precisamente al mencionar este rol de autoridad, del cual están revestidos los miembros del Comité de Convivencia Laboral, que nos adentramos al terreno de lo subjetivo, de lo perceptible, de lo intangible.

3.4.2 Los intangibles en la mediación y su impacto en las organizaciones

El constructo teórico formulado por el Phd. Francisco Javier Gorjón Gómez, en su libro “Mediación, su Valor Intangible y Efectos Operativos” (Gorjón F. , 2017), constituye el marco referencial que estructura los llamados Intangibles en la Mediación, apuesta teórica que consolida variables siempre presentes en las relaciones humanas pero que generalmente pasan desapercibidas; A continuación, se describe una breve abstracción personal de los intangibles propuestos por el mencionado autor y su ámbito de aplicación en el mundo del trabajo y las organizaciones:

1. Activo de Paz: Necesidad presente en cada cultura, e intrínseca a su naturaleza social de convivir pacíficamente, fija a los sujetos como actores sociales desde un precepto de *paz positiva*.

Dado que el rol laboral ocupa gran parte de su vida cotidiana, la premisa de ambientes de trabajo saludables, donde se pueda convivir de manera pacífica en las relaciones interpersonales e intergrupales, impacta no solo en la salud mental, sino también en la percepción de paz espiritual, plenitud laboral, equilibrio entre otros. El activo de paz, es un intangible de la vida misma, y por ende, de la vida organizacional, constituye en si mismo el estado ideal deseado de todo colectivo humano.

2. Armonía: Se entiende como la convicción del cumplimiento de lo normativo y/o directivo planteado en un determinado sistema social, sea este de tipo cosmogónico o taxativo.

Este intangible se posiciona como el clima organizacional ideal, en el cual las políticas de la alta dirección y las particularidades propias de los sujetos laborales logran alinearse en un marco de acuerdo contractual y moral. Consabido es que un ambiente laboral armónico, repercute en la calidad de los procesos, lo que a su vez impacta positivamente la imagen corporativa, redundado en un mejor y mayor receptividad por parte del cliente externo. Por su parte un ambiente laboral armónico, provee elementos base para entablar un dialogo mediador y pacificador de los conflictos interpersonales, si bien es cierto el disenso siempre estará presente, establecer puentes de conexión es la clase para lograr una mediación exitosa.

3. Asociatividad: Plantea los inmanentes vínculos generados en los sistemas sociales, determinantes para su evolución de los mismo, su presencia representa un factor protector. Es ampliamente conocido el aporte de este intangible en las dinámicas laborales, conocido en la literatura administrativa como trabajo en equipo, es una variable de la cultura organizacional que dinamiza los procesos y provee un ambiente de colegaje que, entre otras cosas, aporta a la efectividad de respuesta en momentos coyunturales. Sentirse parte de un equipo de trabajo, compromete intrínsecamente al sujeto a propender siempre por la pronta resolución de las controversias; esta misma asociatividad se configura como un elemento de sostén cuanto las percepciones y emociones entran en juego durante un conflicto interpersonal, al constituirse como una red de apoyo organizacional que influye en la forma como el sujeto en cuestión asume la realidad belicosa.

4. Autonomía: Basé para el cumplimiento del principio de Voluntariedad, es la construcción de una ecuánime y equilibrada relación entre mediador y mediados.

Pilar del liderazgo en los procesos organizacionales, la autonomía siempre ha formado parte cuando de gestionar el recurso humano se trata, debido al empoderamiento que suscita en el sujeto laboral, y el respectivo al alivio que da a los procesos contar con personal de estas cualidades; un sujeto autónomo, supone una actitud de búsqueda activa de soluciones frente a cualquier contexto, incluyendo el del conflicto interpersonal. Así las cosas, en un escenario cuyo sujetos laborales cuenten con esta competencia personal, es probable que se inclinen por buscar soluciones por su propia cuenta frente a la controversia, dentro del abanico de posibilidad en la cual estaría la mediación del conflicto interpersonal laboral.

5. Bajo Costo: Amplía la visión costo beneficio frente a las disputas, abordando el desgaste que a nivel físico y emocional se suscita en las personas en disputa.

Reconocer el valor de un buen acuerdo a tiempo, les permite a los miembros del equipo priorizar en su rol laboral, dejar de lado temporalmente las diferencias para llevar a buen término la función contratada, y de paso, dar el espacio necesario para las respuestas emocionales disminuyan su intensidad, anidando así el clima ideal para llegar a un racional; consabido es el coste que para los procesos organizacionales tienen las disputas no resueltas, más aún cuando estas trascienden del ámbito laboral hacia un litigio jurídico, pensar en disponer espacios de mediación de los conflictos laborales interpersonales, es incluir dentro del direccionamiento estratégico organizacional, la mediación como oportunidad de reducción de costos en diversos escenarios.

6. Capital Social: Potencializa elementos circunscritos al tejido social, valida al sujeto en comunidad y estrecha lazos entre sujetos y tercero imparcial.

En el argot empresarial es lo que constituye la cultura organizacional, dado que cada organización piensa sus procesos en torno a un panorama ideal, es el capital social el que pone en evidencia los elementos cosmogónicos que los constituyen; este intangible pone en contexto la cohesión de los equipos de trabajo, la forma como generan sus imaginarios colectivos, así como la carga emocional que se le da a las situaciones conflictivas y la motivación por la búsqueda de soluciones mediadas. Pensar la mediación como doctrina y norma, es una muestra más de la importancia que le da la organización a su capital social, repercutiendo en la configuración y dialéctica de la identidad corporativa, y por ende, en la imagen corporativa percibida.

7. Cláusula de Estilo: Influye de manera positiva en el estatus de transparencia que debe tener el proceso de mediación, hace el homólogo de un contrato alterno que delimita el sistema de solución de conflictos.

Es aplicable al reglamento interno de trabajo, donde se podría suscribir, si la alta dirección así lo determina, la mediación como primer paso ejecutable frente a los conflictos interpersonales, a manera de cláusula de mediación suscrita en el contrato, ampliada en el reglamento interno de trabajo y como parte estructural del Comité de Convivencia Laboral; Una cláusula de mediación contractual podría ser “Toda controversia derivada de este contrato, incluida las relativas a las relaciones laborales interpersonales y/o colectivas, se someterá para su resolución a mediación, administrada por el Comité e Convivencia Laboral; la designación de mediadores y la administración del proceso se registrarán por las políticas internas de la organización”. Es importante resaltar que no basta solo con una política general de bienestar y convivencia, hace falta instaurar la mediación como norma.

8. Competitividad: Evidencia la influencia de este intangible en un futuro proceso de mediación, representa un factor diferenciador en cualquier ejercicio laboral y/o profesional. Se suscribe como elemento diferenciador entre organizaciones de un mismo sector económico, va desde una cualidad de los miembros del equipo, hasta una premisa declarada en el direccionamiento estratégico de algunas organizaciones; dado que el conflicto suele irrumpir el normal desarrollo de los procesos, no es de extrañarse que esta elogiada cualidad se vea afectada por el mismo. En un escenario belicoso, la competitividad se ve afectada, pues nubla la capacidad de respuesta y adaptación, frente al cambiante mercado de productos y servicios en el que se mueven las organizaciones de naturaleza empresarial; de igual manera disminuye la capacidad del sujeto de integrar y alinear sus competencias personales, para proveer la mejor versión de su rol laboral en la ejecución de las tareas cotidianas adscritas a su contrato.

9. Confianza: Es la sumatoria de valores como credibilidad, fiabilidad, intimidad e interés personal, presentes en un sano equilibrio para abonar a la pronta resolución de los conflictos.

Este intangible es uno de los elementos que más se valora en el contexto organizacional, es la premisa de las relaciones cotidianas y el mejor escenario para desarrollarse profesionalmente; sus efectos se comprueban no solo en las dinámicas laborales, sino también en la fidelidad y

productividad del cliente interno, al instaurar una política clara de mediación se promueve la percepción de confianza. Dado que un elemento clave de la fidelización tanto del cliente interno como del externo, es la percepción de confianza que se asocia con la organización, específicamente en las dinámicas relacionales propias de la interacción laboral, este intangible se constituye en el primer paso para posicionar la mediación provista por la empresa, como prioridad frente a los conflictos interpersonales.

10. Confidencialidad: Es pensado desde la obvia percepción de vacuidad que frente a la intimidad genera el conflicto, y la necesaria disminución de ansiedad en él y entre las partes. Dada la percepción de vulnerabilidad que suscita en el sujeto un escenario bélico, la gestión del recurso humano está moral y éticamente llamada a cuidar con recelo la intimidad del sujeto laboral, más aún cuando siente su ser vulnerado de alguna manera. Una garantía del cumplimiento de este intangible, adicional a los principios axiológicos dispuestos por la mediación, sería la inclusión de una cláusula específica al interior de los protocolos de mediación diseñados por el Comité de Convivencia Laboral, propuesta que podría articularse como “Toda controversia administrada por el Comité de Convivencia Laboral, incluida las relativas a las relaciones laborales interpersonales y/o colectivas, deberá cuidar la integridad ética, moral y buen nombre de los sujetos laborales que constituyan las partes en conflicto, toda vez que la confidencialidad es un derecho primario de la Constitución Política Colombiana; la filtración de información a miembros del equipo laboral, diferentes a los conflictuados y mediadores, sea genérica o específica del proceso de mediación, será sometida a investigación interna disciplinaria y las sanciones se regirán por las políticas de la organización”.

11. Creatividad: Hace alusión a una competencia básica de todo mediador, para inferir en los elementos subyacentes al conflicto y orientarlos hacia la solución de este. Se constituye en una de las competencias más apetecidas en el mercado laboral, pues trae consigo elementos dinamizadores de procesos humanos, estratégicos, y organizacionales en general; repensar los hechos de un conflicto requieren de esta cualidad, especialmente debido a la carga emocional que se maneja en un escenario belicoso. La mediación de los conflictos interpersonales laborales, está sujeta a pensar la misma realidad desde diferentes puntos de vista, llevando a las partes a recrear escenarios imaginarios donde se logra comprender la visión del contrapuesto, lo anterior es una versión de este intangible puesto en escena organizacional.

12. Empoderamiento: Busca legitimar positivamente a los actores, reivindicando su valía personal posiblemente desdibujada en el conflicto.

Gran parte de los planes de inducción, capacitación y formación, están orientados al logro de esta competencia, pues es bien sabido el positivo efecto que para los procesos organizacionales tiene el estar liderados por sujetos que conocen, se ensamblan y comprometen con estos; siendo una cualidad ideal en los sujetos laborales, se constituye como esa fuerza de cohesión entre sujetos de conflicto y acuerdo conciliatorio, debido al efecto significativo que ejerce en una positiva auto-percepción y a la sensación de control que se recupera al terminar el conflicto. La mediación se constituye en la alternativa idónea para generar empoderamiento en los sujetos laborales, dado que incluye en sus principios axiológicos el protagonismo de las partes en conflicto.

13. Especialización: Como en el desarrollo de un arte, se vincula como ese factor diferenciador que da estatus de experto al sujeto mediador.

En el mundo del trabajo, el estatus de especialista se da por formación y/o experiencia, al cual se le da especial valía por el nivel de conocimiento que se tenga de determinados procesos. Dado que la mediación no se encuentra inserta a los procesos organizacionales, se tendría que pensar en cómo vincular ciertas cualidades personales o procesos de formación para el logro de este intangible. Para el caso particular que propone este estudio, el escenario de la mediación administrada por el Comité de Convivencia Laboral, se debe incluir estrategia adicional a la básica reglamentada por el estado colombiano, por un lado la selección (en coordinación con el área de talento humano) de él o los sujetos idóneos por sus competencias personales, y por otro la formación encaminada al desarrollo de competencias básicas de mediación.

14. Estabilidad: Hace alusión a ese efecto alentador que produce el comprender, validar y entrar en acción, frente a la dinámica de la mediación misma.

Este es un concepto que ha mutado de manera perenne a lo largo del tiempo desde la perspectiva de sujeto y trabajo, predominantemente por el contexto económico de Colombia; aun así, establecer la mediación como proceso aportaría a la percepción de estabilidad, dado que el sujeto reconoce que existe un espacio constituido por la empresa para notificar controversias, deliberarlas y lograr acuerdos. Es común encontrar casos en los cuales la condición laboral percibida como incua, no se evidencia tempranamente debió al imaginario colectivo que existe en torno a la percepción

negativa que se asocia con quien suscribe el reporte; establecer la mediación de los conflictos interpersonales laborales como política y norma, permite disminuir este errado imaginario, aportando a la consolidación de este intangible al interior de las organizaciones.

15. Felicidad: Precepto que se describe mejor desde su impacto para sujetos y comunidades, que conceptualmente, sustenta la filosofía Ganar/Ganar.

Uno de los elementos fundantes de la política de seguridad y salud en el trabajo, es la calidad de vida del sujeto, dentro de la cual existe consenso en la comunidad académica la felicidad juega un papel preponderante. Consabido el lugar que ocupa en la escala de necesidades humanas este intangible, así como la forma en la cual el conflicto interpersonal pone en detrimento su logro dentro del desarrollo del rol laboral; la mediación del conflicto llevada a buen término disminuye la sensación de cansancio emocional propia de los escenarios belicosos y aumenta la percepción positiva y esperanzadora del presente laboral, así como su futuro probable en un ambiente que promueva la felicidad.

16. Fidelización: Se plantea como una estrategia intrínseca al ejercicio de la mediación, que busca fortalecer el compromiso mutuo entre las partes.

La cultura organizacional tiene como misión fundante aportar a la fidelización del cliente interno y externo, se podría pensar en la mediación de lo inicuo como una manifestación de compromiso por parte de la alta dirección, que redundaría en este comportamiento esperado. Ejercer la mediación de los conflictos interpersonales laborales va aportando paulatina y continuamente a la fidelización del sujeto suscrito a la organización, pues genera confianza y autonomía intrínseca, así como credibilidad a los procesos del direccionamiento estratégico.

17. Flexibilidad: Esta habilidad de adaptación a los cambios provee elementos valiosos para la pronta solución de los desacuerdos.

Se considera una habilidad blanda por excelencia para el desarrollo de carrera dentro y fuera de las organizaciones, los espacios de mediación proveen un ambiente donde la norma establecida prioriza al sujeto pese a su acto disruptivo, lo que tiene un efecto directo en la fidelización. Aunque el sujeto laboral se somete consciente y moralmente a asumir la norma explícita de la organización con quien suscribe el contrato, contar con la mediación de las condiciones percibidas como inicuas, provee un ambiente de flexibilidad frente a las consecuencias del conflicto, tales como los errores

personales o de procedimiento, situaciones de comunicación de exacerbada emocionalidad y disrupciones en la rutina laboral, todos los anteriores asociados a imaginarios con carga negativa y susceptibles de pérdida de la estabilidad al interior de la empresa.

18. Garantía: Posee la virtud de producir en las partes una sensación de certeza frente al logro de sus objetivos, les permite a las partes confiar en el proceso en sí, aun dentro de la subjetividad de los posibles resultados de este.

Parte de la misión de un Comité de Convivencia Laboral está en ofrecer garantía de operatividad frente a todo escenario conflictivo posible, la garantía de un pago puntual, la prebenda por el logro de un indicador de gestión, la consecución de un ascenso, la prudencia frente a una notificación de una querrela, entre otros, dibuja ambientes de trabajo éticos, confiables y seguros. La mediación como elemento prioritario frente a los conflictos interpersonales laborales, es en si misma, una garantía de que la organización premia la cultura de paz y la salud mental del sujeto labora.

19. Independencia: Se eleva como un intangible filosófico al englobar la primacía de principios morales como objetividad, buena fe e isonomía entre las partes, y el poder jurisdiccional de los MASC.

Si bien es cierto las organizaciones están en poder de determinar cuáles son los mejores planes y estrategias para dar cumplimiento a la norma, la inserción de la mediación de los conflictos interpersonales en las políticas laborales abonaría a un mayor posicionamiento de los métodos alternos en resolución de conflictos en el mundo del trabajo y las organizaciones; dado que una de las apuestas de la presente investigación es normalizar el reporte de las situaciones laborales inicuas que suscitan conflictos, y en respuesta, ratificar la figura del Comité de Convivencia Laboral como el escenario idóneo para la práctica de la mediación, se nutre tanto la independencia del sujeto quien libremente se compromete a la pacificación de los conflictos laborales, así como la independencia jurídica que le da la legislación colombiana al Comité de Convivencia Laboral.

20. Innovación: Esta premisa de la sociedad moderna, se visiona como una competencia del mediador tanto para abordar el conflicto como para inspirar a las partes hacia el acuerdo consensuado y de paso suscitarlo.

Es una premisa del mercado laboral presente, se podría decir también, el credo de la actual generación empresarial, lo que a su vez se constituye en uno de los argumentos para instar por una

política de mediación al interior de las organizaciones, pues sería la primera vez que en este medio se propenda por visibilizar y normalizar los cotidianos y comunes conflictos interpersonales, y la consecuente convalidación de la disciplina de los MASC al interior de los procesos estratégicos. Gestionar el conocimiento organizacional, es pensar también en dinamizar cada vez más y mejor no solo los procesos estratégicos, sino también los efectos subyacentes como las dinámicas relacionales personales y colectivas; esta es una muestra de innovación desde la filosofía sinérgica con la que se mueve el mundo del trabajo y las orgnaizaciones.

21. Internacionalización: Responde al sentir de universalizar parámetros y principios de los MASC, esto produce en las partes la tranquilidad de estar amparados por convenciones internacionales, lo cual resulta muy oportuno para aquellas controversias donde las partes están radicadas en países diferentes.

Son muchas las apuestas teóricas que existen en relación a mediar lo laboral, por ende, incluir como doctrina y norma el uso de la mediación frente al conflicto interpersonal como parte de las funciones adscritas al Comité de Convivencia Laboral, se constituye en un referente más para los MASC. Consabida es la necesidad de un discurso pacificador de carácter transversal a esta aldea global, fuera de las fronteras geográficas o políticas que separan los países, así como el terreno que con lujo de competencias ha ganado la filosofía de la mediación como el idioma de este anhelado discurso; apuestas como la de la presente investigación, abonan el terreno para seguir posicionando los MASC en los diferentes ámbitos de la vida humana, específicamente en el rol laboral, que es transversal a la vida misma.

22. Liderazgo: Se erige como una competencia básica del mediador, en la cual logra alinear los objetivos particulares de las partes, produciendo como resultado la conciliación de los intereses.

Otra de las habilidades blandas deseables en el mercado laboral, por el lugar que ocupa en los procesos sujetos empoderados que logren guiar efectivamente procesos y personas; la dinámica de constitución del Comité de Convivencia Laboral supone esta característica dentro de los miembros que lo configuran, lo que abona terrenos a la configuración del sujeto mediador. Este intangible tiene muchas aristas en el contexto organizacional, por un lado, un buen líder sabe cuando el ambiente laboral ha sido permeado por una situación negativa y puede instar a las partes a reportar y mediar, por otro lado, sabría reconocer cuando es mejor buscar a un tercero imparcial que medie

entre él y alguien del equipo, en ambos contextos la mediación laboral del conflicto interpersonal es el protagonista.

23. Mejora Continua: Volver más eficiente las dinámicas al interior de la mediación, tanto en lo procedimental como en lo relacional, bajo la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

Este se constituye en la premisa filosófica organizacional por excelencia, intangible aplicable a todo proceso personal y colectivo; una buena forma de verlo sería pensar la mediación de los conflictos interpersonales laborales como un resultado de aplicar este intangible, a su vez, cada proceso de mediación repercutiría de la mejora de los procesos a través de un buen clima laboral. Las organizaciones están en constante función de mejorar sus procesos, por tanto, la invitación está abierta para la inclusión de la mediación.

24. Modernidad: Siendo la negociación un eje rector de la modernidad, este intangible pone a los MASC en el centro de un nuevo sistema social, como uno de los entes reguladores, proveyendo control y dinamismo al mismo tiempo.

Va de la mano de la filosofía de mejora continua, la naturaleza entrópica de las organizaciones, le obligan a buscar siempre adaptarse a los cambios del mercado y la sociedad en general, hoy el discurso internacional está abocado a los MASC, en un mundo cansado de fronteras. Pensar la mediación como respuesta a los conflictos interpersonales laborales, es apostarle a la sociedad moderna, metáfora donde el sujeto cada vez más busca la felicidad, la tranquilidad, la estabilidad y el menor desgaste innecesario de energía positiva, sociedad que se mueve y se transforma rápido, por lo cual no tiene tiempo para conflictuarse con otros.

25. Monopolización del Procedimiento por las Partes: Si bien es cierto la palabra monopolización puede interpretarse negativamente, este intangible habla de la total autonomía que poseen las partes dentro de un proceso de mediación, convalidando a su vez uno de ellos principios de la mediación.

Hacer parte de un proceso de mediación bajo esta premisa, aporta al desarrollo y fortalecimiento de la autonomía y el liderazgo, entre otras cualidades intangibles ya descritas anteriormente. La mediación es un acto donde los protagonistas dueños del conflicto, son a la vez dueños de la solución; empoderamiento, liderazgo, competencias transferibles, son tan solo algunas de las

competencias buscadas y promovida por las organizaciones, y que se producen como efecto colateral de un proceso de mediación llevado a buen término.

26. Motivación: Las situaciones de conflicto desgastan emocionalmente a las partes, lo que a su vez produce la percepción de ausencia visible de solución y disminuye la motivación para pensar proactivamente; este intangible es uno de los elementos que se reivindica en el sujeto en la medida que avanza la mediación, valor agregado resultado de los MASC.

Uno de los valores agregados de pensar en la mediación de los conflictos laborales interpersonales, es precisamente el positivo efecto que tiene en la autopercepción, sentirse dueño y constructor de un proceso. Si bien es cierto en el contexto organizacional, existes múltiples estrategias asumidas y adoptadas como políticas institucionales para motivar a la fuerza laboral, es la motivación intrínseca la más buscada. Un sujeto tranquilo con la norma explícita de las organización, que se siente incluido y visibilizado como valioso pese a sus discrepancias, es un sujeto motivado, a trabajar, a compartir, a dar lo mejor de sí, a mediar.

27. Neutralidad: Este intangible va directo a los resultados de la mediación, los cuales no se verá permeados por juicios personales subjetivos, ni en procedimiento ni en ejecución final.

Es el primer paso para el logro de un ambiente adecuado para la mediación, más aún cuando en el ámbito laboral, el sujeto designado mediador al estar adscrito al comité de convivencia es a su vez par, mediador y autoridad revestida. Aunque esto se podría evidenciar como un conflicto de intereses, los delimitantes propios de la norma colombiana salvaguardarían el proceso (MinTrabajo, 2012). Así las cosas, los miembros del Comité de Convivencia Laboral designados como mediadores deberán realizar el proceso cuidando fielmente una posición siempre objetiva, proyectando en las partes la certeza de que esta allí para ayudarles a una pronta pacificación del conflicto interpersonal laboral, no para darle la razón a alguno, ni tampoco para comprobar responsabilidades; el objetivo del proceso de mediación es y siempre será, dinamizar el conflicto para llevarlo a buen término.

28. No trae consecuencias Económico-Sociales: Su naturaleza practica nos habla del ahorro en tiempo, energía emocional, tramites y costas jurídicas, que tiene la implementación de los MASC versus sistema adversarial/jurídico.

Entablar un proceso de mediación en el espacio laboral, habla de la importancia que les da la organización a sus colaboradores, aunque podría considerase una pérdida de tiempo en cuanto se

alejan provisionalmente a los trabajadores de su función contractual, tener un buen clima laboral es mucho más valioso. Las organizaciones han valorado históricamente el efecto colateral de los tiempos fuera, momentos en los cuales los sujetos no están ejerciendo su función contractual, pero que redundan en dinamización de los procesos; si el efecto de los tiempos fuera como capacitaciones, reuniones de festejo y salidas extramurales, es tan positivo, destinar un espacio para mediar los conflictos interpersonales laboral será además productivo.

29. Objetividad: El distanciamiento emocional entre el mediador y el conflicto de los mediados, trae consigo la virtud de observarlo detalladamente desde diferentes ángulos, lo que a su vez tiene un efecto propósito y asertivo en la gestión del mediador que experimentadamente sabrá usarlo para la pronta solución de la controversia.

Difícilmente los sujetos laborales perciben a un enviado de la alta dirección como persona objetiva, uno de los grandes retos que ha tenido que enfrentar el Comité de Convivencia Laboral en la práctica, es el posicionarse como efigie de objetividad; dada la filosofía pacificadora de la mediación, su ejercicio practicado bien llevado, proporcionaría un clima de confianza y camaradería, donde los trabajadores confían en las políticas institucionales, dando fe de esto a través del reporte de las condiciones y su consecuente voluntario sometimiento al ejercicio de mediación. Por otro lado, instaurar como política organizacional la mediación de los conflictos interpersonales, eleva la percepción de objetividad de la alta gerencia, dado que los sujetos laborales aprecian profundamente sentir validada su percepción de lo inicuo y emociones sin detrimento de la estabilidad.

30. Perdón: Se presenta como un valor agregado, resultado de la mediación, donde las partes se une no solo en la placidez del fin del conflicto sino también en el inicio de una relación restaurada; sustenta las bases de un nuevo comienzo después del acuerdo.

Un ambiente laboral donde se está permitido fallar, quebrarse, es un ambiente que promueve la gestación del perdón, propio y ajeno. Este intangible no ha sido abordado como objeto de estudio en el marco organizacional, aunque se encuentra inmerso en el proceso de mediación, especialmente cuando se logra un acuerdo consensuado. El perdón se constituye en un intangible de alto valor en las relaciones humanas, en muchas ocasiones en medio de un ejercicio de mediación las partes en conflicto caen en la cuenta de sus erradas posturas y/o acciones, al pedir o recibir el perdón, se reivindica el sujeto, subsanando la relación interpersonal.

31. Prestigio: Ese lugar privilegiado que se gana solo con resultados efectivos y que las personas buscan bajo la premisa de quedar en buenas manos; mismo posicionamiento que los MASC han logrado y que sigue haciendo carrera a diferentes ritmos en cada país.

Es un lugar que se debe ganar toda área, grupo o comité, un buen nombre trae consigo posicionamiento y estatus, lo que redundará directamente en la confianza percibida. El prestigio o buen nombre es uno de los intangibles más valiosos cuando de identidad e imagen corporativa se trata, históricamente se ha teorizado en torno a el impacto que tiene este en el posicionamiento de la empresa en un determinado mercado, se aúna a la confianza y el liderazgo percibidos; por su parte, el Comité de Convivencia Laboral, tendrá que ganarse este prestigio, lo cual será una consecuencia de implementar adecuadamente la mediación de los conflictos interpersonales.

32. Prevención del Conflicto: Bajo la premisa de un conflicto existente, trabaja en pro de que no se masifique, se reanude o mute hacia otra forma del mismo; se gestiona el conflicto desde la perspectiva de transformarlo mientras se evita su escalada.

Se constituye en parte fundante de las políticas de Bienestar Laboral, los planes de intervención suelen incluir espacios de formación personal donde se promueva la comunicación asertiva y la amable expresión emocional; pese a constituirse como ramas diferentes dentro de la habitual figura estratégica organizacional, tanto el área de talento humano, el de bienestar laboral y el Comité de Convivencia Laboral, trabajan desde diferentes estrategias en pro de mantener un ambiente laboral adecuado para la dinámica de la empresa. La prevención del conflicto es la base de toda relación humana, diferentes organizaciones a lo largo de la vida de un sujeto abanderan la causa, pero es en el mundo del trabajo donde se convierte en una filosofía de vida, en pro del cumplimiento satisfactorio del rol satisfactoriamente y de un clima laboral saludable.

33. Productividad: Al lograr que las partes vean desde otra perspectiva el conflicto, canalicen su energía hacia la meta de solucionarlo y reorienten sus esfuerzos para ir paso a paso llegando a puntos de convergencia, se convierten en partes activas del cambio; el sentimiento invocado por este intangible aumenta la auto-confianza de las partes e impacta positivamente en la mediación.

La percepción de que se atiende un conflicto personal de manera afectiva mantiene al sujeto con autoconfianza y esperanzador sobre el futuro probable. La productividad en forma y fondo es

importante para toda organización y permea todos los procesos, consabido es que la mediación como política institucional, al dar autonomía a los sujetos y devolver el discurso pacificador, puede impactar positivamente en los procesos organizacionales. Por otro lado, un escenario belicoso afecta la productividad personal y por ende organizacional, el conflicto distrae al sujeto de su objeto contractual, lo lleva a un mundo de emociones que si se acrecientan pueden terminar en un coste para la salud mental y su paz interior.

34. Rapidez: Una de las cualidades más apreciada de los métodos alternos, que si bien es cierto depende directamente de las partes, se erige como argumento rector de su posicionamiento frente al tradicionalmente congestionado proceso jurídico.

Es lógico que los grupos sociales deseen el buen término de las cosas con rapidez, esto no es ajeno a las organizaciones, donde tanto sujetos de conflicto como procesos afectados buscan agilizar los puntos de acuerdo para no afectar la dinámica laboral. El conflicto interpersonal laboral que trasciende, permea en la cultura organizacional un clima de tensión continua, sumado al desgaste administrativo que produce la intromisión de procesos jurídicos si se va a instancias judiciales; existe el imaginario colectivo de que la persona en conflicto se debe distanciar de las dinámicas sociales de la empresa hasta que no haya una respuesta legal a su litigio, lo cual fractura las relaciones y pone en detrimento la creatividad y el trabajo colaborativo en equipo.

35. Re-asociación: Se abre paso como beneficio alternativo a la mediación, al permitir a las partes resignificar sus roles en la vida del otro.

Dirimida una controversia se cambia la percepción del otro y de los hechos, lo que inicia como una situación irreconciliable termina siendo la oportunidad de conocer realidades alternas a una misma situación, este intangible es el inicio de nuevas formas de verse, convivir y porque no, trabajar en equipo. Al interior de universo organizacional es común que se formen subgrupos de trabajo, relaciones interpersonales afables que redundan en un sano clima laboral y en la dinamización de los procesos, la mediación del conflicto interpersonal es la herramienta por excelencia para subsanar las relaciones, y establecer nuevos y renovados vínculos.

36. Reparación del Daño: Este es uno de los puntos centrales suscitado por la mediación, dado que son las partes quienes de manera autónoma delimitan los parámetros para el restablecimiento de su estado ideal

En gran parte de los conflictos laborales de naturaleza interpersonal, lo que busca el sujeto como reparación es la propia reivindicación de poder, control, valía y/o estatus quo posicionados en el imaginario personal y colectivo; en el caso particular de los conflictos interpersonales se inicia con lo que parece una latente necesidad de tener la razón pero subyacemente se encuentran emociones difusas e intensas, reparar el daño va más allá de que el conflicto llegue a buen término, le devuelve al sujeto la sensación de paz interior y tranquilidad, contribuyendo a la construcción de la salud mental laboral.

37. Reputación Corporativa: Condicionada por los valores corporativos, la reputación es la materialización de las relaciones entre los diferentes niveles que operan en una organización, su vínculo con los MASC está en la postura que asume la alta gerencia en relación con el conflicto.

Una empresa que le apuesta a la resolución mediada de los conflictos es una empresa apetecida para trabajar, lo que a su vez redundará en la satisfacción laboral y por ende en los procesos, la calidez en la atención al cliente, entre otros. Como ya se ha comentado en anteriores intangibles, la identidad corporativa es un elemento de gran valía para las organizaciones y se configura elemento constituyente de la reputación, este intangible pone en evidencia todos los pequeños detalles del día a día que construyen el todo organizacional, donde el reconocimiento del mercado se da en múltiples términos tales como confiabilidad, calidad de servicio, atención al cliente, clima saludable de trabajo, y por que no, espacios de mediación dinámicos.

38. Satisfacción: La valoración positiva que se da en relación a un servicio prestado, es el mayor garante de un trabajo bien hecho, no solo se trata del logro de un objetivo.

La satisfacción como intangible tiene muchos universos posibles, en el caso de la suscrita investigación, es la percepción de estar en el lugar indicado para desarrollar todo el potencial profesional. Un elemento clave de la salud mental laboral es la percepción de satisfacción con el rol, el lugar y la función laboral que se ejerce, esta valoración positiva de la realidad que se vive construye identidad, vínculos y clima saludable.

39. Seguridad Jurídica: El reconocimiento legal que se da al acuerdo de mediación, es y siempre debe ser, la mejor forma de promocionar los MASC; en el caso particular de las organizaciones el rol legal lo ejerce la alta gerencia.

Más allá de si el conflicto interpersonal es motivo de norma o no, que se pueda considerar mediable o no, normatizar un proceso provee el ambiente de credibilidad esperado; claridad de la norma, de los procesos, estándares, indicadores de gestión y de más elementos constituyentes del direccionamiento estratégico, son la clave para el logro de este intangible. Como se había mencionado en anteriores intangibles, cuando el sujeto laboral se encuentra en un ambiente que considera seguro, son más propensos a reportar el conflicto interpersonal y asumir un proceso de mediación.

40. Simplicidad: La mediación como un arte, implica el intrincado y complejo asunto de simplificar el proceso; lenguaje, pasos, tiempos y acuerdos, todos en pro de la tranquilidad de las partes en conflicto bajo la premisa de la transparencia.

Volverlo norma no se trata de enclavar tramitología administrativa a algo tan natural como el conflicto interpersonal, implica quitarle poder al conflicto a tal punto, que permita ser rápidamente dirimible. La simplicidad como sinónimo de operatividad no de facilidad o medidas tibias, es la apuesta de la mediación laboral frente a los conflictos interpersonales; al volver cotidiano el ejercicio de mediación, irse evidenciando los casos exitosos de conflictos llevados a buen término, se podrá a futuro pensar en la normalización de los MASC en el ámbito de estudio de la presente investigación.

41. Sinergia: Desde una perspectiva positiva, enmarca la necesidad de potencializar las competencias de las partes desde su naturaleza diversa.

Visibilizar el conflicto interpersonal y su coste para la cultura organizacional, es una forma de magnificar el flujo de los procesos, donde las personas se perciben humanas no temen equivocarse, lo que les permite a su vez soltar con mayor facilidad la carga perceptualmente negativa. Pensar en potencializar los procesos implementando alternativas diversas a las propuestas por la tradicional escuela administrativa, es mantener un pensamiento sinérgico, donde el mejoramiento continuo es la premisa filosófica.

42. Transparencia: No solo es una cuestión de honor o un principio ético, pone en evidencia la necesaria normalización de la verdad, de la honestidad, con evidentes efectos positivos en ahorro de imaginarios sobrevalorados.

Las organizaciones en general, tiene políticas de comunicación claras, donde se hace rendición de cuentas de ejercicios de liderazgo, esto convalida y posiciona a los tomadores de decisiones; una buena apuesta al normalizar la mediación, es proponerla como sinónimo transparencia en los procesos, así el sujeto laboral percibe el compromiso de la alta gerencia para con su desarrollo humano y se siente blindado por los procesos y las normas.

43. Universalidad: Como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Métodos Alternos se están erigiendo como la respuesta necesaria frente a una sociedad compleja y multiversa, que busca pronta y oportuna solución a las controversias; los principios rectores son un claro ejemplo de este proceso, que aún está escribiendo su historia.

Son muchas las investigaciones que hablan de los elementos de una buena cultura organizacional, aunque ninguna habla directamente de la mediación, si existen muchos elementos vinculantes entre el sujeto laboral y el mundo del trabajo; puede que no esté normatizada la mediación laboral de los conflictos interpersonales, pero su evidente importancia en el mundo de hoy se hace cada día más evidente. El sujeto ahora es ciudadano del mundo, y el mundo es una gran aldea global, esto implica pensar en un discurso pacificador de carácter universal, donde los MASC poseen doctrina, norma y experticia para proveerlo.

Esta propuesta pone en contexto elementos de carácter perceptual, cuya intensidad en el contexto del conflicto está directamente relaciona con la posición que el sujeto cognitiva y afectivamente asume; uno de estos elementos, el intangible de la armonía converge en criterios y conceptos, con premisas tradicionalmente incluidas en la cultura organizacional, como ese ambiente deseable por el cual toda empresa debe propender (Martínez, 2009).

3.4.3 El Coach Mediador: Hacia una Esquemmatización del Concepto

Muy a pesar de los intentos legislativos por integrar la mediación como una política de salud mental laboral, descritos anteriormente en el capítulo de doctrina y norma colombiana, el ejercicio de la mediación se diluye entre la norma y la escala de prioridades de la cotidianidad laboral.

Recapitulando un poco, el rol del sujeto mediador forma parte de los roles asignados en el llamado Comité de Convivencia Laboral, elemento que se encarga de velar por la sana convivencia de los

empleados, previniendo el acoso laboral y contribuyendo positivamente al factor de riesgo psicosocial. Si bien es cierto, en la conformación de dicho comité se especifica la importancia de que uno de sus miembros funja como mediador, y se dan lineamientos claros en cuanto a las competencias y cualidades personales que debe tener, así como de la capacitación que debe recibir para poder desempeñar adecuadamente este rol, es importante recordar que todos los integrantes de este comité son sujetos laborales activos de la organización y desempeñan este oficio de manera paralela a sus funciones por dos años.

Al establecer esta coyuntura legal, es imperativo analizar que tan pertinente es para el acto mismo de la mediación tener un sujeto mediador inexperto y/o no formado adecuada y experiencialmente para el desempeño de rol, dado que:

“la mediación y los MSC, cuentan con sus propias teorías modelos y prácticas, que le han permitido generar técnicas propias y estructuradas por sus propios arquetipos, con un alto nivel de análisis derivado de una práctica nutrida con resultados contundentes y de un respaldo normativo y doctrinal multidisciplinar y multidimensional” (Gorjón F. , 2020)

Como se puede observar, no se está hablando de una simple práctica cotidiana, o de un rol que cualquier sujeto con ciertas características de personalidad, pueda desempeñar a cabalidad, se está hablando de una disciplina científica con una amplia trayectoria, que ha demostrado con creces su efectividad desde el ejercicio profesional de quienes la legitiman en diversos escenarios.

Y es que el oficio del mediador lleva implícito:

“tener formación específica en mediación, en practica constante y actualización permanente; conocer de manera detallada la temática asociada al conflicto lo que supone la revisión disciplinada de cada caso particular; recopilar aptitudes personales como la empatía, competencias transferibles y creatividad”. (Pérez-Ugena, 2020)

Por lo cual, no sugiere ser una decisión que se pueda tomar de manera procedimental, ni tampoco por el mero cumplimiento de la norma; si el objetivo es prevenir la escalada del conflicto, lograr que las partes se acerquen, establecer acuerdos e impactar así sobre la armonía organizacional, la

posición que debe ocupar el sujeto mediador debe ser más preponderante, desde su formación y experticia.

Son varios los argumentos que sustentan la apuesta por el posicionamiento del mediador organizacional, como por ejemplo los ampliamente reconocidos efectos terapéuticos, no intencionados ni planeados, pero si percibidos por las partes (Pérez-Ugena, 2020), o la consecuente creación de estructuras base para la resolución de futuros conflictos, en razón a la gestión y transformación del conflicto (Cabello P. , 2018). Más allá de un determinismo legal, el Coach mediador debería formar parte de las políticas de bienestar laboral contempladas de desde la alta gerencia, para el logro y mantenimiento de un ambiente laboral armónico.

CAPITULO IV: INMERSIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación se realizó a través de un estudio mixto de corte correlacional y alcance descriptivo el cual permite comprender ampliamente el fenómeno analizado (Rodríguez K. , 2012); se considera la metodología mixta dada las ventajas de complementariedad que promueve para los fenómenos propios de las ciencias sociales, y en respuesta a que abordarlos desde una mentalidad estrictamente cuantitativa, puede detener los procesos de conocimiento de lo social, dado que ningún método formal garantiza la percepción adecuada del mismo (Bonilla & Rodríguez, 2005).

Para abordar el fenómeno de estudio, la investigación se llevó a cabo en tres fases, una primera fase de investigación formativa que permitió explorar el fenómeno de estudio a profundidad, haciendo énfasis en sus diversos matices y planteando así, un sesgo inductivo a la inmersión al objeto de estudio. Este tipo de sesgo provee elementos clave para formular con solidez la hipótesis y avanzar hacia la comprobación de la misma en el contexto de estudio (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018).

La segunda fase se realizó mediante un abordaje cualitativo, construido mediante entrevistas a profundidad con profesionales expeditos en dimensiones claves para comprender el fenómeno de la mediación como elemento estratégico a nivel organizacional; los resultados de esta etapa de la investigación fueron determinantes para la construcción del instrumento cuantitativo.

El abordaje cuantitativo comprendió la tercera fase, enfocada a sujetos labores activos en el sector comercial, resultado de lo cual se lograron establecer asociaciones significativas, como se mostrará más adelante.

CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA

5.1 Inmersión cualitativa al objeto de estudio

Esta fase cualitativa que se hizo bajo el paradigma fenomenológico en razón a que permite ver la realidad desde su naturaleza subjetiva y cambiante, profundizando en el conocimiento de la misma. Para tales fines, como técnica cualitativa se utilizó la entrevista estructurada con expertos, la cual permite seleccionar de manera estratégica a los actores que en un ejercicio dialógico y mediante unas preguntas guía, ofrezcan información nutrida sobre las variables de estudio (Sáenz & Gerardo, 2014), así:

5.1.1 Población, muestra y unidades de análisis

POBLACIÓN	MUESTRA	UNIDAD DE ANÁLISIS
Entrevista A: Investigadores y académicos, profesionales con experiencia en armonía, el mundo del trabajo y de las organizaciones, mediadores en conflictos.	Muestreo intencionado con 10 expertos: 1. Experto en talento humano. 2. Experto en mediación.	Armonía Organizacional. Mediación Organizacional. El conflicto Laboral Interpersonal.
Entrevista B: Investigadores y académicos en salud mental laboral.	Muestreo intencionado con 6 expertos en salud mental laboral.	Armonía Organizacional. Mediación Organizacional. Lo Inicuo en las Organizaciones.

Tabla 1 Población, muestra y unidad de análisis

Todos los profesionales incluidos en la investigación cuentan con más de 10 años de experiencia profesional en los campos de Gestión del Talento Humano, Salud Mental Laboral, Gestión del Riesgo Psicosocial, Comités de Convivencia Laboral, Investigación Científica Asociada. Así las cosas, se contó con la participación de profesionales en los campos de Psicología, Administración de empresas,

Seguridad y Salud en el Trabajo, y Abogados; todos con títulos posgraduales afines al campo de las organizaciones y en actividad laboral vigente.

Dada la especificidad de los perfiles aquí descritos, se abordaron profesionales de diferentes lugares de Colombia, bajo la premisa ya descrita, de que todos cuentan con la formación y experticia idónea para proveer respuestas nutridas a las preguntas de la entrevista.

El diseño de las preguntas se realizó siguiendo parámetros metodológicos y teóricos, los cuales permitieron plantear preguntas abiertas, de fácil comprensión para los profesionales entrevistados y de aporte significativo para develar el objeto de estudio, una primera propuesta se relaciona a continuación:

5.1.2 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas.

Variables de Estudio	Unidad de Análisis	Preguntas Entrevista Grupo A	Palabras Esperadas o Asociadas
Armonía Organizacional	Armonía Organizacional	¿Qué es la armonía?	Equilibrio Lograr que todo esté en su lugar Que todo fluya Sentirse bien
		¿Qué entiende usted por armonía organizacional?	Equilibrio Remuneración adecuada Buen clima Comunicación fluida
		¿Es el empoderamiento un elemento de la armonía organizacional?	Si Es clave Es necesario Es importante
		¿Cuáles considera serían los elementos que construyen armonía organizacional?	Buen trato Trabajo en equipo Comunicación fluida
	Conflicto Laboral Interpersonal	¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?	Trato preferencial Permisividad selectiva Mal trato Sobre carga laboral
		¿Cree usted que las personas entran en conflicto a razón de estas condiciones?	Claro Si Por supuesto

		¿Cómo cree usted que afecta a las personas este fenómeno?	Aumenta el estrés Disminuye la calidad de vida laboral Aumenta las tensiones del grupo
Mediación	Mediación Organizacional	De los elementos que usted considera construyen la armonía organizacional, ¿Cuáles considera prioritarios?	Prioritarios: comunicación, empoderamiento, equidad.
		¿Cuáles considera mediables en un conflicto?	Mediables: problemas, conflictos, trato inequitativo
		¿Considera que estas condiciones son mediables?	Si, mediando.
		¿De qué manera?	Claro, hablando. Por supuesto, llegando a acuerdos
		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?	Positivo Ayuda al sujeto Mejora el empoderamiento Se siente parte del proceso
¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?	Equilibrio emocional Disminuye tensiones Mejora la armonía Propicia la armonía		

Tabla 2 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas entrevista A

Variable de Estudio	Unidad de Análisis	Preguntas Entrevista Grupo B	Palabras Esperadas Asociadas
Armonía Organizacional	Armonía Organizacional	¿Ha vivido usted situaciones de inarmonía en su lugar de trabajo? Si la respuesta es sí ¿Puede por favor describir algunas?	Si Claro Alguna Vez Trato preferencial Mal trato verbal Comportamientos poco éticos
		¿Por qué considera que no son armónicas estas experiencias?	Promueven la confrontación Aumentan el estrés Produce infelicidad
		¿Qué elementos considera usted necesarios para que exista armonía organizacional?	Comunicación Empoderamiento Equidad Mediación
Mediación	Mediación Organizacional	¿Considera que estas condiciones son mediables? ¿De qué manera?	Si, mediando. Claro, hablando. Por supuesto, llegando a acuerdos

		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?	Positivo Ayuda al sujeto Mejora el empoderamiento Se siente parte del proceso
		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?	Equilibrio emocional Disminuye tensiones Mejora la armonía Propicia la armonía
Naturalización de lo Inicuo	Lo Inicuo en las Organizaciones	¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?	Trato preferencial Permisividad selectiva Mal trato Sobre carga laboral
		¿Cree usted que las personas se acostumbran a estas condiciones?	Si Claro Por supuesto Es un riesgo A veces pasa
		¿Cómo cree usted que afecta a las personas acostumbrarse a estas condiciones?	Aumenta el estrés Disminuye la calidad de vida laboral Aumenta las tensiones del grupo

Tabla 3 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y palabras esperadas o asociadas entrevista B

Estas preguntas se concatenaron directamente en respuesta a los objetivos de investigación, así:

5.1.3 Relación unidad de análisis, categorización y objetivos específicos.

UNIDAD DE ANÁLISIS	CATEGORÍA DE ANÁLISIS	OBJETIVOS
Armonía Organizacional	Elementos de la armonía	Establecer la relación entre la mediación de lo inicuo, y el logro del empoderamiento estratégico y la armonía organizacional.
	Elementos de inarmonía	
Lo Inicuo en las Organizaciones	Condiciones Inequitativas	Conocer las experiencias que tienen los sujetos laborales, en relación a las condiciones laborales inicuas.
	Facultad de acostumbrarse a las condiciones inequitativas	
	Efectos en el sujeto de acostumbrarse a los inequitativo	
Conflicto Laboral Interpersonal	Conflicto por condiciones inequitativas	Conocer las experiencias que tienen los sujetos laborales, en relación a las condiciones laborales inicuas.
	Efectos del conflicto en el sujeto	

Mediación Organizacional	Empoderamiento como resultado de la mediación	Describir elementos mediables en condiciones laborales inicuas.
	Elementos mediables para el logro de la armonía	
	Factores que afectan negativamente la mediación	

Tabla 4 Relación unidad de análisis, categorización y objetivos específicos

Este proceso de diseño se llevó a cabo durante el primer semestre del 2019, contando con la guía y valoración del instrumento cualitativo por juicio de dos expertos metodólogos y uno temático, se procedió a la realización de la prueba piloto.

5.1.4 Validación del Instrumento

Esta prueba piloto fue realizada durante los meses de Abril y Mayo del 2019, en territorio nacional Colombiano, en las ciudades de Neiva, Bogotá y Barranquilla, de manera presencial; se aplicó la **Entrevista A** a un total de 6 sujetos, y la **Entrevista B** a un total de 4 sujetos, cumpliendo estrictamente con el perfil proyectado:

Entrevista A: Investigadores y académicos, profesionales con experiencia en armonía, el mundo del trabajo y de las organizaciones, mediadores en conflictos.

Entrevista B: Investigadores y académicos en salud mental laboral.

De manera simultánea con la aplicación, se analizó la experiencia y dentro de los hallazgos se pudo evidenciar una plena comprensión de las preguntas formuladas por parte de los participantes, no hubo necesidad de reestructurar ninguna pregunta para mejorar su comprensión, las respuestas fueron nutridas y hacían alusión a varias de las categorías de análisis propuestas; Al finalizar la prueba piloto, los entrevistados refirieron sentirse cómodos con las preguntas, manifestaron que hay coherencia lógica entre una y otra, así como el abordaje con la profundidad requerida por este tipo de estudio.

Aun así, para ahondar más en la variable dependiente mediación, se implementó una dinámica de circularidad que permitió en la versión final del abordaje cualitativo, saturar el tema, dando un poco más de contexto y sentido a las respuestas. Frases como: “cuéntame más”, “podría por favor profundizar en su apreciación” y/o “sería interesante que ampliara su punto de vista”, se

implementaron según el argumento discursivo de cada sujeto, por lo tanto, no se integran de manera definitiva al instrumento.

En la siguiente tabla se relacionan las respuestas no esperadas, que se destacaron en la prueba piloto por su aporte al estudio.

5.1.5 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas.

Variables de Estudio	Unidad de Análisis	Preguntas Entrevista Grupo A	Palabras no Esperadas
Armonía Organizacional	Armonía Organizacional	¿Qué es la armonía?	Tener el control Ser feliz con lo que se tiene
		¿Qué entiende usted por armonía organizacional?	Que las cosas vayan bien Que uno sea feliz en el trabajo
		¿Es el empoderamiento un elemento de la armonía organizacional?	Más que un elemento es una condición
		¿Cuáles considera serían los elementos que construyen armonía organizacional?	Salario justo Cargo adecuado al perfil
	Conflicto Laboral Interpersonal	¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?	Que lo exploten a uno Pedir mucho y pagar poco Que uno no se pueda enfermar
		¿Cree usted que las personas entran en conflicto a razón de estas condiciones?	Es culpa de los celos
		¿Cómo cree usted que afecta a las personas este fenómeno?	Se enferman No viven tranquilos
Mediación	Mediación Organizacional	De los elementos que usted considera construyen la armonía organizacional, ¿Cuáles considera prioritarios?	Prioritarios: dejar trabajar, tener descanso
		¿Cuáles considera mediables en un conflicto?	Mediables: asenso, sueldo, permisos
		¿Considera que estas condiciones son mediables? ¿De qué manera?	No siempre Depende del jefe Depende de la empresa Hablando con recursos humanos
		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?	Sentido de pertenencia Proactividad

		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?	Llegar a acuerdos
--	--	---	-------------------

Tabla 5 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas entrevista A

Variable de Estudio	Unidad de Análisis	Preguntas Entrevista Grupo B	Palabras Esperadas Asociadas
Armonía Organizacional	Armonía Organizacional	¿Ha vivido usted situaciones de inarmonía en su lugar de trabajo? Si la respuesta es sí ¿Puede por favor describir algunas?	Muchas Los chismes Las peleas
		¿Por qué considera que no son armónicas estas experiencias?	Promueven la confrontación Aumentan el estrés Produce infelicidad
		¿Qué elementos considera usted necesarios para que exista armonía organizacional?	Un trabajo bien pago Trato digno Que los jefes hablen con sus empleados
Mediación	Mediación Organizacional	¿Considera que estas condiciones son mediables? ¿De qué manera?	Hablando claro
		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?	Mejora la actitud
		¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?	Mejor actitud Los empleados se sienten tranquila
Naturalización de lo Inicuo	Lo Inicuo en las Organizaciones	¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?	Anular al sujeto Ignorar sus necesidades No tener claridad en los procesos
		¿Cree usted que las personas se acostumbran a estas condiciones?	Cuando no hay muchas opciones se acostumbran
		¿Cómo cree usted que afecta a las personas acostumbrarse a estas condiciones?	Se enferman Desmejora su autoimagen Se deprimen

Tabla 6 Relación variables de estudio, unidad de análisis, preguntas y respuestas no esperadas entrevista B

Así bien, el instrumento definitivo es el que se presenta a continuación.

CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA

6.1 Inmersión cuantitativa al objeto de estudio

La fase cuantitativa constituye un bordaje de nivel descriptivo, pues se buscó dar cuenta de todos los matices del fenómeno de estudio para conocerlo a profundidad (Rodríguez K. , 2012), la naturaleza de su alcance fue correlacional buscando asociaciones significativas entre la variable dependiente y las variables independientes, esto bajo la premisa de sustentar la mediación de condiciones inicuas, como método de intervención válido en la búsqueda de armonía organizacional y el empoderamiento estratégico, en trabajadores del sector de actividad empresarial de la ciudad de Barranquilla - Colombia.

6.1.1 Variables de Estudio

TIPO DE VARIABLE	CODIFICACIÓN	VARIABLE
Variable Dependiente	D	Mediación
Variable Independiente	IA	Empoderamiento
Variable Independiente	IC	Armonía organizacional
Variable Independiente	IB	Naturalización de lo inicuo: Frecuencia del Conflicto
Variable Independiente	ID	Naturalización de lo inicuo: Importancia del Conflicto

Tabla 7 Tipo de variable, codificación y nombre de la variable

El tratamiento de los datos de dio de manera transversal con sujetos laborales adscritos a la rama de actividad Empresarial, en la ciudad de Barranquilla Colombia, a corte primer trimestre 2019, según cifras de DANE.

6.1.2 Universo, población y muestra

Este apartado describe las características numéricas propias de la población objeto de estudio, mediante la delimitación de aspectos distintivos afines en la búsqueda por responder la hipótesis planteada por la investigación (Hernández & Tamez, 2014).

Universo: Sujetos laborales adscritos a la rama de actividad Empresarial, en la ciudad de Barranquilla Colombia, a corte primer trimestre 2019, según cifras de DANE.

Población: Se parametriza un total 72.793 sujetos laborales con las características antes descritas, según cifras de DANE.

Muestra: para determinar la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple, asumiendo una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5% (ver formula). Como no se conoce la varianza poblacional (PQ) se fijó la máxima varianza P=0.5 y Q=0.5. Con estos criterios se obtiene un total de la muestra de 383 sujetos encuestados.

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Ecuación 1 Muestreo aleatorio simple

6.1.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Se configura como una serie de recursos que permiten la recabar información alusiva al objeto de estudio, su naturaleza y dinámica es diversa, razón por la cual deben ser seleccionados a la luz de las necesidades propias del estudio (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). Para el caso particular de este estudio, se abordó como técnica de recolección de datos cuantitativa el cuestionario, el cual está constituido por una serie de preguntas construidas alrededor de las variables de estudio.

El cuestionario se diseñó en congruencia con los objetivos, variables y lineamientos teóricos del estudio, utilizando variables de tipo nominal en una escala de cinco grados; aunque la gradación nominal fue la misma para todas las variables: nada, poco, algo, bastante y mucho, para la variable dependiente Mediación, y las variables independientes Empoderamiento y Armonía su

correspondencia numérica fue de 1 a 5, mientras que para la variable independiente Naturalización: Frecuencia e Importancia del Conflicto, la correspondencia numérica fue de 5 a 1.

De este modo, el instrumento final esta constituido por 66 ítems de preguntas cerradas, 12 para la variable dependiente Mediación, 12 para la variable independiente Empoderamiento, 10 para la variable independiente Armonía, 16 para la variable independiente Naturalización Frecuencia de Conflicto y 16 para la variable independiente Naturalización Importancia de Conflicto.

6.1.3.1 Variables e Ítems

Para el diseño de las preguntas del instrumento cuantitativo se realizó una búsqueda exhaustiva de instrumentos estandarizados y validados asociados teóricamente al objeto de estudio, luego en un ejercicio de benchmarking se tomaron las preguntas consideradas pertinentes para ahondar en cada variable, se hizo una primera adaptación al discurso local, determinando como instrumento un cuestionario; a saber:

VARIABLE	ÍTEM	CONSTRUCTO TEÓRICO
IC Armonía organizacional Estado de equilibrio deseable en el cual se inspiran las organizaciones	1. Me siento motivado por mi trabajo. 2. He logrado adaptarme al ritmo laboral. 3. Me reconocen los buenos resultados. 4. Me gustaría continuar en mi actual trabajo. 5. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria. 6. Trabajo bien en grupo. 7. Mis compañeros consultan bastante conmigo. 8. Siento que mi cargo es vital en el equipo de trabajo. 9. Participo activamente en la toma de decisiones. 10. La relación con mi jefe es clara y asertiva.	Gorjón, 2017 Almodóvar & Xu, 2018 Chein, 1988 Canclini, 1990
IA Empoderamiento Sujetos de alto potencial creativo, conocimiento e iniciativa, que contribuyen proactivamente a los fines organización.	1. Un trabajo estimulante. 2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo. 3. Desarrollo de tareas, que emplean todas sus habilidades y conocimientos. 4. Información sobre el estado actual de la organización. 5. Información sobre los valores de la organización. 6. Información sobre los objetivos de la organización. 7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien. 8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar. 9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas. 10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo. 11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo. 12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.	Giraldo, 2012. Senge, 2011. Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004 Jáimez & Díaz, 2013.

<p>IB Naturalización de lo icuio</p> <p>Fenómeno que lleva a las personas a considerar sus acciones, creencias y vivencias como naturales, y por ende fuera de su control.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido. 2. Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego. 3. Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy. 4. Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta. 5. Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro. 6. Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión. 7. Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada. 8. Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución. 9. Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro. 10. Disputamos porque se incumple una norma legal o social. 11. Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente. 12. Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo. 13. Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos. 14. Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales. 15. Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos. 16. Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas. 	<p>Marqués, 1981.</p> <p>Blanch, 2014.</p> <p>Redorta, 2011.</p>
<p>D Mediación</p> <p>Proceso mediante el cual un tercero imparcial participa de manera activa en la solución de un conflicto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener discusiones exploratorias con cada parte por separado. 2. Ayudar a las partes a entender la posición del otro. 3. Que alguien actúe como canal de comunicación para las partes. 4. Hacer reuniones conjuntas con todas las partes involucradas. 5. Identificar los puntos concretos de desacuerdo. 6. Identificar los puntos concretos de acuerdo. 7. Discutir los costos de un posible acuerdo. 8. Discutir los beneficios de un posible acuerdo. 9. Señalar las implicaciones de continuar en desacuerdo. 10. Sugerir soluciones al conflicto. 11. Hacer una escala de prioridades entre los puntos de desacuerdo. 12. Hacer una escala de prioridades entre los diferentes conflictos. 	<p>Gorjón, 2015.</p> <p>Sáenz, 2015.</p> <p>Kressel y Pruitt, 1985.</p> <p>Hiltrop, 1989.</p>

Tabla 8 Variables e Ítems

6.1.3.2 Instrumento

VARIABLE INDEPENDIENTE		Empoderamiento				
Indicación: A continuación, indique el grado de identificación que siente con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
IA1	Un trabajo estimulante.					
IA2	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.					
IA3	Desarrollo de tareas, que emplean todas sus habilidades y conocimientos.					
IA4	Información sobre el estado actual de la organización.					
IA5	Información sobre los valores de la organización.					
IA6	Información sobre los objetivos de la organización.					
IA7	Información específica sobre las cosas que usted hace bien.					
IA8	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar.					
IA9	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas.					

IA10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo.					
IA11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo.					
IA12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.					

VARIABLE INDEPENDIENTE Naturalización de lo Inicuo

Indicación: A continuación, indique con qué FRECUENCIA usted ha vivenciado los siguientes conflictos en el ámbito laboral. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
IB1	Conflicto porque mi orgullo personal se siente herido.					
IB2	Conflicto porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
IB3	Conflicto porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
IB4	Conflicto por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
IB5	Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
IB6	Conflicto porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
IB7	Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
IB8	Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
IB9	Conflicto porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
IB10	Conflicto porque se incumple una norma legal o social.					
IB11	Conflicto porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
IB12	Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
IB13	Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
IB14	Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
IB15	Conflicto porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
IB16	Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					

VARIABLE INDEPENDIENTE Naturalización de lo Inicuo

A continuación, indique el grado de IMPORTANCIA que usted le da a cada uno de los siguientes conflictos, en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
ID1	Conflicto porque mi orgullo personal se siente herido.					
ID2	Conflicto porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
ID3	Conflicto porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
ID4	Conflicto por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
ID5	Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
ID6	Conflicto porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
ID7	Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
ID8	Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
ID9	Conflicto porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
ID10	Conflicto porque se incumple una norma legal o social.					
ID11	Conflicto porque no nos entendemos como personas habitualmente.					

ID12	Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
ID13	Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
ID14	Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
ID15	Conflicto porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
ID16	Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					
VARIABLE DEPENDIENTE		Mediación				
Indicación: A continuación, indique el grado en el que usted considera, las siguientes estrategias son válidas para la solución del conflicto. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
D1	Tener discusiones exploratorias con cada parte por separado.					
D2	Ayudar a las partes a entender la posición del otro.					
D3	Que alguien actúe como canal de comunicación para las partes.					
D4	Hacer reuniones conjuntas con todas las partes involucradas.					
D5	Identificar los puntos concretos de desacuerdo.					
D6	Identificar los puntos concretos de acuerdo.					
D7	Discutir los costos de un posible acuerdo.					
D8	Discutir los beneficios de un posible acuerdo.					
D9	Señalar las implicaciones de continuar en desacuerdo.					
D10	Sugerir soluciones al conflicto.					
D11	Hacer una escala de prioridades entre los puntos de desacuerdo.					
D12	Hacer una escala de prioridades entre los diferentes conflictos.					
VARIABLE INDEPENDIENTE		Armonía Organizacional				
Indicación: A continuación, indique el grado de identificación que siente con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
IC1	Me siento motivado por mi trabajo.					
IC2	He logrado adaptarme al ritmo laboral.					
IC3	Me reconocen los buenos resultados.					
IC4	Me gustaría continuar en mi actual trabajo.					
IC5	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria.					
IC6	Trabajo bien en grupo.					
IC7	Mis compañeros consultan bastante conmigo.					
IC8	Siento que mi cargo es vital en el equipo de trabajo.					
IC9	Participé activamente en la toma de decisiones.					
IC10	La relación con mi jefe es clara y asertiva.					

Tabla 9 Instrumento

6.1.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Son las propiedades que determinan la viabilidad de un instrumento, en tanto la validez determina en que grado mide lo que se propone medir, mientras la confiabilidad habla de una tendencia de respuesta en las diferentes aplicaciones (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018).

Este instrumento fue sometido a valoración por dos expertos metodológicos, que dieron viabilidad a la prueba piloto, la cual se realizó en sujetos del mismo universo poblacional, respetando la

premisa estadística de 3 participantes por ítem. Los primeros hallazgos permitieron identificar la necesidad de realizar algunos ajustes en unos ítems determinados, así como ampliar los alusivos a la variable independiente Naturalización; un segundo pilotaje validó los ajustes realizados para proceder a la aplicación definitiva del instrumento. Para conocer a mayor profundidad el proceso de la prueba piloto ver Anexo 1.

6.1.5 Técnica de Análisis de Datos

Mediante un disciplinado ejercicio estadístico, en primera instancia se organizaron los resultados en una matriz de Excel con la finalidad de concatenar las respuestas de los sujetos a los códigos asignados y de esta manera, poder incluir la información en el Software SPSS; esta herramienta permitió inicialmente un primer acercamiento descriptivo al comportamiento de las respuestas en cuanto a frecuencia y promedio, así como la categorización de algunas tendencias.

En un segundo acercamiento de tipo inferencial las pruebas de normalidad permitieron validar las correlaciones propuestas en la hipótesis y la regresión lineal múltiple dio cuenta de las dinámicas de dichas correlaciones, tal como se muestra en el capítulo de análisis y discusión de resultados.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Análisis de Resultados Cualitativos

Las entrevistas definitivas se aplicaron durante el segundo semestre del 2019, algunas realizadas de manera presencial en las ciudades colombianas Neiva, Bogotá y Barranquilla, y otras, vía Zoom con profesionales laboralmente activos en las ciudades colombianas Medellín, Cali y Leticia.

Cada entrevista tuvo una duración de entre 40 y 120 minutos, fueron grabadas con previa autorización de los participantes, para luego ser transcritas, analizadas y concatenadas a las categorías de análisis; último proceso que se realizó de manera simultánea a la recolección de información durante el segundo semestre del 2019.

7.1.1 Tabla de respuestas anidadas por categoría de análisis

Al analizar el compendio textual de las entrevistas, se organizó el contenido central de cada una de ellas, en un sistema de categorías de análisis ya predeterminado por el estudio; los patrones

significativos al interior del discurso fueron determinantes para vincular las respuestas con las categorías, tal como se puede observar a continuación:

CATEGORÍA DE ANALISIS	RESPUESTAS
Elementos de la armonía	<p>Pues normalmente cuando hablamos de armonía es cuando no se presenta ningún tipo de alteración ya sea para bien o ya sea para mal. Que todo el punto nos permita obtener el mejor ambiente, sano para el desarrollo de actividades y de personalidad. Sería e la forma en la que se desarrolla la empresa o la organización para obtener su resultado sin afectar las personas que lo integran o el equipo, el talento humano que lo integran.</p>
	<p>Pues armonía es que tú puedas sentir un equilibrio en todas las áreas de tu vida, que sientas que estas equilibrado qué estás bien, pienso en ello, sí que haya un equilibrio en todas tus áreas. pues lo mismo que haya una, pues es que... hay temas que vienen como de justicia como de equidad sentir que lo que haces, lo que ganas e lo que te reconocen todo va como en concordancia, equilibrado.</p>
	<p>Más que una evaluación de personal que es lo que usualmente hacen, es una evaluación integral donde se revisa también las interacciones sociales con los jefes inmediatos tanto ascendente como descendente porque en muchas oportunidades los jefes en su calidad de jefe y ahorita en la moda del famoso liderazgo que todo mundo habla de liderazgo no establecen una diferencia entonces aprovechan su posición de poder camuflada de liderazgo y es donde se presentan demasiados inconvenientes en armonía la laboral, puesto que como no hay claridad de que le toca hacer el jefe aprovecha, entonces es buscar una forma de poder evaluar e identificar estas formas de mando no diría de liderazgo porque son de mando.</p>
	<p>El principal elemento pienso yo es un adecuado e instructivo o manual de funciones o de cargo o de responsabilidades que la persona sepa exactamente que está haciendo que sea completamente transversal, qué le aporta a los demás y los demás qué le aporta a él, y suprimir esa última cláusula que siempre ponen que yo nunca he entendido de donde salió y demás responsabilidades que le asigne su jefe inmediato para el cumplimiento de los objetivos misionales o institucionales, nunca he entendido y a muchos colegas no les comprendo, no les entiendo, por qué siguen alcahueteando, por qué seguimos bajo el mismo esquema puesto que seguimos enviando a la señora de servicios generales a traer el pan, a traer el tinto a pagar los recibos, seguimos mandando al mensajero a cosas a la casa, seguimos usando al contador para que me haga mis cuentas personales y así sucesivamente entonces como esta última clausula es tan abierta ya sea para un contrato laboral o un contrato comercial no permiten que haya una armonía, porque usualmente más en algunos testamentarios del estado, contratan para un cargo pero en oportunidad son demasiado genéricos que no le permite a la persona tener una claridad del rol y si no está bien delimitado, su manual su instructivo, su hoja de cargo como la quieran llamar nunca va haber una armonía porque siempre va haber algo más que deben hacer que es lo que llaman las empresas pónganse las camisa, el plus, el más allá para que en verdad usted sea un empleado de valor en la empresa.</p>
	<p>Pues la equidad, el reconocimiento, como el bienestar, o sea todo lo que puede hacer tanto la empresa como el empleado para que haya pues bienestar si o sea lo que uno como empresa logra brindarle al empleado y lo que el empleado dentro de su convivencia puede brindarle también a la empresa o a las personas que están alrededor, eso creería yo,</p>
	<p>el tema de bienestar, Porque es que finalmente digamos que uno puede llegar a negociar cosas, si me explico, luego ingresas que el salario, el cargo, que el tema del plan de desarrollo, todo eso a medida que tú digas bueno yo puedo e comenzar por aquí hacer esto, hacer lo otro, el reconocimiento laboral, bueno el económico a veces no es muy bueno o tú dices, yo no gano tanto salarialmente, pero con la empresa tengo otros beneficios entonces digamos que el tema del bienestar en toda esa área pues es bueno y yo creo que hace parte de esa armonía, o sea más allá de la parte salarial, o del que tú puedas brindarle cosas al empleado, que se sienta cómodo, que se sienta reconocido pues eso es importante.</p>
	<p>Es equilibrio, paz, tranquilidad y paz interior. Es lograr la tranquilidad, la tranquilidad en el lugar de trabajo, dónde se siente buena vibra y energía positiva entre las personas (Empleados) que conforman la organización; entendiendo que la base de una armonía organizacional se logra en base al respeto, respetando las diferentes opiniones y concepto.</p>
	<p>Es el equilibrio entre las cosas, personas y ambiente. Es lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía con los recursos disponibles en equilibrio con las relaciones interpersonales.</p>
	<p>A mi juicio, los elementos que constituyen armonía organizacional son: la planeación, interacción entre las dependencias que conforman la estructura organizacional, ambiente laboral sano, condiciones de trabajo dignas, eficiente suministro de recursos físicos y tecnológicos, excelente conformación del equipo humano.</p>
Elementos de inarmonía	<p>Considero prioritario en la armonía organizacional, la planeación, ambiente laboral sano y excelente equipo humano. Mediabiles pueden ser el manejo de recursos tecnológicos, dado que estos se pueden acomodar al funcionamiento de la empresa.</p>
	<p>para poder hacer una intervención completa y que haya armonía organizacional hay que tener en cuenta una realidad, muchos buenos empleados sufren de sobre carga laboral, porque al bueno la recompensa es darle más trabajo, al malo o al compincho es precisamente el amigo del jefe al que menos se le carga y así sucesivamente.</p>

	<p>La inequidad, cuando se recarga el trabajo a un solo trabajador, o presentan casos de acosos laboral. Manejo inapropiado de las comunicaciones</p> <p>Irrespeto hacia los demás. No tratar a todos con igualdad. Discriminación. -Maltrato por parte de superiores. Los jefes no escuchan a sus colaboradores. La no retribución del pago Justo.</p>
Conflicto por condiciones inequitativas	Claro, porque los celos hacen que las personas no se comuniquen, o se traten seco.
	Siempre, son muchas las personas que no saben disimular, y no se concentran en su trabajo, por estar viendo el trato preferencial que le dan a otro.
	A veces no llega ni a ser conflicto, es como un malestar, la gente se queda como amargada, triste y eso afecta no solo las relaciones sino también el trabajo en sí que hace.
	Si, y afecta mucho el clima laboral, porque los trabajadores prefieren dejar de comunicarse, y eso afecta los procesos.
	Se ve mucho cuando las personas sienten que hacen más y mejor las cosas que otros, entonces pueden dejar de esforzarse.
	Yo recuerdo que había una muy buena trabajadora, y era muy callada, un día cualquiera se fue y dijo que en la empresa le iba mejor a los que no hacían nada, que estaba cansada de eso.
	Más que conflicto o problemas de frente, se presentan chismes y comentarios que dañan el clima.
Efectos del conflicto en el sujeto	afectaría en su área laboral ya que no se desempeñaría de la misma manera que en una condición justa, en un buen clima, perdiendo así el interés por realizar un excelente trabajo y comenzar a tomar una posición silenciosa y menos activa.
	En su manejo emocional o falta de amor propio, bajo rendimiento laboral, falta de compromiso, reproceso en los trabajos
	Las condiciones injustas e inequitativas en el trabajo afectan tanto la parte productiva, como la emocional del trabajador, al tener condiciones inferiores a otros compañeros de trabajo, su producción o eficiencia se va a ver disminuida frente a estos y emocionalmente sentirá que su trabajo no es valorado y que no es importante para la organización.
	Afecta el clima laboral, incluso a personas que no tienen que ver con el conflicto, pero que lo presencian o perciben el mal ambiente, se estresan y se distraen de sus funciones.
	Inseguridad, falta de confianza en el otro y en el mismo.
	Hay gente que se enferma, yo conozco personas que les da migraña, náuseas, les afecta el sueño y así.
	El conflicto es parte de la vida, pero si no se maneja bien, daña a las personas, en especial cuando no miden sus palabras o actos, actúan con las emociones y después no miden las consecuencias.
Empoderamiento como resultado de la mediación	Mediación como tal no, usualmente cuando hablamos del empoderamiento es el famosísimo mico laboral, que venga lo empodero a usted del cargo de contador, si el contador empodera al auxiliar contable y en últimas el auxiliar contable hace todo el trabajo y el contador firma y le entrega al jefe ya el documento, entonces el ejercicio fue muy bien hecho y somos todos empoderados y cada cual se empodera de su función la realidad que en últimas lo que están haciendo es un desplazamiento de funciones prácticamente al subordinado o al eslabón más débil de la cadena.
	El verdadero empoderamiento es hacer un correcto entrenamiento en trabajo en equipo para que en verdad ellos sientan que lo que están haciendo hace parte de algo que en verdad se empoderen mediar para que sepan que su aporte va hacia algo que están construyendo en común no solamente todo el mundo habla de una meta, y le asignan a usted un pedacito para que usted lo haga y haga su meta y ¿dónde está el resto? entonces es aquí donde uno ve las diferentes estructuras muy bonitas a nivel organizacional ya sean piramidales como las quieren identificar pero la realidad es que cada cual aporta lo suyo y nadie se entiende con nadie entonces el empoderamiento se queda corto y deja de ser un trabajo en equipo y se convierte el típico trabajo en grupo que hacíamos en el colegio, cada cual hace su parte, entrega y ahí quedamos, no nos preocupamos ninguno uno por el otro sino solamente por el resultado o la meta.
	Efectivamente el empoderamiento es un elemento de la armonía organizacional que se puede mediar, cada miembro de la empresa o entidad debe empoderarse de su lugar de trabajo y las funciones que realiza, esto es desarrollar eficientemente sus funciones o tareas en beneficio de la empresa esta refleja el sentido de pertenencia del trabajador hacia esta.
	cuando hablamos de empoderamiento hablaríamos también de límites, los límites dentro de lo que las funciones del empleado y las funciones del empleador, eso se aclara con la mediación; o sea habría que delimitar para que no haya una sobrecarga en el empleado.
	Sí, porque la mediación aporta directamente valor al talento humano de la organización y con las personas se logra la armonía con las partes interesadas de la compañía.
	Se puede decir que sí a la mediación. Qué sucede con el empoderamiento en muchas oportunidades, solamente lo enfocan al tema de los jefes, que los jefes tienen que empoderar a sus subalternos y lo único que hacen es delegar sus responsabilidades más nunca se maneja un empoderamiento real o se les da una guía o un entrenamiento o un acompañamiento para que en verdad desarrollen esta habilidad.
	si claro al tu poder tener pues cierta autonomía cierta independencia la facilidad de poder asumir responsabilidades que no tengas tu que estar siempre dependiendo de alguien más sino que tu tengas como cierta área de libertad en lo que haces es importante, y generalmente eso se medía con los jefes.
Elementos mediables para el	Este año que se hizo se hizo una mediación muy importante desde que haya apoyo real de los directivos de la organización, que, si los directivos no les interesa, por más ejercicio que se haga no hay por dónde hacer el cambio. No hay por dónde hacer mediación; entonces en ese sentido, en esa experiencia yo medie frente a los directivos, los grandes de la organización, mi principal barrera era la directiva que tenía cercana o sea la jefa directa.
	Considero que la mediación es responsabilidad uno de los elementos porque al dejar responsabilidad a las empresas, y tengan una mayor satisfacción por su trabajo fomentado su compromiso y asumen una cultura positiva al realizar sus funciones, Pero se necesitan muchos más elementos para llegar a la armonía organizacional.

	<p>Sin lugar a duda las condiciones inequitativas son mediables, pero el actor principal para lograrlo es el mismo trabajador, puesto que es el que conoce su labor, las herramientas y condiciones ambientales que necesita para desempeñar eficientemente su labor, logrando el máximo nivel de rendimiento, si este justifica correctamente la necesidad de reducir estas inequidades para el bien de la organización puede ser escuchado por sus superiores y lograr ese objetivo.</p> <p>Mediable el manejo de comunicaciones trasversales y Socialización de objetivos organizacionales y plan estratégico. Mediables en un conflicto: Reuniones efectivas y Designación de responsabilidades</p> <p>Mediable la capacitación, Manejo de comunicaciones trasversales, Designación de responsabilidades, Evaluaciones de desempeño, Reuniones efectivas, Compensación salarial, Socialización de objetivos organizacionales y plan estratégico, Rendición de cuentas.</p> <p>Mediables los conflictos en general, mediante el dialogo a través de un grupo interdisciplinario</p> <p>para mí todos son lo elementos de la armonía que se median, son importantes Aunque consideró fundamentales son: Responsabilidad, Equidad, Respeto</p> <p>Mediar la Gestión de la diversidad. Comunicación recíproca. Fomentar valores como el respeto, tolerancia, trabajo en equipo etc. Igualdad de condiciones.</p> <p>Considero qué si son mediables, principalmente por medio del diálogo, de no ser así existen normal y reglas que solventan este tipo de situaciones.</p>
<p>Factores que afectan negativamente la mediación</p>	<p>el conflicto es consustancial a la vida de las personas, entonces no hay que tenerle miedo, hay que tenerle miedo es a la forma como se soluciona, para eso es la mediación.</p> <p>Es difícil mediar porque la empresa tenía una junta directiva nacional, unos jefes nacionales y unos gerentes sucursales yo respondía directamente a los jefes nacionales, les informaba todas las situaciones, había un canal para anuncios de acoso laboral pero aquí entra a influir otro factor que es el tema de los amiguismos, el tema de los beneficios de compañeros cercanos, entonces la encargada de manejar los problemas de acoso laboral era muy amiga de la gerente de la sucursal por consiguiente todas las denuncias de acoso laboral no escalaban, se quedaban ahí.</p> <p>Difícilmente mediar, difícilmente porque volvemos a lo mismo, estamos con unos temas de amiguismos en unos temas de influencias externas que no nos permiten obtener un buen resultado, lo viví en carne propia e incluso en el cambio laboral que tuve, actualmente también se presentó mucho hay compañeros que su rendimiento laboral no era el mejor y lastimosamente salimos personas que no tuvimos llamados de atención observaciones e incluso obtuvimos reconocimientos pero lastimosamente no tenemos el amigo político, el que nos colabore, la gente que nos ayude a estar ahí entonces son situaciones muy difíciles.</p> <p>yo creo que no que se pueda mediar en el contexto organizacional, o sea no, hay condiciones que tú, o sea por eso el salario tú lo medias y dices bueno yo puedo he trabajar más `por menos salario, pero eso me implica que tengo menos horas laborales o que tengo bueno salario, pero me dan medicina prepagada pero el bienestar como tal lo que hace es que te arraigues, o sea que tu sientas como ese interés y esa pertenecía, venga me valoran, venga aquí me dan otras cosa o aquí me tienen en cuenta para otras cosas entonces digamos que este tema de bienestar si es importante tenerlo sólido para que el empleado tenga más pertenencia a la empresa, eso sí no se negocia.</p> <p>Mediables... en explotación, es una forma de violentar a alguien, como vas a mediar con la violencia, es hacerle daño al otro; yo diría no mediable, diría que más bien es un síntoma de que hay algo que hay que modificar y que hay que modificarlo ahora, porque justo ahora es donde más se están presentado estos casos, o tal vez sólo hasta ahora les estamos poniendo atención.</p> <p>Pueden mediar esos conciliadores que han sido elegidos por las asambleas, por la comunidad, como no saben bien su función entonces es el último que eligen con cualquiera que pase, por eso te quiero contar que por eso hay muchos que no han solucionado conflictos</p>
<p>Condiciones Inequitativas</p>	<p>bastante 100% dentro de una experiencia que yo tuve en el año 2012 en una empresa nacional yo respondía a la sede central no respondía a la sucursal, el problema era que era la mejor a nivel nacional en consecución de metas pero a nivel de clima era la peor, por qué se presentaba, por lo que te estaba comentando; la jefe solo le importaban sus metas y no le importaba su equipo de talento humano simplemente era unos robots trabajando y no les importaba que trabajaran 12 horas y siguieran trabajando desde su casa, no les importaba que ellos siguieran sin almuerzo, sin desayuno o trabajáramos fines de semana, entonces cuando se empezó un proceso real de mediación con la sede nacional se generaron diferentes conflictos... que era el coordinador de talento humano en dicha oportunidad donde se buscó reestablecer los derechos, las compensaciones de las horas porque ellos no pagaban horas extras, pero si se buscaba la compensación de las horas para que las personas pudieran disfrutar que se cumplieran los acuerdos y se hizo un ejercicio muy importante durante un año que generó bastante recordación porque el mismo talento se dio cuenta que era algo necesario pero al retirarme de la compañía precisamente por el múltiple acoso que estaba siendo sometido por parte de esa gerencia, todo el proceso se cayó porque se volvió a generar un proceso de imposición no de negociación, no de dialogo y lastimosamente muchas empresas buscan es una meta sin importar de que forma la consiguen.</p>

	<p>lastimosamente son esas empresas que se van adaptando a la moda, una empresa que era mutual ahora es una S.A.S porque son formas de proteger los... Financieros. los intereses de los diferentes accionistas entonces anteriormente se llamaba profesional de gestión del talento humano nivel 3, tengo entendido que ahora se llama coordinador de sede talento humano y cada momento van dependiendo de la moda o del estudio que haga el líder de talento humano a nivel nacional va <u>modificando la estructura orgánica, se van más enfocados al tema de resultados, vuelvo y lo menciono nuevamente.</u></p> <p>un tema en verdad de talento humano puesto que existen varias áreas peor a la final ninguna vela por la protección real de los colaboradores.</p> <p>las decisiones que yo tomaba debían ser abaladas por la gerencia de la sucursal y como se presentaban ciertas diferencias de pensamiento no los consideraba y a veces no los abalaba hasta el punto, como algo tan sencillo, un programa de vacaciones que se les podía dar a voluntad a los colaboradores dependiendo de que tanto les agradaba la persona se les autorizaba o no se les autorizaban las vacaciones a pesar de que ya hubiera cumplido el tiempo o sencillamente llevaran 2 o 3 periodos acumulados.</p> <p>Situaciones injustas, la mala distribución, no digo que por desconocimiento porque todos conocen muy bien su organización. La mala distribución en la carga laboral puesto que vayámonos a algo tan sencillo un tema jurídico, manejamos dos abogados un caso donde se involucran 100 millones de pesos y 10 casos que se involucran 10 millones de pesos entonces no pues es el mismo tope, pero la realidad es que el de 100 millones de pesos simplemente es ir a dejar un documento erradicarlo y hacer el debido proceso y termina; el de los 10 millones de pesos toca empezar a recaudar, ubicar las personas, empezar las demandas, las negociaciones, las concertaciones y demás. Entonces es donde yo te menciono que se sobrecargan a unos y a otros simplemente se le entrega, a pesar de que puede ser la misma meta, recaudar un dinero el volumen es diferente, mientras el uno atiende un caso el otro está atendiendo 10, eso es un tema de sobrecarga laboral.</p> <p>Otro de los grandes factores es lo que nosotros conocemos como "hora silla" o vulgarmente le dicen "hora nalga" que es estar de 8 de la mañana a 11, así estén tomando tinto, se estén viendo la cara y en verdad no se mida la productividad o el cumplimiento de las metas reales que se pueden generar; incluso una media jornada y la otra media jornada se puede utilizar para otros factores. Otro de los factores es el tema de no hacer una correcta selección de personal para cualquier cargo que sea que pues vuelve a incluir el tema del amiguismo métame a este amigo que nos puede colaborar, nos puede servir, colabóreme es tal vez una persona que no sabe y pues lo que nos genera es sobrecarga laboral sobre los que sí están haciendo; consideraría yo que son como los principales.</p> <p>Pues que te diría yo, es que depende, digamos el tema perfil salario o el tema de categorías, eso, a veces tú ves personas que tiene un perfil totalmente diferente o que de pronto no tienen la experiencia, ni la educación y tienen salarios muchos mejores por x o y, por ser amigo o familiar, eso me parece tenaz, o sea es algo que definitivamente afecta a la persona y de ahí para abajo.</p> <p>Sí, ya en la práctica uno dice no, que cagada. El otro tema es de pronto cuando existe ese empleado, bueno, digamos que tú necesitas hacer evaluaciones de desempeño y de cumplimiento, mirando como es la evolución del equipo y toda la vuelta, me parece tenaz cuando... o bueno porque lo he sentido a nivel personal o porque lo he vivido con empleados, el tema del compañero que no hace, pero tampoco o sea el que no hace nada, el que no trabaja entre comillas o sea el que recarga trabajo en los demás y a pesar de que tu verbal y el conocimiento como que no se haga nada, ¿sí me explico? Ese tema también a veces es bien complicado por el tema pues del ambiente laboral.</p>
<p>Facultad de acostumbrarse a las condiciones inequitativas</p>	<p>digamos que cuando tú tienes beneficios que son para ciertos cargos y para otros no, ejemplo, que a los administrativos les dan medicina prepagada pero a los operativos no, o que el plan de incentivos está solamente para personal operativo y para administrativo no, si me explico; eso a veces se da y es complicado. Cuando tú tienes, pues es que pues finalmente el tema de los temporales y eso funciona no, pero digamos que esas diferencias también cuando la empresa a veces abre espacio que la temporal entre y maneje personal, el personal de temporal no está directamente como Vinculado, Si, como adherido y a veces también siente esas diferencias como injusticias, a pesar de que uno finalmente conoce como es el tema de entrar como temporal pues sí, que no que para las fiestas de mitad de año o fin de año, solo los empleados entonces tú has trabajado ahí metido del rabo pues y entonces tu no porque estás de temporal, ese tipo de cuadros me parece que es injusto.</p> <p>Por la necesidad laboral sí. Hay gente que se mantienen allí por una necesidad económica, por una estabilidad, entonces las personas se acostumbran, se vuelven sumisas a la situación y lo que hacen es mantenerse, y ya generan una desesperanza aprendida sobre el tema para no poder generar ninguna afectación incluso algunos ya lo que hacen es llevar lo dirían nuestros abuelos un propio calvario interno lo que nosotros ya conocemos como una... para poder llevar la situación hasta donde más se puedan aguantar.</p> <p>Pues cuando ya la situación se vuelve como tan reiterativa si o sea ya se adaptan o sea ya que como que bueno pasó y así va a ser y esto no va a cambiar y así tú digas no se hace nada entonces ya la gente como que lo entiende como normal y ya. Yo creo que es más por el tema como de, "estabilidad", o sea yo pienso que bueno hay un tema de personalidad que hay gente que finalmente tiene esa necesidad de buscar, de explorar, de hacer esas cosas, son como más activos no, así estén bien en las empresas así tengan muchas cosas buenas o les estén ofreciendo todo de pronto ellas están buscando algo más y salen y se van, pero los que son así como más digamos estables o esas personas que se quedan a pesar de yo creo que es una de o tu sientes finalmente no tienes para donde agarrar o te quedaste porque o sea no hubo más que hacer o tal vez consciente o inconscientemente están esperando a que en algún momento algo llegue a ser el cambio pero generalmente es por eso, porque, tal vez ya se adaptaron, ya se acostumbraron a eso y ya salir a buscar ya salir hacer otras cosas ya también como que los desestabiliza como que los saca de esa zona de confort y también como que puede ser otro impacto más duro que en lugar de ir y buscar y de pronto que no sabe con qué se va a encontrar ahí atrás, además que la cultura siempre ha sido así eso no va a cambiar las cosas son así y entonces ya se mentalizan y ahí quedan.</p>

	<p>creo que hay personas que se acostumbran a estas injusticias por miedo o temor de perder su trabajo y esto creo que lo hacen por su necesidad y su personalidad sumisa. en cambio las personas que ya tienen un poco más de estudio y menos necesidades no se acostumbra a estas situaciones.</p>
	<p>Se podrían acostumbrar en caso de que esta persona tenga necesidades financieras y tenga que someterse para continuar laborando o también porque tenga experiencias anteriores donde las injusticias pudieran ser peores.</p>
	<p>Pero no tiene el estatus o el reconocimiento social que tiene si trabajo como notario en la rama judicial, ya, aunque pueden ganar los mismo podríamos decir en algún momento, no tiene el mismo reconocimiento y estatus, entonces la persona prefiere seguir dentro del modelo cultural tratando de mantenerse dentro de lo que es socialmente aceptado, hasta que ya llega el momento en que no da más, se quiebra, se afecta y acá lo tenemos en el área de salud.</p>
Efectos en el sujeto de acostumbra a los inequitativo	<p>Tienen que ver con cuestiones culturales también, nos han enseñado de que sólo en la medida de que seamos productivos, somos personas valiosas y además de que esa productividad tiene que ver con un sueldo, un estatus que se lo da el cargo o el lugar de trabajo; es decir, si yo trabajo como músico en la calle, es un trabajo también.</p>
	<p>Qué sucede con ellos, actualmente pues yo me desarrollo como asesor en riesgos laborales y es muy común es muy frecuente la aparición de patologías que el DCM4, DCM5 ya, nos ha ido ampliando por eso incluso, en el año 2017, 2014 perdón se generó la nueva tabla de enfermedades laborales donde ya se amplió anteriormente teníamos como 7 no más</p>
	<p>pues mucho, o sea porque es que tú siempre, tu como persona cuando sientes que te están de alguna manera como vulnerando pues puede haber gente que no dice nada, puede haber gente que pelea, puede haber gente que finalmente dicen no pues en algún momento me tengo que ir, pero finalmente eso impacta en el desempeño, eso impacta en como tú te proyectas con la gente, eso impacta en el ambiente, si o sea como tú estás o como tú te sientas es lo que reflejas con las personas que trabajas es como si la percepción cambia y por lo menos tú ves al empleado que está molesto, que está molesto, que está casado, que se queja de todo que de pronto siempre ha buscado o por lo menos que yo he sido siempre la psicóloga en la empresa y no hay para donde más arrancar, si? Pero si tú dices, no acá pues me reconocen o yo acá puedo estudiar o acá yo tengo las posibilidades o hay oportunidades para mí bueno, todas esas cosas ayudan, pero tu sientes que estás estancado y que tu propones y nada, no te escuchan como que ya llegas a un punto en el que te estancas, te quedas ahí y lo único que haces es quejarte, bueno, en fin, hay gente que hasta se enferma por ese tipo de situaciones entonces es bien complejo</p>
	<p>pues, yo en particular tengo un caso, o tuve un caso porque ya no trabaja conmigo pero él era o es porque él todavía trabaja en la empresa él es jefe de mantenimiento y el como tal es su perfil es súper excelente en particular, pero ya como que llegó un punto en el que la empresa no le daba más y el por su familia por sus hijas, la estabilidad se quedó ahí; él vive amargado, se queja todo el tiempo y eso por lo menos el sufre de migrañas, sufre de gastritis estrés crónico, él vive así vuelto nada o sea ya como que finalmente todo síntoma, se sintomatizó y el terminó con una gastritis tenaz, o sea eso fue lo que yo terminé viendo en él o sea pues igual él tuvo oportunidades, él tuvo como salir, pero siempre, como te decía ahorita, "ay no pues si me voy a Bogotá entonces las niñas, ya me voy para Bogotá entonces mi mujer, no, no esperemos a que llegue mi jefe, aquí cambian las cosas, o no esperemos para la próxima cuando llegue otro equipo, entonces se quedó esperando a ver cuándo y ahí se quedó.</p>
	<p>de hecho, él tuvo un problema... el comenzó por la gastritis y ahí tuvo un problema porque a lo último que supe porque mi marido trabaja con él, fue un tema como de, o sea a él le tocó dejar hasta ciertas comidas porque ya estaba en la mala yo le decía es un hombre sano es un hombre tranquilo, o sea, digamos que cuando tú lo ves normalmente se ve re tranquilo o sea tu lo ves bien y dices chévere, él lo hace para el terminó enfermándose así.</p>
	<p>yo creo que justamente por eso ocurre la enfermedad mental, porque la persona no logra adaptarse, les toca quedarse y se enferman, no creo que se acostumbren, cada persona expresa la enfermedad de manera distinta algunos desde la parte mental, otros desde la parte física, acá he tenido también pacientes que muestran accidentes de trabajo con lesiones físicas muy graves y a consecuencia de eso alteraciones cognitivas y que de base está la sobrecarga laboral y el mal ambiente laboral, las condiciones inadecuadas del trabajo.</p>
	<p>comienzan con dolores físicos, dolores de cabeza frecuentes y constantes, comienzan a tener alteraciones gástricas e intestinales, palpitaciones, tienen la sensación de que les palpita cierta área del cuerpo, el ojo, pierna, la mano; dolencias típicas del exceso de trabajo acumulado, la alteración del túnel del Carpo, manguito rotador del hombro, daños o dolores en la zona lumbar en la zona cervical, después empiezan a tener sensaciones de adormecimiento de algunas partes del cuerpo, sensación de entumecimiento, sensaciones de ataques de pánico en donde la persona siente en el espacio laboral que se ahoga que siente que ya no puede resistir más esa sensación, llegan a estados de depresión, ansiedad intensa, y luego comienzan a generarse otras como pérdidas de memoria, dificultad en la concentración, se desorientan en espacio tiempo, luego encontramos, tuve un caso muy particular, son muy pocos, en que la persona se pierde, se desorienta y no llega a reconocer incluso a su familia o incluso estados de convulsión, que serían como un estado de convulsión psicótica que sin tener antecedentes de epilepsia, o tener algún daño cerebral específico, pueden llegar a tener ese tipo de situaciones, estos casos con extremos, se han presentado muy pocos pero la unión de todos estos factores entre factores de personalidad, sobre carga en el trabajo y hay que tener en cuenta otra cosa, tiene mucho que ver la influencia del género, las mujeres están más sobrecargadas por tener también la función del hogar, actualmente, afortunadamente se está equiparando un poco más esa función y el hombre está participando mucho más en las labores del hogar, haciéndose consciente de que también corresponde a todo aquel que vive en casa, entonces ayuda un poco, pero se está sobrecargando mucho la función de la mujer, entonces no solamente tiene que salir a trabajar, rendir como empresaria, como empleada de una multinacional en x caso, sino que además tiene que llegar a casa a ocuparse de los quehaceres del hogar y a seguir trabajando lo que no logró terminar en la oficina. Entonces es un factor bien importante, y yo creo que la medida que seamos más conscientes, más o menos desde 1903, los estudios de neurofisiología ya daban reconocimiento de que en la persona haciendo una labor constante, tanto sus</p>

	<p>músculos como su capacidad solo da hasta 8 horas, y las personas están trabajando más de 8 horas, es cierto que los estudios de neurofisiología los estaban haciendo en las fábricas en donde las personas debían estar de pie moviendo sus músculos todo el tiempo pero estamos sentados haciendo una labor, frente a un computador, pensando, procesando información constante durante más de 8 horas, entonces pienso que esta situación se hace necesaria para que tanto las empresas como los trabajadores se den cuenta de que hay que reestructurar todo el sistema laboral colombiano, porque el sistema como está trabajando es quemador, es asesino completamente, está matando muchísima gente, además, es una sobrecarga no solamente para la generación actual, tengamos en cuenta que los padres están ensañando también eso a sus hijos y la siguientes generaciones tratando de corresponder la contexto cultural y lo que es aceptado comienzan aceptar esas mismas características de trabajo que no son para nada favorables.</p>
--	---

Tabla 10 Tabla de respuestas anidadas por categoría de análisis

Este proceso de anidación de respuestas se realizó de manera manual, para luego correr la información en el software NVivo, como se muestra a continuación.

7.1.2 Resultados Directos por Unidad de Análisis

El abordaje de los datos directos o respuestas obtenidas durante la entrevista, comprendió un análisis sistemático de palabras y frases clave, de manera componencial y taxonómica (Hernández & Tamez, 2014); esta dinámica se realizó inicialmente con la codificación de palabras destacadas mediante el Software Nvivo, en un primer nivel de análisis que fue de lo descriptivo (vinculación de respuestas a categorías de análisis y codificación de palabras relevantes por unidad de análisis) a lo inferencial (triangulación de bases teóricas, objetivos de la investigación y respuestas de los entrevistados). De igual forma se utilizó el Software Maxqda para delimitar códigos clave, jerarquizarlos y determinar su relación con la categoría centra de estudio Mediación de lo Inicuo.

Lo inferencial se incluye de manera conjunta al abordaje cuantitativo en el capítulo de Análisis de Resultados, con la finalidad de estructurar constructos teóricos de mayor solidez científica.

En el apartado anterior se presentaron los resultados directos vinculados a las categorías de análisis, a continuación, se realiza una lectura de los resultados desde la codificación de palabras por unidad de análisis (mismas que representan las variables de estudio en el abordaje cuantitativo).

7.1.2.1 Mediación Organizacional

De manera categórica la palabra mediación aparece en primer plano con tres vocablos equivalentes, lo que habla de la forma como los entrevistados referenciaron el proceso dentro de su discurso; de igual manera las palabras trabajo, empresa, organizacional, laboral, condiciones y funciones, aparecen destacadas lo cual ratifica en lugar de la realidad en el cual se teje el discurso: el mundo

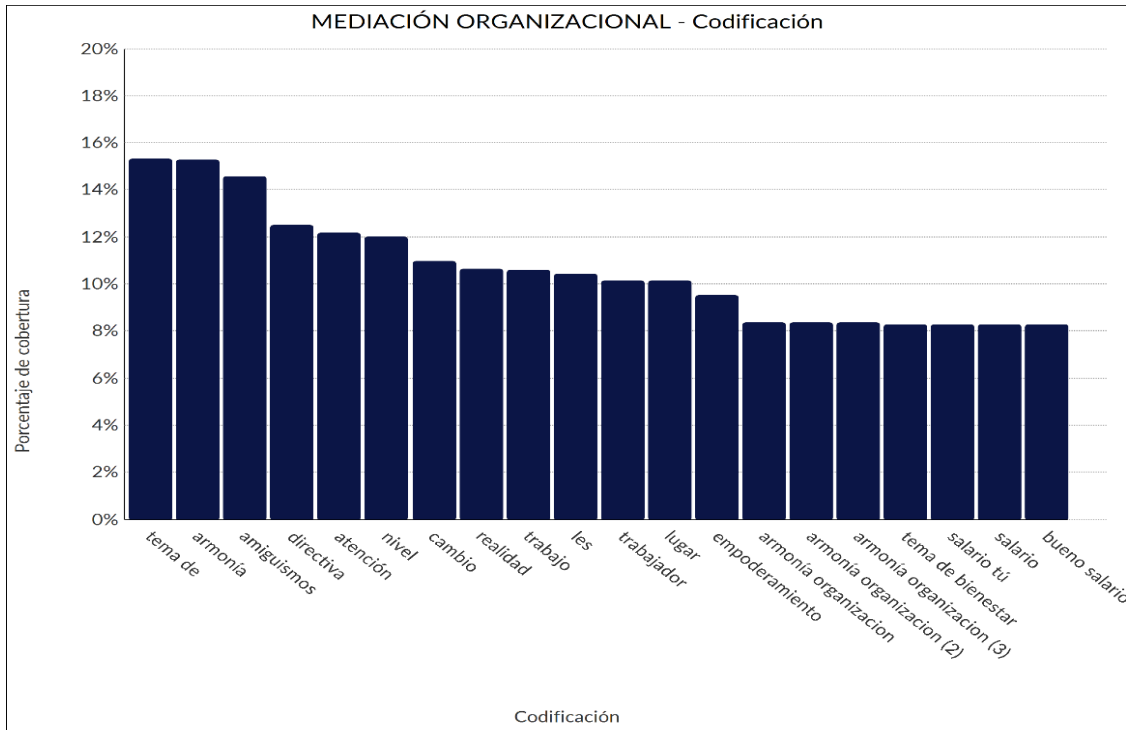


Ilustración 2 Matriz de códigos de mediación organizacional

La jerarquía de códigos permitió determinar los códigos más representativos de cada categoría de análisis creada por unidad de análisis. Así pues, en la categoría “factores que afectan negativamente la mediación” se destacaron códigos alusivos a los flujos de poder organizacionales tales como “confusión en los niveles de autoridad”, “desequilibrio salarial”, “intereses particulares” y “falta de pertenencia”, así como códigos relacionados directamente a la mediación como el “desconocimiento de la mediación” y “temor al conflicto”

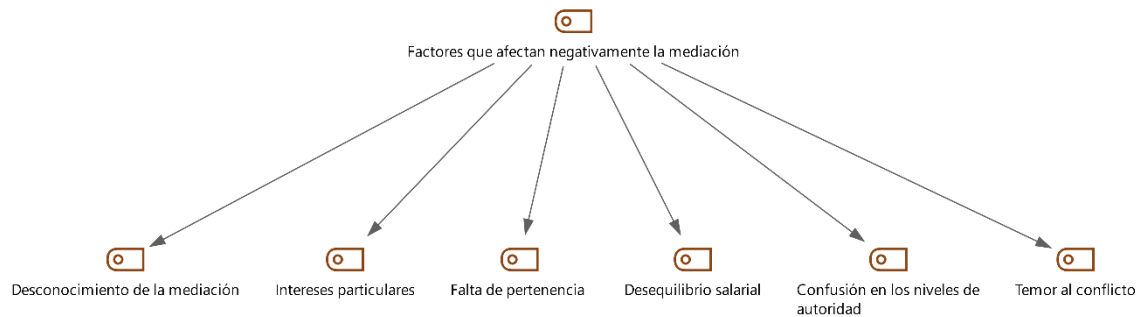


Ilustración 3 Jerarquía de códigos de los factores que afectan negativamente la mediación

Por su parte la categoría de análisis “empoderamiento como resultado de la mediación”, destacó códigos vinculantes propios del mundo de las organizaciones como “talento humano”, “liderazgo idóneo” y “aporte personal”, y algunos alusivos directamente al ejercicio de la mediación como “mediación de la armonía” y “logro de la armonía”

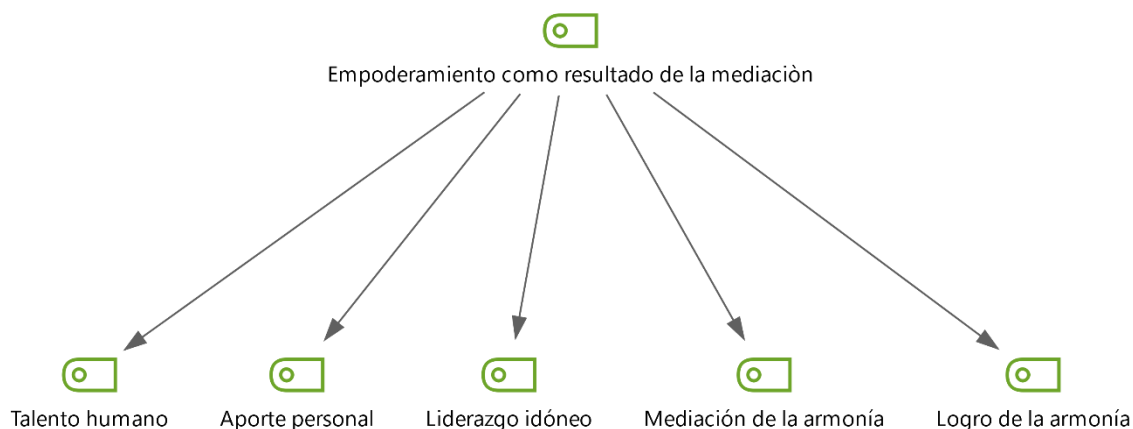


Ilustración 4 Jerarquía de códigos de empoderamiento como resultado de la mediación

En la categoría de análisis “elementos para el logro de la armonía”, se destacaron los códigos “manejo de las comunicaciones”, “condiciones mediables”, “diálogo interdisciplinario”, “reducir las inequidades” y “socialización de objetivos”

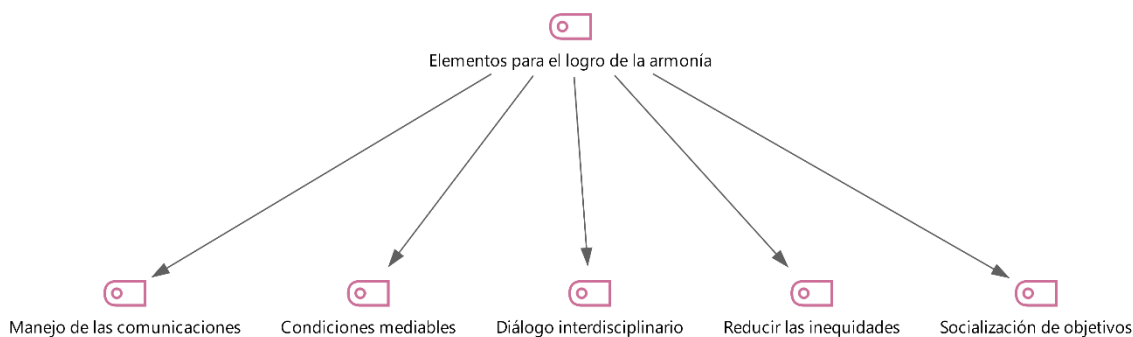


Ilustración 5 Jerarquía de códigos de elementos para el logro de la armonía

7.1.2.2 Armonía Organizacional

La palabra armonía, acompañada de laboral y empresas son el centro de atención en esta nube de palabras, posicionando el discurso de los entrevistados en el constructo de la unidad de análisis;

vocablos como liderazgo, equilibrio, ambiente, bienestar y tranquilidad, son susceptibles de vinculación teórica al logro de la armonía organizacional.

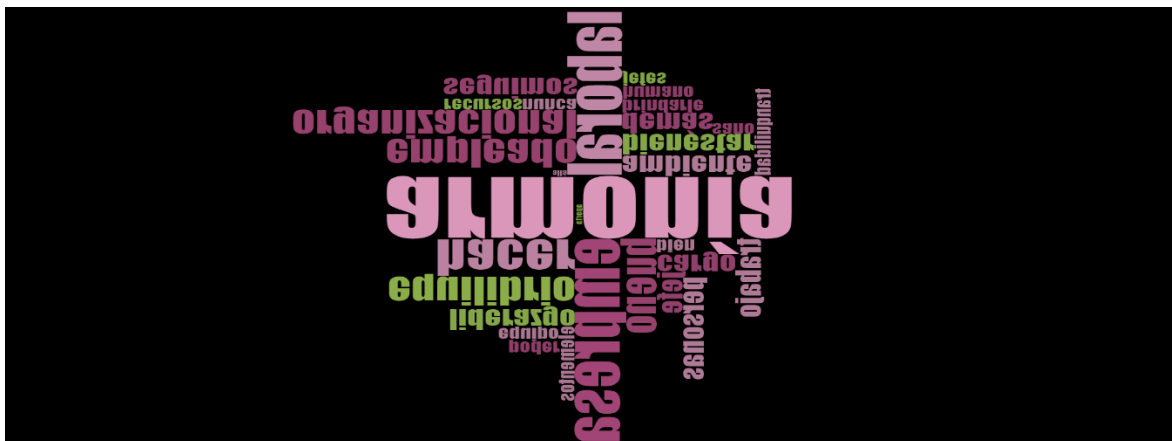


Ilustración 6 Nube de palabras para armonía organizacional

Por su parte, en el porcentaje de cobertura de la codificación de palabras destacadas, se pueden observar de manera dominante los roles estratégicos al interior de la organización, elementos vinculantes con la relación actor - rol - responsabilidad, en relación con el logro de la armonía organizacional.

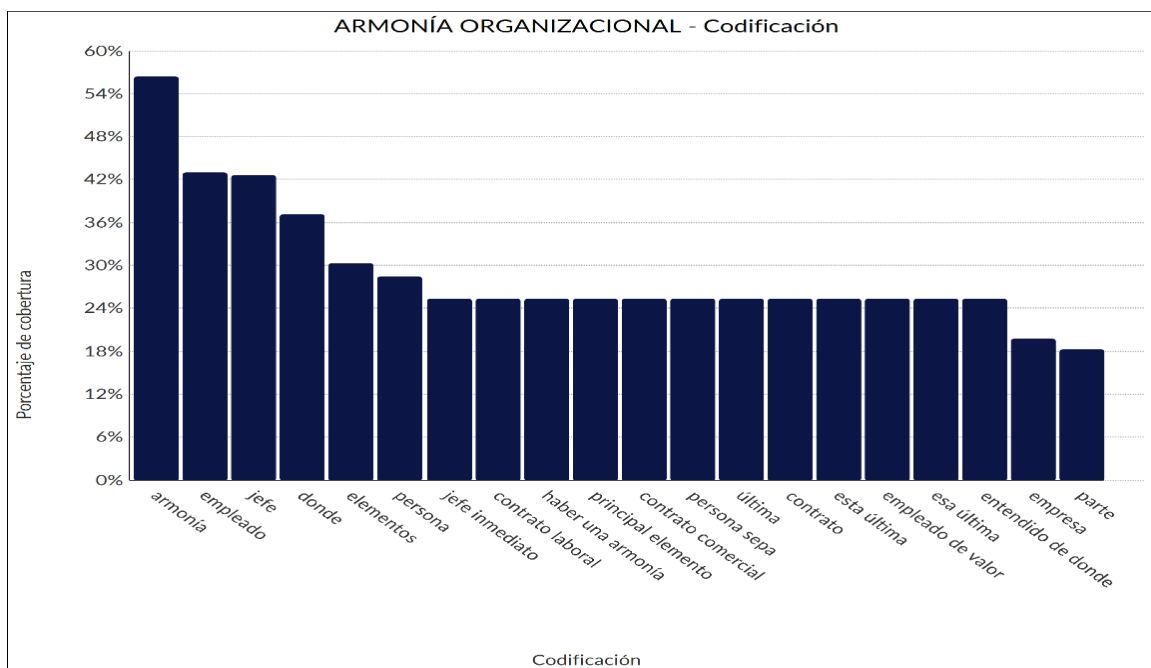


Ilustración 7 Matriz de códigos para armonía organizacional

La jerarquía de códigos permitió determinar los códigos más representativos de cada categoría de análisis creada por unidad de análisis. Así pues, en la categoría “Elementos de la armonía” se destacaron códigos alusivos a procesos tangibles de la organización como “cumplimiento de objetivos” y “manual de funciones”, así como a intangibles claves como “Justicia y equidad”, “trabajo en equipo”, “equilibrio general” y “bienestar”.

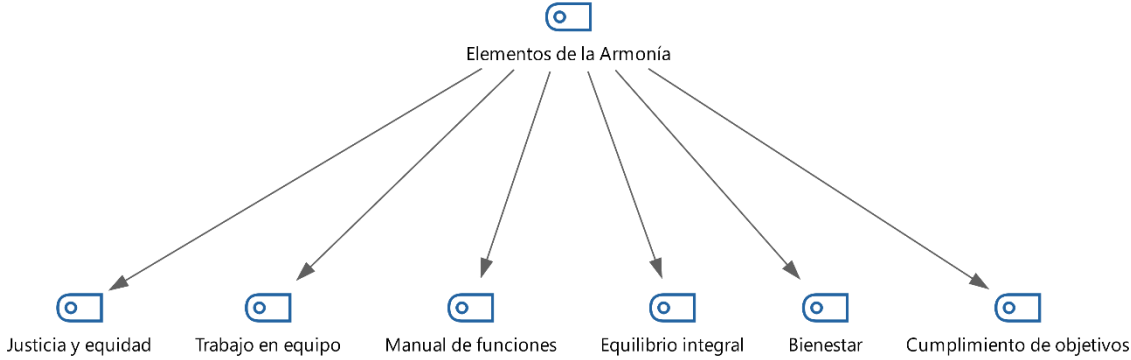


Ilustración 8 Jerarquía de códigos de elementos de la armonía

Por su parte en la categoría de análisis “elementos de la inarmonía”, se destacaron los códigos “tecnología selectiva”, “ausencia de respeto”, “inequidad”, “favorecimientos especiales” y “sobre carga laboral”

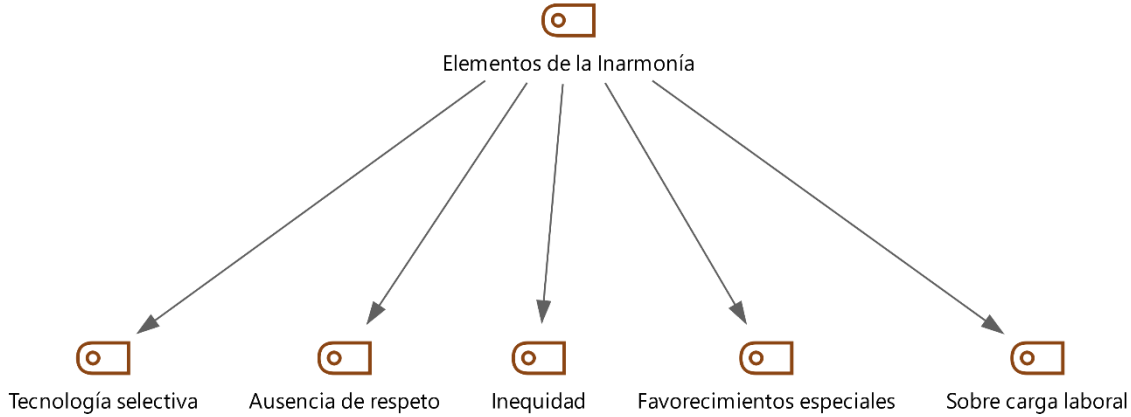


Ilustración 9 Jerarquía de códigos de elementos de la inarmonía

7.1.2.3 Naturalización de lo Inicuo

Frente al fenómeno de la naturalización de lo inicuo se ratifica como actor principal al sujeto, pues de manera categórica se centra la palabra persona en primer plano con varios vocablos equivalentes y otros sinónimamente afines.

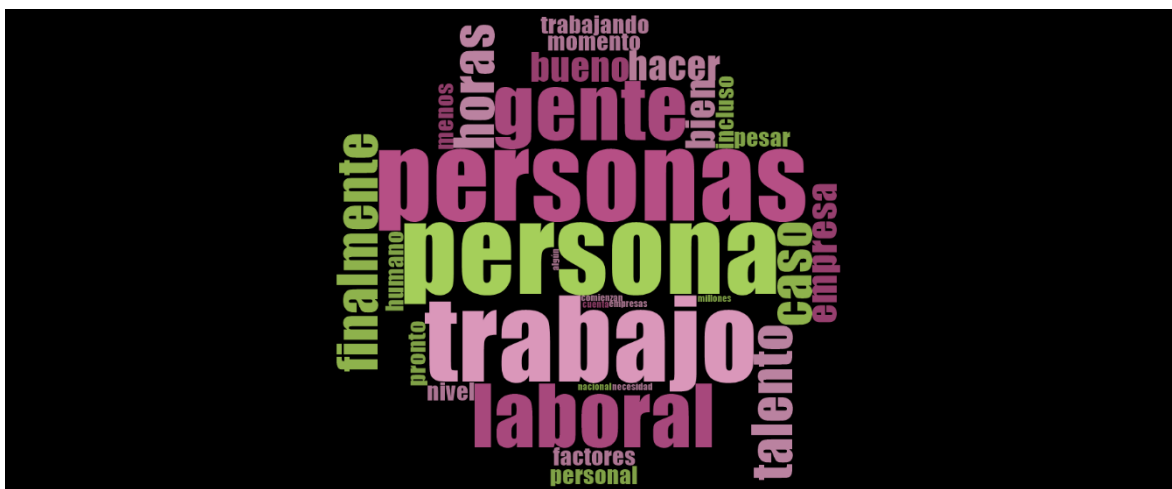


Ilustración 10 Nube de palabras para naturalización de lo inicuo

Por su parte, en el porcentaje de cobertura de la codificación de palabras destacadas, se pueden abordar desde tres diferentes dimensiones del sujeto: su rol jerárquico con las palabras empleada, jefe y nivel, su rol personal con las palabras hogar, personalidad y temas, y su rol como parte de la organización con las palabras trabajo, equipo, zona, área; todas estas dimensiones son vinculantes al contexto donde se presentan y/o repercuten las condiciones inicuas.

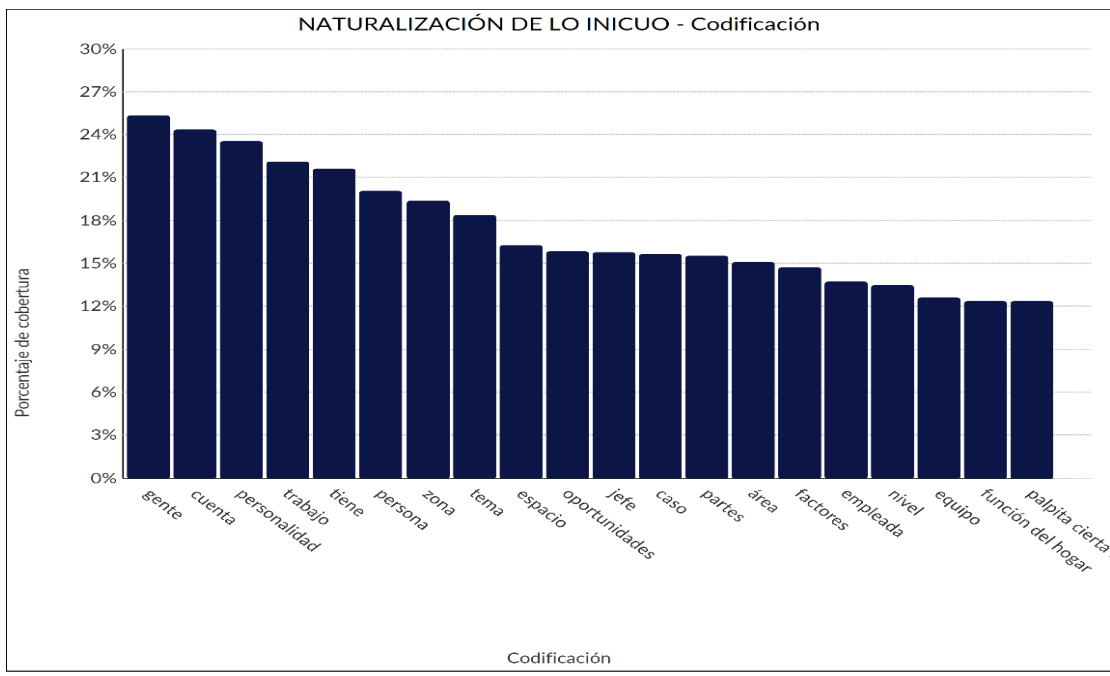


Ilustración 11 Matriz de códigos para naturalización de lo inicuo

La jerarquía de códigos permitió determinar los códigos más representativos de cada categoría de análisis creada por unidad de análisis. Así pues, en la categoría “condiciones inequitativas” se destacaron los siguientes códigos:

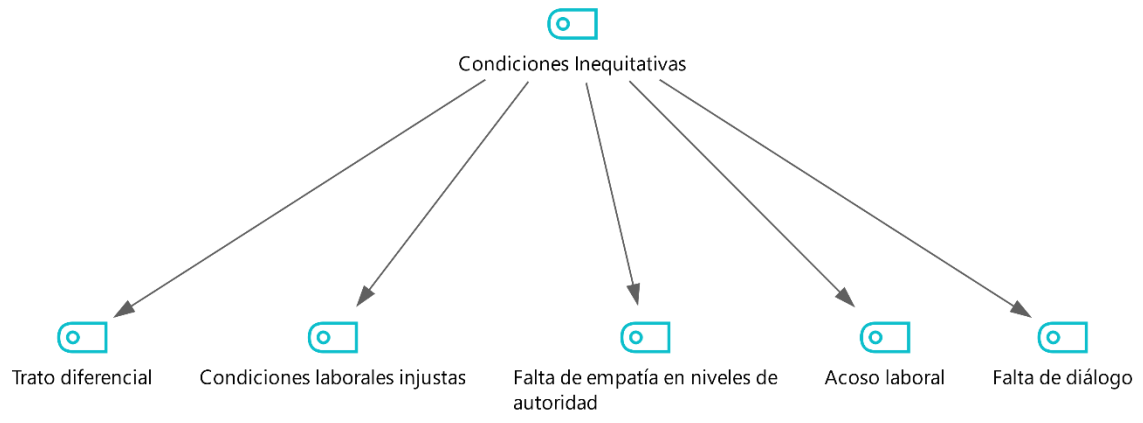


Ilustración 12 Jerarquía de códigos de condiciones inequitativas

Por su parte, en la categoría “Facultad de acostumbrarse a las condiciones inequitativas”, se pusieron en contexto códigos comúnmente asociados a la realidad del mercado laboral Colombia como “incertidumbre sobre el cambio”, “necesidades personales”, “apatía en el trabajo” e inestabilidad laboral”, de manera particular sorprende encontrar la palabra “resiliencia” como un

código destacado, posiblemente para hacer alusión a una posición menos fatalista y más proactiva frente a la realidad de adaptarse a lo inicuo.

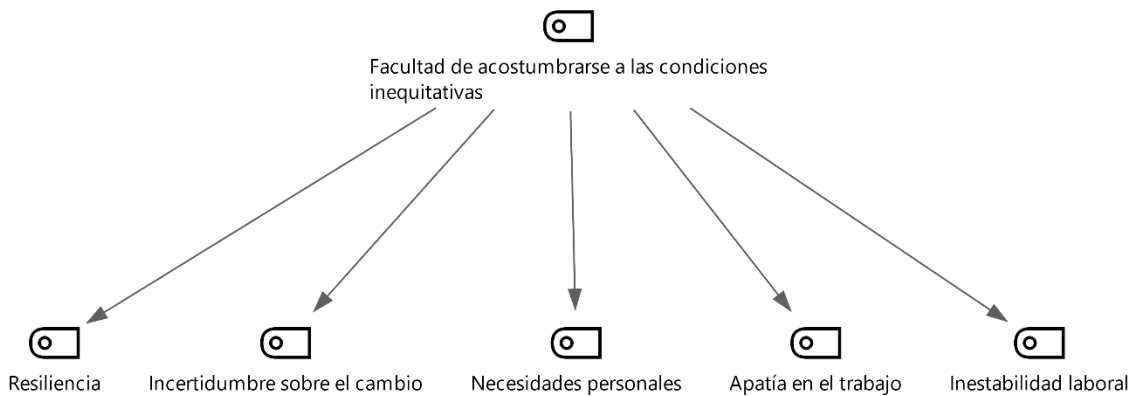


Ilustración 13 Jerarquía de códigos de facultad de acostumbrarse a las condiciones inequitativas

Finalmente, en la categoría “efectos en el sujeto de acostumbrarse a lo inequitativo”, se destacan algunos códigos que merecen una lectura más detallada como “arraigo cultural”, “riesgos laborales” y “ambiente de trabajo”, al tener la facultad de generar un gran impacto en el mundo de las organizaciones, de igual manera los códigos “frustración personal” y “enfermedad mental” alertan sobre los efectos en la salud del sujeto en razón a acostumbrarse a lo inicuo.

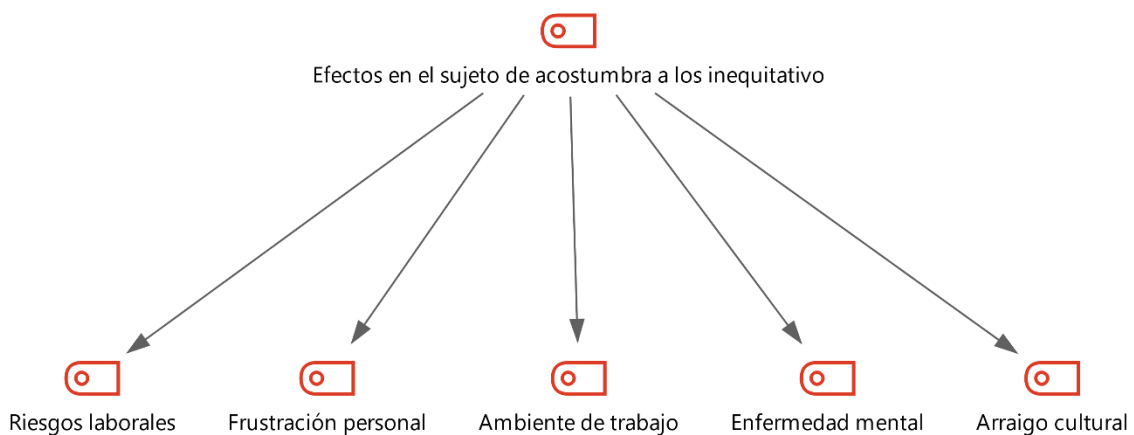


Ilustración 14 Jerarquía de códigos de efectos en el sujeto de acostumbrarse a lo inequitativo

7.1.2.4 Conflicto Laboral Interpersonal

De manera categórica la palabra conflicto aparece en primer plano acompañada de las palabras personas y trabajo, lo cual hace alusión directa al centro del constructo teórico de esta unidad de análisis; palabras como condiciones, clima, laboral y afecta, son susceptibles de análisis vinculante en la relación sujeto - conflicto – trabajo.



Ilustración 15 Nube de palabras para conflicto laboral interpersonal

Por su parte, en el porcentaje de cobertura de la codificación de palabras destacadas, estaría fuertemente vinculado con las repercusiones del conflicto laboral interpersonal en las dinámicas de la organización; palabras como clima, efectos, compromiso, emocional y frente son muestra de ello.

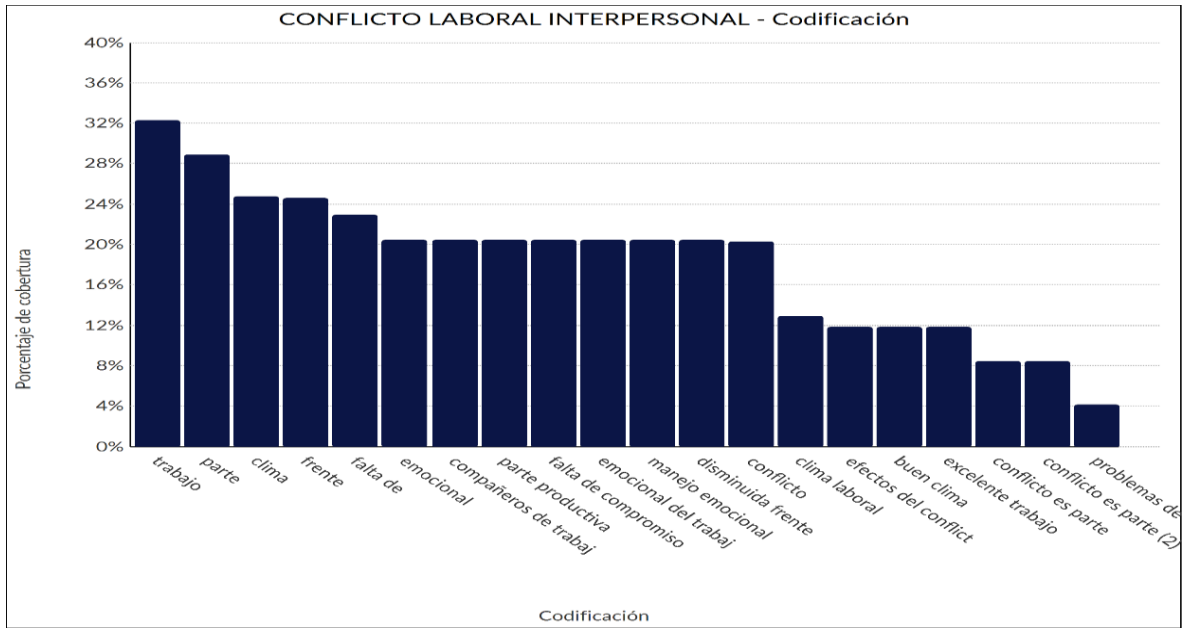


Ilustración 16 Matriz de códigos para conflicto laboral interpersonal

La jerarquía de códigos permitió determinar los códigos más representativos de cada categoría de análisis creada por unidad de análisis. Así pues, en la categoría “Conflicto por condiciones inequitativas” se destacaron algunos códigos alusivos a su génesis como “falta de comunicación”, “liderazgo inefectivo”, “conflictos interpersonales” y “trato desigual”, y otros en referencia a las consecuencias como “clima laboral” y “estado anímico”.



Ilustración 17 Jerarquía de códigos de conflicto por condiciones inequitativas

Por su parte, en la categoría “efectos del conflicto en el sujeto”, se destacan los siguientes códigos:

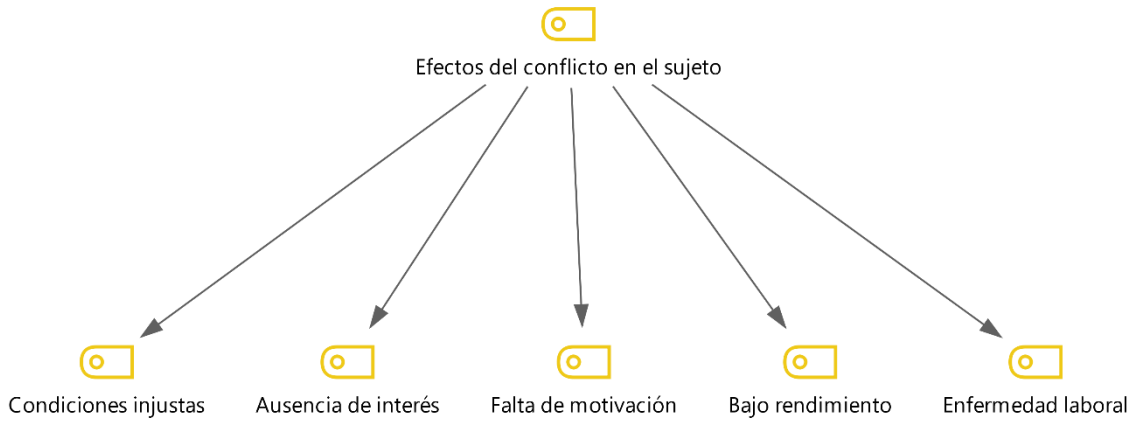


Ilustración 18 Jerarquía de códigos de efectos del conflicto en el sujeto

Finalmente, la codificación interactiva provee una nutrida información de códigos vinculantes a manera de Red en Globo y Nube de Palabras, los cuales se analizan a la luz de la teoría y en respuesta a los objetivos de estudio más adelante en el apartado de análisis de resultados.

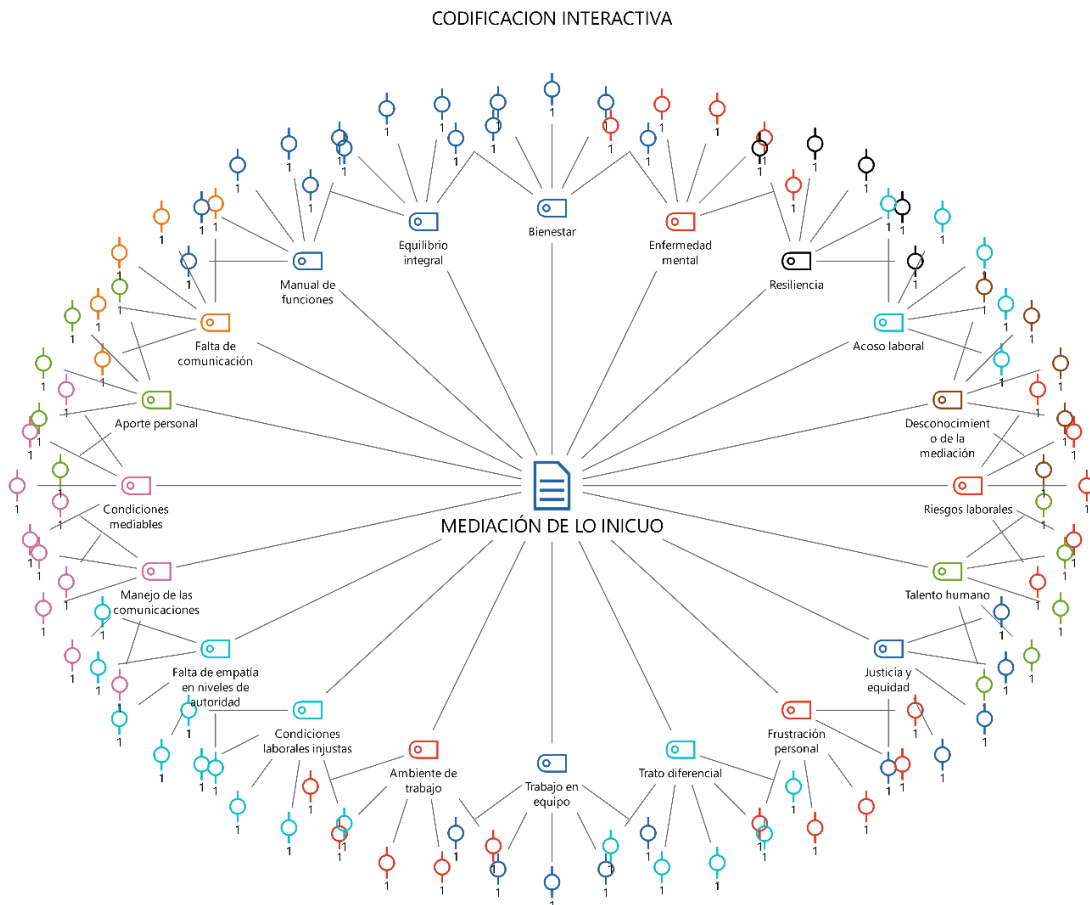


Ilustración 19 Red en globo de mediación de los inicuo



Ilustración 20 Nube de palabras de mediación de lo inicuo

7.2 Análisis de Resultados Cuantitativos

La aplicación del instrumento definitivo se realizó en los meses de Abril y Mayo del 2020, tal como se proyectó inicialmente, la encuesta se dirigió a sujetos laborales adscritos a la rama de actividad Empresarial, en la ciudad de Barranquilla Colombia, con un universo poblacional de 72.793 sujetos en total según cifras del DANE, se envió el formulario 383 sujetos, respetando la confiabilidad del 95%.

Esta tercera fase de la investigación se vio afectada por un sesgo natural, el surgimiento de la COVID19; este virus que alcanzó la categoría de pandemia, obligo a los gobiernos globales a tomar medidas drásticas como el confinamiento masivo, la virtualización de gran parte de los empleos y el cerramiento de locales comerciales dedicados al esparcimiento social.

Dado que las condiciones de vida y laborales cambiaron, fue inevitable que la percepción de los sujetos en relación a las condiciones inicuas, el conflicto, la armonía organizacional, el

empoderamiento estratégico y la mediación, cambiaran. Este es un análisis que se realizará a la luz de los resultados en el capítulo de triangulación.

A continuación, se describen las características sociodemográficas de los sujetos laborales participantes en el estudio.

7.2.1 Características sociodemográficas de los sujetos laborales.

Información Sociodemográfica		Porcentaje
Genero	Femenino	52,6%
	Masculino	47,4%
	Total	100,0%
Edad	De 19 a 25	21,9%
	De 26 a 35	38,9%
	De 36 a 45	23,2%
	De 45 a 55	12,2%
	De 56 a 75	3,7%
	Total	100,0%
Experiencia laboral	Menos de 1 años de experiencia	6,5%
	Entre 1 y 3 años de experiencia	18,2%
	Entre 3 y 5 años de experiencia	17,5%
	Entre 5 y 10 años de experiencia	21,9%
	Entre 10 y 15 años de experiencia	11,7%
	Mas de 15 años de experiencia	24,2%
	Total	100,0%
Nivel del cargo que desempeña	Estratégico	14,2%
	Ejecutivo	33,7%
	Operativo	52,1%
	Total	100,0%

Tabla 11 Características sociodemográficas de los sujetos laborales

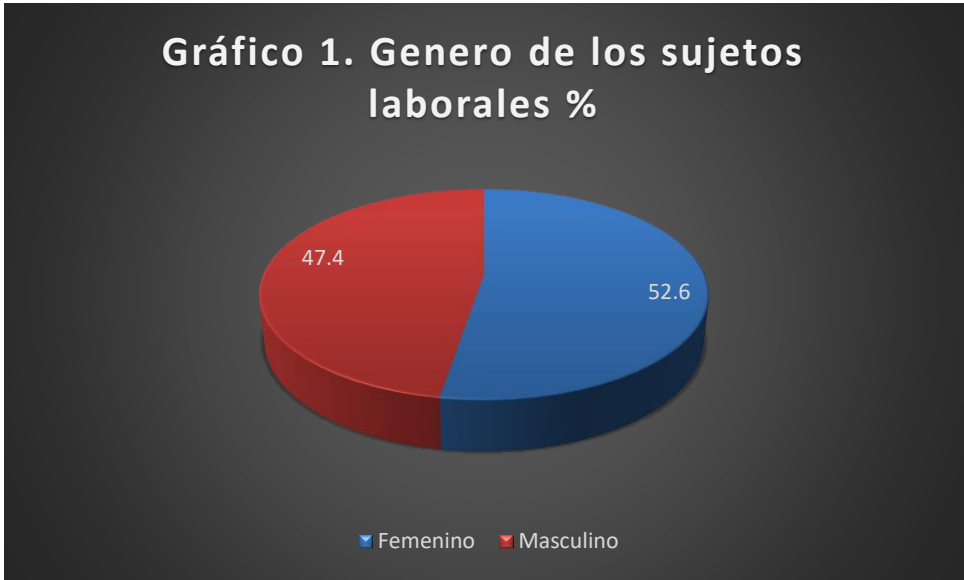


Gráfico 1 Genero de los sujetos laborales por porcentaje

Este grafico muestra una tendencia de respuesta similar a la observada en las pruebas piloto, la encuesta fue desarrollada de manera concéntrica por el género femenino con un 52,6%, seguido de cerca por el género masculino con un 47,4% de la población.

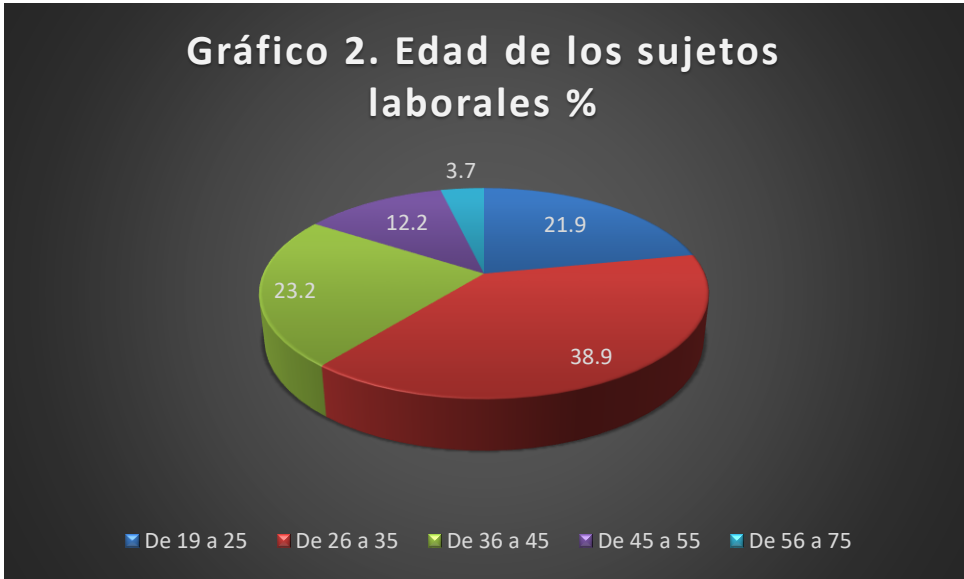


Gráfico 2 Edad de los sujetos laborales por porcentaje

La distribución por edad muestra una fuerte tendencia de respuesta en población de adultos jóvenes y adultos, pues el 38,9% estaban en un rango de edad de 26 a 35 años, un 23,2% en un rango de edad de 36 A 45 años, seguido de cerca por un 21,9% en un rango de edad de 19 a 25 años. El grupo etario con menos representación fue el de los adultos maduros en un rango de edad de 55 a 75 años, con un 3,7% de representación.



Gráfico 3 Experiencia laboral de los sujetos por porcentajes

En relación a la experiencia laboral, la mayoría de los sujetos contaban con más de 15 años de experiencia adscrita al sector empresarial al momento de desarrollar la encuesta lo que se evidencia con un 24,2% de la representación total, seguido de cerca por una experiencia entre 5 y 10 años con un 21,9%; la experiencia inferior a un año tuvo la representación menos significativa con un 6,5%.

Gráfico 4. Nivel del cargo que desempeñan los sujetos laborales %



Gráfico 4 Nivel del cargo que desempeñan los sujetos laborales por porcentaje

La mayoría de las respuestas estuvieron concentradas en el nivel operativo con un 52,1%, seguido del nivel ejecutivo con un 33,7%, con la representación más baja estuvo el nivel estratégico con un 14,2%.

Una primera e interesante inferencia que se puede realizar a la luz de la data sociodemográfica, es que la población encuestada ha iniciado su actividad laboral a temprana edad, pues, aunque la mayoría de los encuestados están entre 26 y 45 años, cuentan con una experiencia laboral significativa del 15,5% de la población total, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Edad*Experiencia laboral								
% del total								
		Experiencia laboral						Total
		Menos de 1 años de experiencia	Entre 1 y 3 años de experiencia	Entre 3 y 5 años de experiencia	Entre 5 y 10 años de experiencia	Entre 10 y 15 años de experiencia	Mas de 15 años de experiencia	
Edad	De 19 a 25	5,7%	11,0%	4,5%	0,7%			21,9%
	De 26 a 35	0,7%	6,0%	10,2%	15,5%	4,7%	1,7%	38,9%
	De 36 a 45		1,0%	2,5%	5,2%	5,7%	8,7%	23,2%
	De 45 a 55		0,2%	0,2%	0,5%	1,2%	10,0%	12,2%
	De 56 a 75						3,7%	3,7%
Total		6,5%	18,2%	17,5%	21,9%	11,7%	24,2%	100,0%

Tabla 12 Variables sociodemográficas edad y experiencia laboral cruzadas

También fue interesante encontrar que la mayoría de los sujetos laborales se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 35 años, representados por un 20% de la población femenina y un 19% de la población masculina encuestada, con lo cual se podría inferir que gran parte de la población que labora en el sector objeto de estudio son adultos jóvenes, como referencia la tabla que se muestra a continuación:

Tabla cruzada Edad*Genero				
% del total				
		Genero		Total
		Femenino	Masculino	
Edad	De 19 a 25	11,2%	10,7%	21,9%
	De 26 a 35	20,0%	19,0%	38,9%
	De 36 a 45	13,7%	9,5%	23,2%
	De 45 a 55	5,7%	6,5%	12,2%
	De 56 a 75	2,0%	1,7%	3,7%
Total		52,6%	47,4%	100,0%

Tabla 13 Variables sociodemográficas edad y genero laboral cruzadas

Por otro lado, la mayoría de los sujetos encuestados son adultos jóvenes (entre 26 y 35 años) que trabajan en el nivel operativo representado por un 22% y en el nivel ejecutivo representado por un 13,2%, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla Edad*Nivel del cargo que desempeña					
% del total					
		Nivel del cargo que desempeña			Total
		Estratégico	Ejecutivo	Operativo	
Edad	De 19 a 25	1,0%	4,5%	16,5%	21,9%
	De 26 a 35	3,7%	13,2%	21,9%	38,9%
	De 36 a 45	4,5%	10,5%	8,2%	23,2%
	De 45 a 55	4,0%	3,7%	4,5%	12,2%
	De 56 a 75	1,0%	1,7%	1,0%	3,7%
Total		14,2%	33,7%	52,1%	100,0%

Tabla 14 Variables sociodemográficas edad y nivel del cargo cruzadas

7.2.2 Resultados directos por variable de estudio

En relación a las tendencias de respuesta, es importante recordar que el instrumento se diseñó bajo una escala tipo Likert, aclarando que en las variables independientes Empoderamiento Estratégico y Armonía Organizacional, y en la variable dependiente Mediación, la gradación se dio con una inclinación de lo negativo a lo positivo iniciando por la opción Totalmente en Desacuerdo; así:

Variables	Escala Likert	Conversión de Escala
Empoderamiento Estratégico	Nada	1
	Poco	2
	Algo	3
	Bastante	4
	Mucho	5
Mediación	Nada	1
	Poco	2
	Algo	3
	Bastante	4
	Mucho	5
Armonía Organizacional	Nada	1
	Poco	2
	Algo	3
	Bastante	4
	Mucho	5

Tabla 15 Gradación de respuesta y conversión de escala por variable

Caso contrario en la variable independiente Naturalización de lo Inicuo representada por la Frecuencia e Importancia del Conflicto, donde la inclinación se dio de positivo a lo negativo iniciando por la opción Totalmente en Desacuerdo.

Variables	Escala Likert	Conversión de Escala
Frecuencia del Conflicto	Nada	5
	Poco	4
	Algo	3
	Bastante	2
	Mucho	1
Importancia del Conflicto	Nada	5
	Poco	4
	Algo	3
	Bastante	2

	Mucho	1
--	-------	---

Tabla 16 Gradación de respuesta y conversión de escala por variable

Esta gradación en respuesta (cinco ítems en total) se sustenta sobre la base de la forma en que se administró el cuestionario, dado que se envió vía internet a través de un formulario de Google Forms, con la finalidad de evitar la excesiva interpolación (Finstad, 2009). Por su parte la conversión realizada para el subsecuente análisis estadístico es la habitualmente utilizada en los estudios de ciencias sociales (Matas, 2018).

Por su parte el coeficiente obtenido mediante la herramienta Alpha de Cronbach da cuenta de un alto nivel de confiabilidad del cuestionario, pues para 70 elementos que incluyen 66 preguntas de variables y 4 sociodemográficas, se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,903.

A continuación, se describe el promedio de respuestas por variables.

Variables	Promedio de Respuesta
<i>Empoderamiento Estratégico</i>	3,8
Frecuencia del Conflicto	4,3
Importancia del Conflicto	4,1
Mediación	4,1
Armonía Organizacional	4,0

Tabla 17 Promedio de respuesta por variable

Como se puede observar en la tabla inmediatamente anterior, los datos dan cuenta de una tendencia de respuesta positiva en relación a las variables, dado que todos los promedios son superiores a 3,5. Lo cual indica que todas las variables, a excepción de la variable Empoderamiento Estratégico que se orientó en un nivel medio, se orientaron en un nivel medio alto; a saber:

Orientación de la Variable	Opción de Respuesta	Etiqueta
Bajo – Negativo	1	Nada
Bajo Medio	2	Poco
Medio	3	Algo
Medio Alto	4	Bastante
Alto – Positivo	5	Mucho

Tabla 18 Tendencia de respuesta por variable

En esta data se puede observar una recepción muy positiva de la variable dependiente Mediación, pues la media de respuesta fue 4,1, esto indicaría una marcada inclinación a la inclusión de la Mediación como alternativa válida en el contexto organizacional.

Por su parte la variable Naturalización de lo Inicuo, compuesta por la Frecuencia e Importancia del Conflicto con una media de respuesta de 4,3 y 4,1 respectivamente, indicaría inicialmente que existen pocos conflictos, así como, que los sujetos no le dan mayor relevancia a los mismos. Es probable que la nueva dinámica laboral del Home Office suscitada por la pandemia haya trasladado los conflictos interpersonales laborales y las dinámicas relacionales inicuas, hacia conflictos de naturaleza familiar, por lo cual los sujetos no identificaron como relevante, ni en frecuencia ni en importancia ninguno, de los conflictos relacionados en el instrumento.

Las variables Empoderamiento Estratégico y Armonía Organizacional con una media de respuesta de 3,8 y 4,0 respectivamente, muestra una tendencia media con inclinación hacia la media – alta; esto se podría interpretar como que los sujetos no están identificando todos los elementos organizacionales necesarios para el logro del empoderamiento del cargo, así como tampoco percibir un espacio laboral armónico. Es inevitable plantear nuevamente el sesgo natural suscitado por la COVID 19, pues debido a la premura con la cual las empresas se tuvieron que adaptar a la nueva normalidad, muchas de las garantías relacionadas al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no se pudieron replicar en los hogares de los trabajadores, mismo que históricamente se han asociado al logro de las variables antes mencionadas.

7.2.1.1 Mediación Organizacional

Los resultados obtenidos en el Alpha de Cronbach dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento, para la variable Dependiente Mediación Organizacional, en la cual se valoraron 12 elementos obteniendo un Alpha general de 0,785. Por su parte, el comportamiento de confiabilidad de las preguntas se describe en la siguiente tabla:

Variable	Alfa de Cronbach
D1	0,773

D2	0,769
D3	0,773
D4	0,763
D5	0,757
D6	0,753
D7	0,767
D8	0,763
D9	0,761
D10	0,759
D11	0,789
D12	0,822

Tabla 19 Alfa de Cronbach por ítem de la variable mediación organizacional

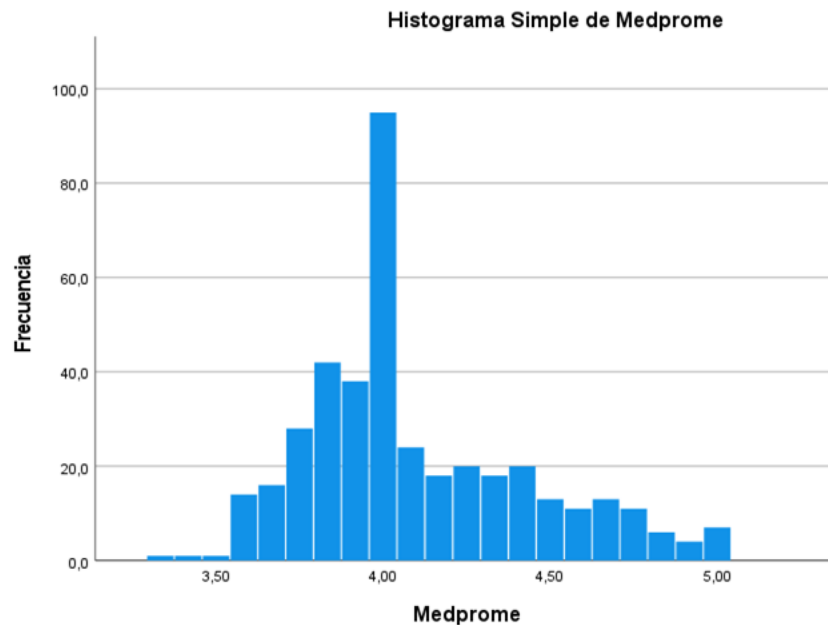


Gráfico 5 Histograma de la variable mediación organizacional

Este histograma da cuenta de los estándares de normalidad de las preguntas incluidas en la variable Mediación Organizacional, pues como se puede observar mantiene la curva estadística esperada con una media de 4,00 y una desviación estándar de ,336.

Por su parte, el promedio de respuestas por pregunta evidencia que las preguntas 11 y 12 son los elementos de la mediación con menor aceptación por parte de los sujetos encuestados, con esta data se podría inferir que establecer prioridades entre los puntos del desacuerdo y de conflicto no

se percibe tan importante como los demás elementos de la mediación; como referencia la tabla que se presenta a continuación:

PROMEDIO POR PREGUNTA		
		Promedio
Mediación	1. Tener conversaciones exploratorias con cada parte por separado.	4,1
	2. Ayudar a las partes a entender la posición del otro.	4,2
	3. Que alguien actúe como canal de comunicación entre las partes.	4,2
	4. Hacer reuniones conjuntas con las partes involucradas.	4,3
	5. Identificar los puntos concretos de desacuerdo.	4,2
	6. Identificar los puntos concretos de consenso o acuerdo.	4,3
	7. Discutir los costos de un posible acuerdo.	4,2
	8. Discutir los beneficios de un posible acuerdo.	4,1
	9. Señalar las implicaciones de continuar en desacuerdo.	4,2
	10. Sugerir soluciones al conflicto.	4,3
	11. Hacer una escala de prioridades entre los puntos de desacuerdo.	3,7
	12. Hacer una escala de prioridades entre los diferentes conflictos.	3,5

Tabla 20 Promedio de respuesta por pregunta de la variable mediación

7.2.1.2 Armonía Organizacional

Los resultados obtenidos en el Alpha de Cronbach dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento para la variable Independiente Armonía Organizacional, en la cual se valoraron 10 elementos obteniendo un Alpha general de 0,857. Por su parte, el comportamiento de confiabilidad de las preguntas se describe en la siguiente tabla:

Variable	Alfa de Cronbach
IC1	0,838
IC2	0,844

IC3	0,843
IC4	0,834
IC5	0,849
IC6	0,852
IC7	0,846
IC8	0,838
IC9	0,854
IC10	0,839

Tabla 21 Alfa de Cronbach por ítem de la variable armonía organizacional

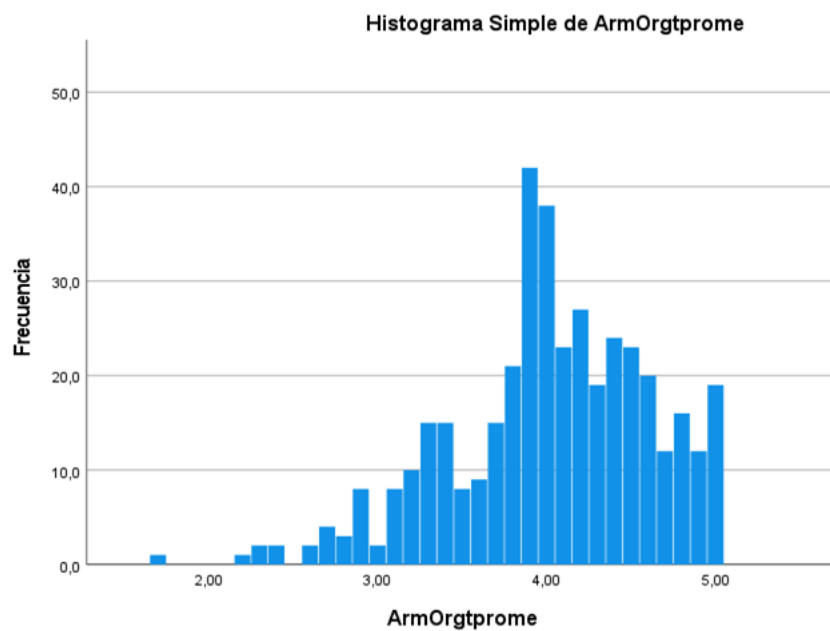


Gráfico 6 Histograma de la variable armonía organizacional

Este histograma da cuenta de los estándares de normalidad de las preguntas incluidas en la variable Armonía Organizacional, pues como se puede observar mantiene la curva estadística esperada con una media de 40,22 y una desviación estándar de ,596.

Por su parte, el promedio de respuestas por pregunta evidencia que las preguntas 3, 5, y 9 son los elementos de la armonía organizacional con menor aceptación por parte de los sujetos encuestados, con esta data se podría inferir que el reconocimiento de los resultados, las condiciones generales

de trabajo y la participación en la toma de decisiones, son elementos que no se perciben como presentes dentro de la organización; como referencia la tabla que se presenta a continuación:

PROMEDIO POR PREGUNTA		
		Promedio
Armonía Organizacional	1. Me siento motivado por mi trabajo.	4,2
	2. He logrado adaptarme al ritmo laboral.	4,3
	3. Me reconocen los buenos resultados.	3,7
	4. Me gustaría continuar en mi actual trabajo.	4,1
	5. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	3,7
	6. Trabajo bien en grupo.	4,3
	7. Mis compañeros consultan 4 conmigo.	4,0
	8. Siento que mi cargo es vital en el equipo de trabajo.	4,2
	9. Participo activamente en la toma de decisiones.	3,7
	10. La relación con mi jefe es clara y asertiva.	4,1

Tabla 22 Promedio de respuesta por pregunta de la variable armonía organizacional

7.2.1.3 Naturalización de lo Inicuo: Frecuencia del Conflicto

Los resultados obtenidos en el Alpha de Cronbach dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento para la variable Independiente Naturalización de lo Inicuo: Frecuencia del Conflicto, se valoraron 16 elementos obteniendo un Alpha general de 0,906. Por su parte, el comportamiento de confiabilidad de las preguntas se describe en la siguiente tabla:

Variable	Alfa de Cronbach
IB1	0,902
IB2	0,901
IB3	0,902
IB4	0,902
IB5	0,900
IB6	0,902
IB7	0,905
IB8	0,902

IB9	0,901
IB10	0,903
IB11	0,898
IB12	0,900
IB13	0,898
IB14	0,901
IB15	0,899
IB16	0,899

Tabla 23 Alfa de Cronbach por ítem de la variable naturalización frecuencia del conflicto

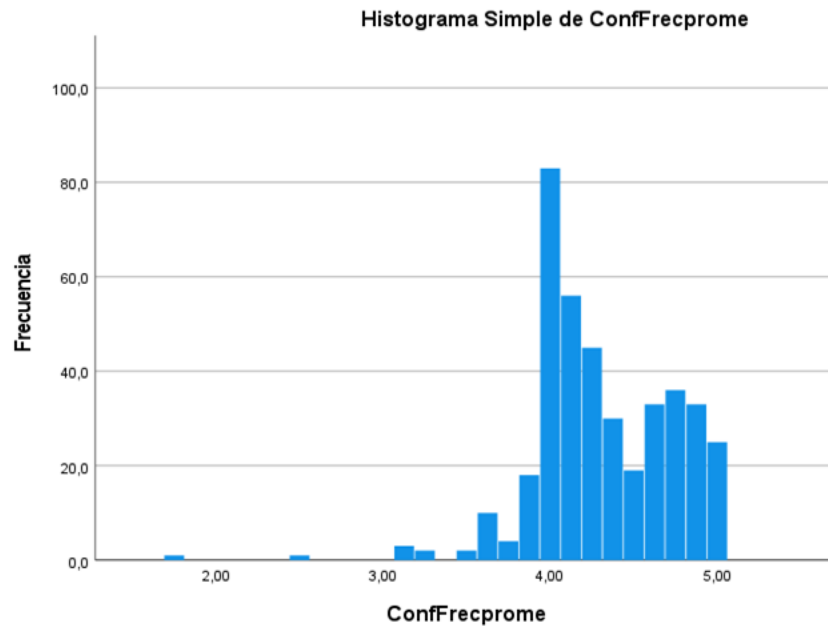


Gráfico 7 Histograma de la variable naturalización frecuencia del conflicto

Este histograma da cuenta de los estándares de normalidad de las preguntas incluidas en la variable Naturalización de lo Inicuo, en la categoría Frecuencia del Conflicto; en este caso en particular, aunque la curva estadística muestra una alta variación de los datos en la muestra medida con una desviación estándar de ,41 y una media de 4,28.

Por su parte, el promedio de respuestas por pregunta evidencia aquellos conflictos que probablemente se presentan con mayor regularidad al interior de las organizaciones, estos son los ítems 2, 3, 10 y 13, los cuales se asocian a las dimensiones del Ser (2 y3), Conseguir (10) y Mantener (13) según la teoría de análisis de conflictos de Josep Redorta; con esta data se podría inferir que el

autoestima, los valores, las normas y los recursos son áreas más afectadas por la presentación de conflictos interpersonales; como referencia la tabla que se presenta a continuación:

PROMEDIO POR PREGUNTA		
		Promedio
Variable Naturalización de los Inicuo: Frecuencia del Conflicto	1. Conflicto porque el orgullo personal se siente herido.	4,3
	2. Conflicto porque los valores o creencias fundamentales están en juego.	4,5
	3. Conflicto porque el problema afecta la manera íntima de ser de alguna de las partes.	4,4
	4. Conflicto por algo que se dijo o no se dijo, o que se entendió de forma distinta.	4,2
	5. Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.	4,2
	6. Conflicto porque cambiar las cosas produce tensión.	4,2
	7. Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.	4,1
	8. Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.	4,2
	9. Conflicto porque alguna de las partes quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.	4,1
	10. Conflicto porque se incumple una norma legal o social.	4,4
	11. Conflicto porque las partes no se entienden como personas habitualmente.	4,3
	12. Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.	4,3
	13. Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.	4,4
	14. Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de 1s, o medios más allá de las posibilidades personales.	4,3
	15. Conflicto porque los deseos o intereses de las partes son abiertamente contrapuestos.	4,3
	16. Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros se siente enormemente injusta.	4,3

Tabla 24 Promedio de respuesta por pregunta de la variable naturalización frecuencia del conflicto

7.2.1.4 Naturalización de lo Inicuo: Importancia del Conflicto

Los resultados obtenidos en el Alfa de Cronbach dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento para la variable Independiente Naturalización de lo Inicuo: Importancia del Conflicto, se valoraron 16 elementos obteniendo un Alfa general de 0,909. Por su parte, el comportamiento de confiabilidad de las preguntas se describe en la siguiente tabla:

Variable	Alfa de Cronbach
ID1	0,906
ID2	0,902
ID3	0,901
ID4	0,908
ID5	0,902
ID6	0,904
ID7	0,907
ID8	0,902
ID9	0,906
ID10	0,902
ID11	0,899
ID12	0,900
ID13	0,902
ID14	0,902
ID15	0,901
ID16	0,908

Tabla 25 Alfa de Cronbach por ítem de la variable naturalización importancia del conflicto

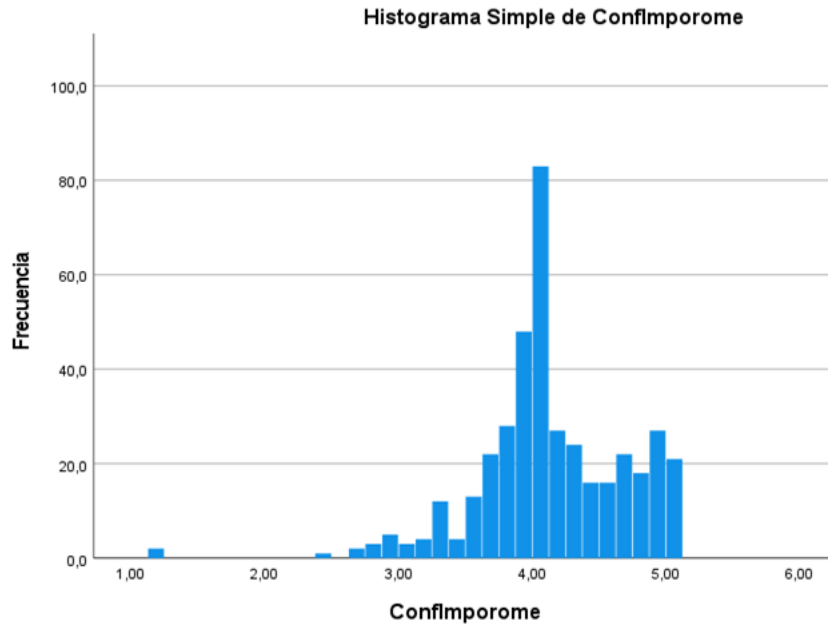


Gráfico 8 Histograma de la variable naturalización importancia del conflicto

Este histograma da cuenta de los estándares de normalidad de las preguntas incluidas en la variable Naturalización de lo Inicuo, en la categoría Importancia del Conflicto; en este caso en particular, aunque la curva estadística muestra una alta variación de los datos en la muestra medida con una desviación estándar de ,55, y una media de 4,10.

Por su parte, el promedio de respuestas por pregunta evidencia aquellos conflictos interpersonales que se presentan al interior de las organizaciones, y son percibidos desde el grado importancia que de dan los sujetos laborales. Los percibidos como menos importantes son los ítems 4, 7 y 9, los cuales se asocian a las dimensiones del Ser, Seguir y Conseguir respectivamente, mientras que los percibidos como más importantes con los ítems 2 y 3 los cuales se asocian a la dimensión del Ser, todo esto según la teoría de análisis de conflictos de Josep Redorta.

Con esta data se podría inferir que las áreas de la autoestima, los atributos y el poder, son probablemente las áreas a las cuales los sujetos de dan menos importancia frente a un conflicto interpersonal, mientras que los valores y la identidad son áreas a las cuales le dan mayor importancia; como referencia la tabla que se presenta a continuación:

PROMEDIO POR PREGUNTA		
		Promedio
Variable Naturalización de los Inicuo: Importancia del Conflicto	1. Conflicto porque el orgullo personal se siente herido.	4,2
	2. Conflicto porque los valores o creencias fundamentales están en juego.	4,3
	3. Conflicto porque el problema afecta la manera íntima de ser de alguna de las partes.	4,3
	4. Conflicto por algo que se dijo o no se dijo, o que se entendió de forma distinta.	3,8
	5. Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.	4,2
	6. Conflicto porque cambiar las cosas produce tensión.	4,2
	7. Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.	3,7
	8. Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.	4,2
	9. Conflicto porque alguna de las partes quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.	3,9
	10. Conflicto porque se incumple una norma legal o social.	4,1
	11. Conflicto porque las partes no se entienden como personas habitualmente.	4,2
	12. Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.	4,1
	13. Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.	4,2
	14. Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de 1s, o medios más allá de las posibilidades personales.	4,2
	15. Conflicto porque los deseos o intereses de las partes son abiertamente contrapuestos.	4,2
	16. Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros se siente enormemente injusta.	3,9

Tabla 26 Promedio de respuesta por pregunta de la variable naturalización importancia del conflicto

Es interesante que a pesar de que al área de la autoestima es identificada por lo sujetos como de frecuente afectación por los conflictos interpersonales, también es referenciada como de menor importancia; caso contrario el área de valores, también frecuentemente permeados por este fenómeno, son los conflictos percibidos como de gran importancia por los sujetos laborales.

7.2.1.5 Empoderamiento Estratégico

Los resultados obtenidos en el Alfa de Cronbach dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento para la variable Independiente Empoderamiento Estratégico, se valoraron 16 elementos obteniendo un Alpha general de 0,865. Por su parte, el comportamiento de confiabilidad de las preguntas se describe en la siguiente tabla:

Variable	Alfa de Cronbach
IA1	0,859
IA2	0,851
IA3	0,860
IA4	0,849
IA5	0,854
IA6	0,852
IA7	0,849
IA8	0,856
IA9	0,849
IA10	0,861
IA11	0,860
IA12	0,855

Tabla 27 Alfa de Cronbach por ítem de la variable empoderamiento estratégico

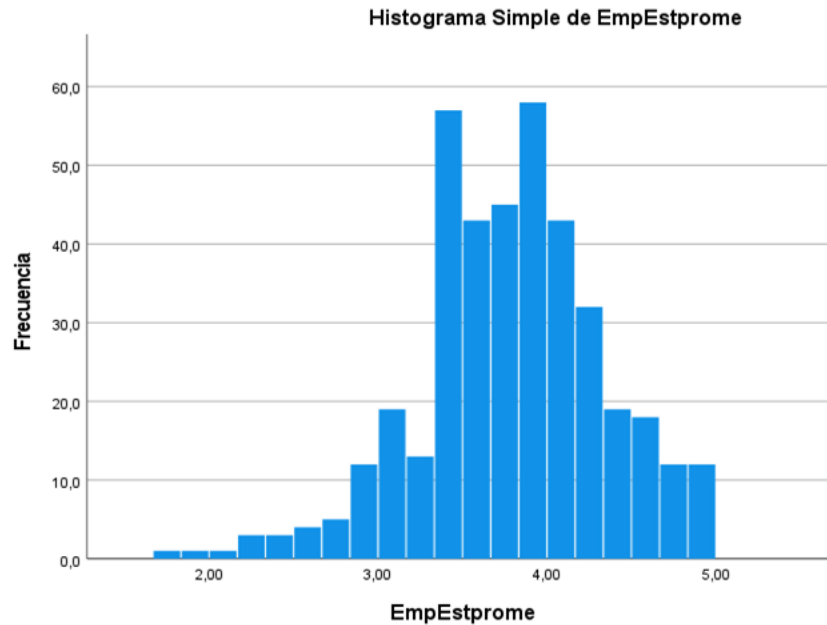


Gráfico 9 Histograma de la variable empoderamiento estratégico

Este histograma da cuenta de los estándares de normalidad de las preguntas incluidas en la variable Empoderamiento Estratégico, pues como se puede observar mantiene la curva estadística esperada con una media de 3,82 y una desviación estándar de ,56.

Por su parte, el promedio de respuestas por pregunta evidencia que las preguntas 7, 10, 11 y 12 son los elementos del empoderamiento estratégico con menor aceptación por parte de los sujetos encuestados, con esta data se podría inferir que la información específica, el tiempo para dar cumplimiento a las diversas tareas y la disponibilidad de apoyo, son elementos que no se perciben como presentes dentro de la organización; como referencia la tabla que se presenta a continuación:

PROMEDIO POR PREGUNTA		
		Promedio
Variable Empoderamiento Estratégico	1. Es un trabajo estimulante.	3,8
	2. Se da la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo.	4,1
	3. En el desarrollo de tareas, se emplean todas las habilidades y conocimientos.	4,1
	4. Se da información sobre el estado actual de la organización.	3,9

	5. Se da información sobre los valores de la organización.	4,0
	6. Se da información sobre los objetivos de la organización.	4,1
	7. Se da información específica sobre las cosas que usted hace bien.	3,6
	8. Se hacen comentarios concretos sobre las cosas que cada uno podría mejorar.	3,8
	9. Se dan consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas.	3,9
	10. Hay tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo.	3,4
	11. Hay tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo.	3,7
	12. Hay oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.	3,4

Tabla 28 Promedio de respuesta por pregunta de la variable empoderamiento estratégico

7.2.3 Correlaciones

El análisis correlacional forma parte importante de la presente investigación, pues constituye la forma en la cual se aborda la hipótesis que enmarca el problema de estudio. Con esta técnica se aplica un modelo de regresión lineal múltiple para determinar si hay relación entre la variable dependiente (mediación) contra las independientes (empoderamiento estratégico, frecuencia del conflicto, importancia del conflicto y armonía organizacional). Luego se aplica un modelo de regresión lineal simple analizando cada variable.

7.2.3.1 Regresión lineal múltiple:

Este modelo consiste en determinar a través de una ecuación integrada por las variables, la presencia y grado de relación entre las mismas; aunque no configura un mecanismo causal en sí mismo, ANOVA es de gran utilidad para establecer inferencias y probabilidades de causalidad correlacional entre las variables X y Y, más aún, a la luz del marco teórico. A continuación, se presenta el modelo de regresión lineal múltiple de la presente investigación:

$$\text{MEDIACIÓN} = 3.68 + 0.12\text{Empoderamiento Estratégico} + 0.12\text{Frecuencia del Conflicto} - 0.20\text{Importancia del Conflicto} + 0.07\text{Amonía Organizacional}$$

Ecuación 2 Modelo de regresión múltiple lineal del estudio

Por su parte el análisis de varianza que determina si esta ecuación es buena para explicar la relación entre la variable dependiente y las independientes, representado en la siguiente tabla de Anova, da cuenta de una relación significativa, por lo cual se puede inferir que el modelo es adecuado para demostrar dicha relación entre las variables de estudio; a saber:

Fuente de variación	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	8,141	2,035	21,656	,000 ^b
Residuo	37,217	0,094		
Total	45,358			

Tabla 29 Análisis de varianza

Así las cosas, como se puede observar en la ecuación, la variable independiente que más aporta a la variable dependiente es Importancia del Conflicto, puesto que por cada punto que el sujeto le asigne a esta variable entonces la mediación disminuye en un 0,2. En segundo lugar, las variables independientes Empoderamiento Estratégico y Frecuencia del Conflicto también aportan a la mediación, pues por cada punto que le asigne el sujeto la mediación tiende a aumentar en 0.12 puntos.

Por su parte la Armonía Organizacional es la variable independiente que menos le aporta a la mediación, lo cual permite algunas inferencias que serán avocadas a la luz del marco teórico en el capítulo de triangulación.

7.2.3.2 Regresión lineal simple:

Este modelo consiste en analizar el comportamiento de las variables independientes frente a la variable dependiente de manera separada; el coeficiente de relación de Pearson permite justificar si el modelo es adecuado o no para hacer estimaciones. Así bien, analizando las variables de estudio bajo esta óptica se logran observar las siguientes correlaciones:

Correlaciones					
	Med	EmpEst	ConfFrec	ConfImpo	ArmOrgt
Med	1				
EmpEst	,303**	1			
ConfFrec	0,064	,236**	1		
ConfImpo	-,246**	0,008	,483**	1	

ArmOrgt	,262**	,626**	,213**	0,040	1
---------	--------	--------	--------	-------	---

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 30 Regresión lineal simple

Esta tabla muestra una correlación positiva entre las variables independientes Empoderamiento Estratégico y Armonía Organizacional, y la variable dependiente Mediación, con lo que se puede inferir que los sujetos asocian estos elementos organizacionales, empoderamiento y la armonía, a la presencia de un ejercicio de mediación; es probable que mientras se implementen los elementos de la medición, va a ocurrir con mucha frecuencia que se observe la presencia de empoderamiento en los sujetos laborales y de armonía al interior de las organizaciones.

Por su parte la relación entre la variable independiente Naturalización de lo Inicuo, en su categoría Frecuencia del Conflicto y la variable dependiente Mediación es casi imperceptible, con lo cual se podría inferir que la frecuencia con la cual se presente el conflicto no está asociada con la efectividad y/o viabilidad de la mediación, al igual que la implementación de las herramientas de la mediación no dependerá de que tan frecuentemente se presentan los conflictos interpersonales laborales. En la categoría Importancia del Conflicto se observa una correlación inversa o negativa altamente significativa, lo que podría indicar que a mayor importancia que le dan los sujetos al conflicto laboral interpersonal menor es la probabilidad de que se implemente la mediación.

Un análisis más detallado se puede observar a través de los diagramas de dispersión, a saber:

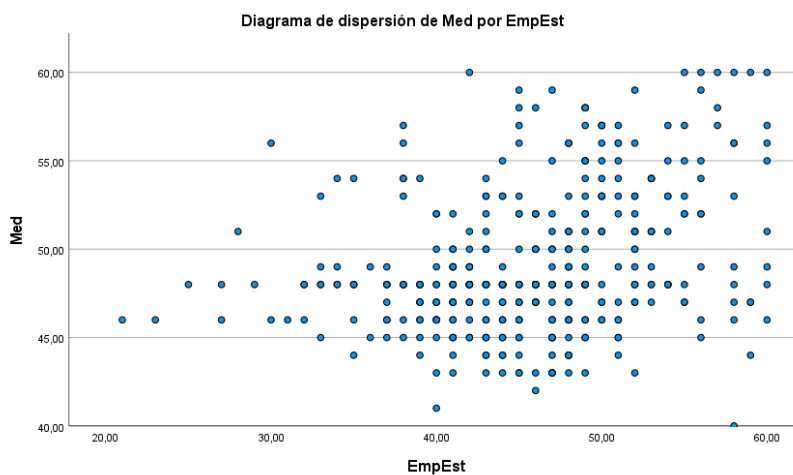


Gráfico 10 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente empoderamiento estratégico

Este gráfico muestra una tendencia aproximadamente lineal positiva entre la variable independiente Empoderamiento Estratégico y la variable dependiente Mediación, esto indica una asociación positiva entre ambas, lo cual podría significar que el uso de la mediación aumenta y/o mejora el empoderamiento estratégico.

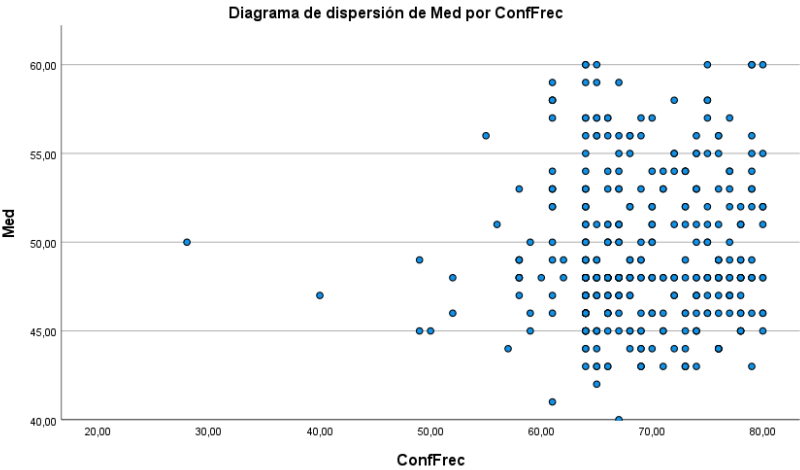


Gráfico 11 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente naturalización frecuencia del conflicto

Este gráfico muestra una tendencia aproximadamente lineal positiva poco perceptible entre la variable independiente Naturalización de lo Inicuo, en su categoría Frecuencia del Conflicto y la variable dependiente Mediación, esto indica la ausencia de asociación positiva entre ambas, lo cual podría significar que la frecuencia en la que se presenta un determinado conflicto interpersonal no necesariamente afecta en mayor medida el uso de la mediación y/o que la implementación de este MASC no garantiza la ausencia de conflictos ni mucho menos la presentación de nuevos.

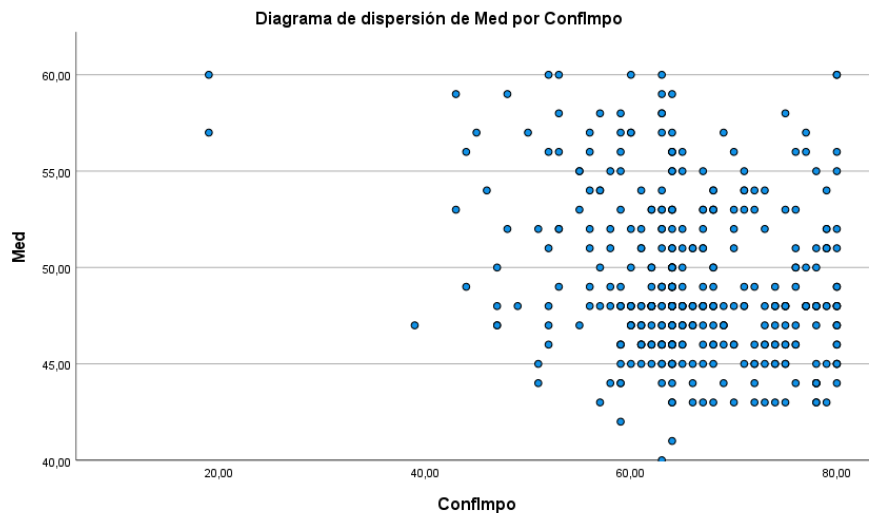


Gráfico 12 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente naturalización importancia del conflicto

Este gráfico muestra una tendencia correlacional inversamente negativa entre la variable independiente Naturalización de lo Inicuo, en su categoría Importancia del Conflicto y la variable dependiente Mediación, esto indica una asociación negativa entre ambas, lo cual podría significar que la importancia con la cual se presenta un determinado conflicto interpersonal puede afectar la eficacia de un ejercicio de mediación y/o la percepción de viabilidad de implementación del mismo.

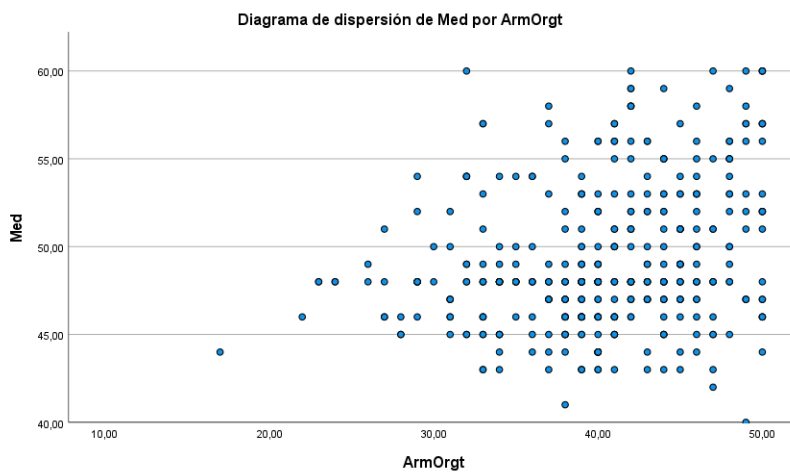


Gráfico 13 Diagrama de dispersión variable dependiente mediación versus variable independiente armonía organizacional

Este gráfico muestra una tendencia aproximadamente lineal positiva entre la variable independiente Armonía Organizacional y la variable dependiente Mediación, esto indica una asociación positiva entre ambas, lo cual podría significar que el uso de la mediación aumenta y/o mejora la armonía organizacional.

7.3 Análisis de resultados por objetivos de investigación y triangulación de fuentes

Basado en los datos encontrados se establece una relación entre el análisis planteado anteriormente y los objetivos propuestos por la presente investigación, en búsqueda de comprobar o negar la hipótesis sugerida. Este acercamiento propone una lectura crítica de los resultados a la luz de las fuentes teóricas que sustentan el estudio.

7.3.1 Experiencias que tienen los sujetos laborales, con relación a las condiciones laborales inicuas.

El acercamiento a este objetivo de estudio se dio desde lo cualitativo, a través de los diferentes mapas de códigos y nubes de palabras, las discusiones y argumentos de los entrevistados tomaron forma de interpretación, que a su vez evidenciaron la forma como los sujetos ven su cotidianidad en relación de las condiciones laborales inicuas.

Inicialmente, en la categoría de análisis Elementos de la Inarmonía, se destacaron los códigos tecnología selectiva, ausencia de respeto, inequidad, favorecimientos especiales y sobre carga laboral; lo cual pone en evidencia fenómenos que afectan el clima organizacional (Costantini, 2014) y sirven de plataforma a la configuración de los conflictos interpersonales (Arastey, 2015).

De acuerdo con esto, la Inarmonía dentro de constitución de conflictos interpersonales, la comunicación y la cultura consecuente se ven trastornados, no existe una base de sentido en común entre quienes integran las unidades de trabajo, denotando una nociva falta de confianza e interés por cooperar en aras de no solo alcanzar los objetivos comunes, sino en estructurar un clima organizacional cuyo pilar sea el apoyo mutuo (Torno & Osca, 2011). Con base en esto, la comunicación y su percepción con respecto la responsabilidad y gestión, son aspectos intrínsecos en la génesis de la Inarmonía, si existen falencias, tal como arrojan los resultados del análisis, en la implementación de la comunicación, se complejiza profundamente la resolución de problemas y la identificación de oportunidades para el mejoramiento de las condiciones laborales (Soto, 2019). Así

se llegan a extremos nocivos desde la misma organización, al promover aún sin ser el propósito, ambientes de trabajo peligrosos de la salud mental en términos holísticos, partir de los cuáles se legitiman prácticas discriminatorias, hostiles y en directa contravía de la dignidad de los colaboradores de la organización. (Ronen & Donia, 2020)

Se compone así un entramado de no reconocimiento a la autoridad, la cual a su vez no escucha o considerar las particularidades, ideas o críticas de los integrantes del equipo de trabajo, transformándose en una contradicción pragmática con respecto a la responsabilidad social y a la planeación estratégica (Guzmán, 2020). Con ese tipo de comunicación, discutiblemente “incomunicación” inclusive y desconocimiento sobre la validez del otro como interlocutor válido, es inviable que conceptos vitales para el funcionamiento armónico de una organización se implementen adecuadamente. La sobrecarga laboral, la percepción y efectiva desproporción entre compensación financiero-simbólica consecuente al esfuerzo realizado, son entonces los pilares del clima y cultura organizacional, adquiriendo potencialmente la categoría de riesgos en lo que respecta a salud mental y física (Hernández Guillén, Domínguez Aurrecochea, & Sánchez Cordero, 2014)

Por su parte en la categoría de análisis Condiciones Inequitativas, se destacaron los códigos trato diferencial, condiciones injustas, falta de empatía en niveles de autoridad, acoso laboral y falta de dialogo. Así existe una correlación proporcional entre la inarmonía y las condiciones inequitativas, tan profunda con base en las 2 últimas categorías de análisis tratadas, que se podría hablar no solo de una relación de mutualismo entre ambas situaciones, sino simbiótica: la Inarmonía no puede suceder sin las condiciones precarias para esto y dichas condiciones, solo pueden gestarse, desarrollarse en su complejidad, si existe un ambiente hostil, con pobre comunicación y cultura disfuncional.

A su vez, en la categoría Facultad de Acostumbrarse a las Condiciones Inequitativas, se pusieron en contexto códigos comúnmente asociados a la realidad del mercado laboral Colombiano como incertidumbre sobre el cambio, necesidades personales, apatía en el trabajo e inestabilidad laboral; estos códigos encajan en las reflexiones teóricas que giran en torno al capitalismo flexible (Akerlof & Robert, 2015) (Gentile, 2014), la práctica de la auto explotación laboral (Han, 2019) y la naturalización de lo inicuo (Blanch, 2003).

Dichas condiciones crean una zona de confort y un insano balance psico-emocional en buena porción de las organizaciones dentro de Colombia, en las cuales la vulnerabilidad trasciende lo emocional y llega al plano existencial, no desde una perspectiva simbólica, sino material: Impacta directamente en el desempeño laboral porque el trabajador se siente como incapaz de salir de esas condiciones indignas, conformándose con estas, deteriorándose más allá de su plano laboral, impactando los demás estadios de su vida (Uribe-Prado, 2020). Una vez inmersos en dicha esfera, las concepciones son variables, pero hay nociones comunes como la falta de reconocimiento por el esfuerzo y el estatus social al interior de la organización, denotando una discriminación simbólica dependiente del tipo de laboral o del capital social manejado, aún si este no es un componente necesario para la ejecución de las funciones o tareas, es indicador informal sobre la calidad de vida dentro del ambiente laboral. Es así como trastornos emocionales surgen colectivamente en las organizacionales, como es el caso con el síndrome de Burn Out (Torrente, Sousa, Sánchez-Ramos, & al., 2021), basado en la pesadez existencias-emocional constituyendo una afectación simbólica equivalente a la descomposición de la estabilidad mental y las nociones pragmáticas que la llevan a la práctica, siendo una perturbación grave de la salud mental en cualquier persona.

Prudente es en medio de un entramado tan complejo como el descrito a partir de la normalización de estas condiciones de trabajo, reflexionar sobre los estándares y paradigmas administrativos empleados por la gerencia de cada organización. No es inusual que en organizaciones de Colombia se mantengan nociones de gestión administrativas que aunque clásicas e históricas, no son benéficas para la salud o bienestar general de los integrantes de dichos conjuntos (Garcés & Stecher, 2021), por lo que existe también una resistencia al cambio dentro del imaginario colectivo integrado por estas organizaciones en medio de su contexto cultural, que legitima dichas prácticas. El tejido social de las organizaciones, el sentido de estas, en lugar de ser para la compensación justa por el trabajo, el crecimiento personal o el respeto a la dignidad humana, se trastorna en un escenario donde el trauma es tan frecuente como el conflicto y las secuelas prácticas para los trabajadores son tan delicadas como la Inarmonía reinante. (Orejuela, Malvezzi, Mendes, & Vásquez, 2020)

En esta categoría de análisis, fue una novedad encontrar la palabra “resiliencia” como un código destacado, dado que los demás códigos tenían una carga eminentemente negativa, al parecer es la respuesta adaptativa común frente a la imposibilidad de asumir otras acciones más alusivas al cambio frente a lo inicuo; siendo la resiliencia una estrategia cognitiva que le permite al sujeto

asumir posturas más proactivas frente a su realidad (Blanch, 2014), en este contexto de naturalización de lo inicuo podría ser contraproducente, pues el sujeto labora empieza, de manera selectiva, a escoger aquellos elementos de su dinámica laboral que le producen mayor satisfacción, como el salario, el colegaje, las normas internas entre otras, limitando así su capacidad para confrontar la realidad. Aunque este aspecto merece un tratamiento especial y requiere un abordaje investigativo particular, pone en contexto varios de los detonantes propios del conflicto laboral interpersonal: el escape a la confrontación dialógica, la represión de emociones negativas, la mala interpretación de realidades subjetivas, entre otras (Cabello P. , 2018).

La dimensión particular e intrapersonal de cada persona involucrada en un conflicto al interior de una organización, requiere una aproximación particular en la que se afronte las potenciales afectaciones de la salud mental para dicho sujeto. Por supuesto, no es viable establecer criterios generales, pero con base en un trabajo organizado y en serie, abarcando múltiples abordajes metodológicos, se pueden alcanzar ciertos consensos o ideas comunes aplicables con flexibilidad dependiendo del contexto. En medio de una coyuntura en tensión constante como lo es la emergencia sanitaria global, evocar esfuerzos desde la academia para comprender con mayor profundidad la complejidad de las particularidades que gestan los conflictos laborales severos, son un deber.

Finalmente, en la categoría de análisis Efectos en el Sujeto de Acostumbrarse a lo Inequitativo, se destacan algunos códigos que merecen una lectura más detallada como arraigo cultural y ambiente de trabajo; estos códigos son parte de los intangibles más valiosos de la cultura organizacional, son amplias y variadas las apuestas teóricas que sustentan la importancia del arraigo cultural y el ambiente de trabajo para mantener un clima armónico que se traduzca en mayor y mejor productividad (González M. , 2017) (Grueso-Hinestroza & Antón-Rubio, 2015).

Cuando se trasciende el estadio de la normalización de condiciones precias, las afectaciones en las prácticas, gestiones y estabilidad mental son múltiples, perturbaciones y trastornos tan severos como la depresión o la psicosis (Pérez F & Luna G, 2014), no solo son comunes, sino que se integran como parte de la estructura, así como capital social de la organización. Los sujetos no pueden cumplir con la misma eficiencia, ni disposición sus funciones diarias, afectando más allá de la productividad: El tejido social y sus nexos interpersonales. Con un estado mental fragmentado, la

génesis de conflictos y problemas de comunicación crece exponencialmente, por lo que es indispensable para cada organización contar con mecanismos de inclusión e interlocución entre sus miembros y directivas (Estragó, 2021), en aras de que estas situaciones puedan prevenirse o repararse en caso de estar sucediendo. Sin embargo, esta no es la norma en términos performativos, sino la excepción, las organizaciones en Colombia apenas están adaptándose a integrar la comunicación como eje rector de sus procesos organizacionales y labores, siendo otra causa más de esta problemática. Aunque esto merece una serie de investigaciones para abordar su complejidad apropiadamente, regulación y potenciales reformas en medio del panorama organizacionales serían pertinentes en aras de proporcionar espacios de comunicación adecuados (Balza, 2020), estos pueden ser la diferencia entre un trabajo digno y una jaula de traumas potenciales con acceso controlado.

De igual manera en esta categoría, los códigos riesgos laborales, frustración personal y enfermedad mental, alertan sobre los efectos en la salud del sujeto en razón a acostumbrarse a lo inusual (OMS, 2010), el factor de riesgo psicosocial como variable de estudio en las organizaciones, se ha asociado ampliamente en relación a enfermedades de naturaleza mental y psicosomática, donde las repercusiones van desde estadios de respuestas emocionales hasta enfermedades fisiológicas que pueden llevar a la muerte (Gil-Monte, 2009).

El capital humano, uno de los propósitos que cualquier sujeto puede llegar a tener dentro de su ejercicio laboral (Hernanz & Jimeno, 2018), se instrumentaliza hasta el extremo de que es una mera extensión del capital financiero, y por tanto, su fin es la producción para la propia organización, creando una arbitraria implementación de la gestión administrativa, pese a las regulaciones existentes al respecto. Se hace necesario un liderazgo, sea administrativo formal o culturalmente legitimado por los mismos colaboradores, que puedan influenciar positivamente estas prácticas si se esperan resignificarlas, considerando que la representación y distribución de espacios para el reconocimiento de las situaciones conflictivas (Shuffler, Wiese, Salas, & Burke, 2010) es la marca de un liderazgo responsable y digno.

Se aclara que no se desconoce la importancia del riesgo para una organización y como esto, más allá de la resistencia al cambio, es un factor (Nión & Pereyra, 2018) a la hora de gestar cambios al interior de una organización con condiciones iníciales, con voluntad de dar un viraje a esas dinámicas tan

nocivas para la salud mental de sus colaboradores. No obstante, posibles y potenciales afectaciones a la producción, la ganancia financiera en el corto plazo y la estructura jerárquica, no pueden estar por encima de establecer condiciones idóneas para el ejercicio laboral. En caso de que efectivamente los procesos operativos de la organización sean las prioridades, se está entrando a la escala de violaciones de derechos básicos (De Montserrat, Molinero, Ros, Nájera, & Tvrdy, 2015), por lo que superar las dimensiones simbólicas, comunicativas o culturales. Se estaría hablando en ese escenario, de una zona confort o hábitat ideal para el crecimiento de riesgos laborales y traumatismos a la salud integral, aún para los directivos.

7.3.2 Elementos mediables en condiciones laborales inicuas, para el logro de la armonía organizacional.

El acercamiento a este objetivo de estudio se dio desde lo cualitativo, a través de los diferentes mapas de códigos y nubes de palabras, las discusiones y argumentos de los entrevistados tomaron forma de interpretación, que a su vez evidenciaron la forma como los sujetos ven su cotidianidad en relación de las condiciones laborales inicuas.

Inicialmente, en la categoría de análisis Factores que Afectan Negativamente la Mediación, se destacaron códigos alusivos a los flujos de poder organizacionales tales como confusión en los niveles de autoridad, desequilibrio salarial, intereses particulares y falta de pertenencia; estos fenómenos han sido abordados desde la perspectiva de la comunicación corporativa (Soto, 2019), las prácticas gerenciales (Pons Verdú & Ramos López, 2012) y las políticas de bienestar laboral (Herrera, 2013), considerados en general como *vicios* que toda organización debe gestionar para evitar a toda costa. Ahora bien, ya sentados en el contexto de la mediación, están directamente ligados a la forma como el sujeto asume posturas conciliadoras o bélicas, no solo en su rol laboral, sino también en su percepción de bienestar subjetivo general (Gorjón F. , 2020).

Los conflictos de intereses son uno de los aspectos más complejos para lidiar en el momento de implementar un proceso de mediación en una organización, no solo por la diferencia, sino por las consecuencias percibidas que el resultado puede tener para las partes involucradas (Gorjón F. , 2014). De ahí que la mediación necesariamente debe ser llevada a la práctica con una perspectiva flexible, reconociendo las características propias de factor involucrado, así como de los capitales simbólicos personales de todos los involucrados; en otras palabras, es interdisciplinaria (Gorjón F. ,

2015). Vicios dentro de la organización no pueden ser abordados con perspectivas reduccionistas o con una óptica fragmentada, sino lo contrario, integradora y holísticas. Especialmente porque la cultura organizacional, ese conjunto de intangibles humanos que componen parte del tejido social (Grueso-Hinestroza & Antón-Rubio, 2015), se encontrará en un estado aún más volátil de lo usual. Se aclara que la cultura no es una construcción subjetiva estéril o desconectada, está en cambio perpetuo dada su condición de ser gestada a partir de las acciones humanas colectivas.

En esta misma categoría de análisis, se destacaron códigos relacionados directamente a la mediación como el desconocimiento de la mediación y temor al conflicto; pese a los diferentes esfuerzos por instituir políticas conciliatorias al interior de las organizaciones (CNC, Congreso Nacional de Colombia, 2006), es precisamente el desconocimiento de la ciencia de la mediación y su multidisciplinar aplicación a todo contexto humano (Gorjón & Pesqueira, 2015), uno de los resultados destacados en este estudio. Si a esta realidad de desconocimiento, le sumamos el fenómeno cultural de temer a la confrontación dialógica por ser categorizada como conflicto inminente (Ramón & Gorjón, 2019) o de presuponer que todo escenario de dialogo entre las partes estará cargado de fuertes catexias emocionales (Castro, 2018), entonces se puede inferir que recurrir a la mediación no será necesariamente la primera opción de los sujetos laborales.

Así pues, en la categoría Conflicto por Condiciones Inequitativas, se destacaron algunos códigos alusivos a su génesis como falta de comunicación, liderazgo inefectivo, conflictos interpersonales y trato desigual, y otros en referencia a las consecuencias como clima laboral y estado anímico; en ambos casos, se pone en contexto la percepción de los sujetos en razón al cómo viven estas condiciones, haciendo énfasis en la responsabilidad que debe asumir la empresa desde las políticas que intencional o no intencionalmente, promueven están prácticas, pues el coste es tanto para el sujeto laboral como para la productividad de la organización (Valencia, 2013).

Las condiciones laborales comparativas son las muestras sobre que tan severa es la equitatividad del trato dentro del equipo de trabajo, la sobrecarga para unos miembros del grupo mientras los demás realizan un volumen de tareas y esfuerzo mayor, repercute no solo en su salud mental o física (Romero, 2019), también gesta emociones potencialmente hostiles contra los compañeros, siendo materia prima para la construcción de uno o más conflictos. El flujo bilateral y abierto entre las diferentes escalas dentro de la jerarquía organizacional, en condiciones equitativas para cada uno

de los involucrados, construye confianza (Pons Verdú & Ramos López, 2012), piedra angular para la mediación de cualquier conflicto, así como también el caso contrario, su ausencia es una garantía para el desarrollo de estos choques de intereses. De ahí que es vital, indispensable para las empresas construir estrategias, prácticas y condiciones idóneas para emprender estos procesos de comunicación, si se aspira a no solo responder sino adaptarse (González M. , 2017) diferentes estándares administrativos, con liderazgo efectivo, capaz de fortalecer el clima para que este dignifique las necesidades de los sujetos. Caso contrario, como reitero antes, se estaría en complicidad tacita con las acciones nocivas para quienes integran el equipo de trabajo.

Por su parte, en la categoría de análisis Efectos del Conflicto en el Sujeto, se destacan los códigos condiciones injustas, ausencia de interés, falta de motivación, bajo rendimiento, enfermedad laboral. El estrés laboral es una consecuencia directa de un contexto conflictividad y es un catalizador para que los conflictos trasciendan, incidiendo negativamente en la salud mental de los sujetos involucrados (Llosa-Fernández, Menéndez-Espina, Agulló-Tomás, & Rodríguez-Suárez, 2018), con capacidad de expandirse más allá de los actores directos, provocando estragos en el capital simbólico de colaboradores sin rol en dicho escenario. Ahora bien, si se cuentan con condiciones precarias de trabajo, tal como con el paradigma administrativo implementado en la organización, puede suceder que la escala normativa de la organización produzca directamente situaciones discriminatorias, desiguales o estresantes (Llique-Ramírez & Beyá-González, 2016). Cómo se ha planteado previamente, la resistencia el cambio y su riesgo inherentes son obstáculos comunes que la organización misma genera a la hora de modificar lineamientos u operaciones hostiles para la salud mental.

Es necesario edificar un equilibrio entre los intereses instrumentales de la organización y la dignificación de las condiciones de trabajo, para lo cual es necesaria honestidad de todas las divisiones de la estructura jerárquica de la organización, así como identificación minuciosa de las condiciones que los sujetos (López-Jiménez & Vergara, 2017). La armonía en una organización tiene que partir de la voluntad de las partes, de todas, la víctima y victimaria, si se aspira a catalizar un cambio significativo a partir de los conflictos experimentados.

7.3.3 Relación presente entre la mediación de lo inicuo, el empoderamiento estratégico y la armonía organizacional.

El acercamiento a este objetivo de estudio se dio desde un abordaje de investigación mixto; un enfoque cualitativo estableció diferentes mapas de códigos y nubes de palabras, cuyas discusiones y argumentos de los entrevistados tomaron forma de interpretación, que a su vez evidenciaron la forma como los sujetos ven su cotidianidad en torno al empoderamiento y la armonía. De manera subsecuente, el enfoque cuantitativo que se ejecutó bajo la aplicación de un cuestionario autodilucidado, que permitió abordar las variables de estudio en población laboral activa, en un intento por describir y analizar la relación entre la mediación de lo inicuo, el empoderamiento estratégico y la armonía organizacional.

Así bien, la categoría de análisis Empoderamiento como Resultado de la Mediación, destacó códigos vinculantes propios del mundo de las organizaciones como talento humano, liderazgo idóneo y aporte personal, y algunos alusivos directamente al ejercicio de la mediación como mediación de la armonía y logro de la armonía; desde ambas perspectivas, los sujetos laborales asocian la mediación como un desencadenante de elementos que suscitan el bienestar (Gorjón F. , 2020), tal como se puede apreciar en el nombre asignado a los códigos destacados.

Para que un proceso de empoderamiento al interior de organización sea efectivo, indistintamente si dicha organización tenga condiciones inicuas o dignas, requiere del reconocimiento de los factores personales de cada integrante, en otras palabras, de cómo las interpretaciones individuales de cada uno sobre la realidad común constituyen el estado y sentido de la estructura organizativa. El clima organizacional (Hernández D. , 2012) entonces debe abordarse con reconocimiento de divergencias y como la inclusión de estos rasgos identitarios, constituye el tejido social de la organización. Durante un proceso como este, se requiere de un ente simbólico articulador de esfuerzos, capaz de orientar las interacciones, diálogo y prácticas, por lo que la comunicación es perfecta para este rol. Pero, es prudente que se le conciba lejos de la perspectiva instrumental enmarcada en intercambio de información (García-Jiménez, 2014), es el intercambio y producción de sentidos entre interlocutores básicos, de manera que en procesos de empoderamiento y/o resolución de conflictos, es indispensable. Así, se requiere una gestión administrativa centrada en lo humano, honesta (López-Jiménez & Vergara, 2017) , si se pretende que no sea solo una teoría idílica en medio del contexto de la organización.

En las categorías de análisis Elementos de la Armonía y Elementos para el Logro de la Armonía, vale la pena recordar que se indagó sobre aquellos elementos que los sujetos consideraban fundantes y necesarios en un ambiente laboral armónico. Es así como, en la categoría de análisis Elementos para el Logro de la Armonía, destacaron los códigos manejo de las comunicaciones, condiciones mediabiles, diálogo interdisciplinario, reducir las inequidades y socialización de objetivos, todos estos ampliamente debatidos en la literatura científica como componentes de un tejido social cohesivo en cualquier organización. Se reitera una vez, como la comunicación es uno de los pilares para alcanzar este fin, haciendo igualmente hincapié en que esta debe ser concebida organizacionalmente más allá de lo instrumental, pero también como un proceso intersubjetivo no solo enfocado en Relaciones Públicas o en mediación con “stakeholders” (Cuervo, 2009).

Comprender los diversos elementos que construyen la comunicación interna, siguiendo el orden de ideas establecida en secciones anteriores, es una forma de certera de identificar particularidades en la organización, sean con respecto a condiciones inicuas, conflictos o falencias menores. Una dimensión que es importante es como las relaciones de poder, entre capacidad de influencia e impacto dentro de la estructura organizativa, son disruptivas del proceso de comunicación (Hernández-García, 2018), como se estableció en los resultados con respecto a Inarmonía y condiciones inequitativas. De la mano con paradigmas organizacionales desconocedores de la dignidad de los trabajadores, las relaciones de poder manifestadas en favoritismos, inequidad en el trato diario interpersonal y disparidad de salarios, son elementos que vulneran la integridad de los sujetos (Gentile, 2014) y la comunicación, desde su noción interactiva-humanística, debe contribuir a entender, así como resolver estas situaciones.

Por su parte, en la categoría de análisis Elementos de la Armonía, se destacaron códigos alusivos a procesos tangibles de la organización como cumplimiento de objetivos y manual de funciones, lo que pone en evidencia el necesario dialogo entre las normas establecidas y la percepción del sujeto sobre las mismas (Pons Verdú & Ramos López, 2012); al igual que intangibles claves como Justicia y equidad, trabajo en equipo, equilibrio general y bienestar, los cuales siendo de naturaleza perceptual son objeto de medición y análisis al interior de las organizaciones, pues dinamizan los procesos objetivos y crean es ambiente necesario para que el sujeto desarrolle su potencial laboral al máximo (Corona-Berkin, 2017).

El anterior abordaje cualitativo pone en contexto la mediación de los conflictos laborales interpersonales como factor esencial para el logro de la armonía organizacional, lo cual se ratifica con el abordaje cuantitativo, que a su vez vincula la variable empoderamiento estratégico, tal como se describe a continuación.

En la descripción de los resultados cuantitativos se pudo observar como en la ecuación de correlación, la variable independiente que más aporta a la variable dependiente es Importancia del Conflicto, con lo cual se pudo inferir que por cada punto que el sujeto le asignó a esta variable la mediación disminuyó en un 0,2; esto se puede interpretar a través de la literatura científica que explica ampliamente como las emociones personales y subjetivas intervienen de manera negativa en un buen ejercicio de mediación (Gorjón & Steele, 2020), razón por la cual un buen mediador deberá contar con las estrategias cognitivas para direccionar los encuentros hacia el logro de vínculos dialógicos convergentes, que vayan más allá de la respuesta emocional (Gorjón F. , 2019). Es indispensable contar un marco ético, que, aunque reconozca la importancia de las particularidades e importancia de las significaciones personales de aquellos quienes están involucrados activamente en la situación, reconozca los intereses e implicaciones que motivan las reacciones, acciones y discursos de dichas. La empatía es vital en un proceso de mediación, pero el límite se construye partir de la comprensión intersubjetiva sobre la claridad de cuál es el objetivo: Resolver el conflicto, no integrarse con este.

Ahora bien, esto no quiere decir que el mediador deba asumir una perspectiva meramente operativa de su labor, esto sería caer en las mismas tradiciones nocivas en las que, como se ha señalado previamente, los directivos y relaciones respectivas han implementado en el pasado. Existe un intercambio de bienes y servicios sin duda (Cusi-Uyuquipa & Mollo-Cuno, 2018), pero no es una transacción bursátil, es un proceso de entendimiento, liderazgo y reconocimiento, en aras de comprender complejas tensiones socioculturales al interior de una organización. Con base en esto, se pueden identificar los dos extremos en que puede encasillarse el mediador: El apego a nociones emocionales y aquel centrado en el aspecto transaccional; ninguno de estos dos es pertinentes, es imperativo asumir una perspectiva neutra al respeto, equilibrada.

Otra lectura de esta relación entre la variable independiente Naturalización de lo Inicuo, en su categoría Importancia del Conflicto, es la correspondencia estadística inversa o negativa altamente significativa, lo que ratifica las apreciaciones hechas en el párrafo anterior, pues podría indicar que a mayor importancia que le dan los sujetos al conflicto laboral interpersonal menor es la probabilidad de que se implemente la mediación.

Bajo la misma ecuación correlacional se pudo observar el comportamiento de la variable independiente Empoderamiento Estratégico, la cual mostró su aporte a la mediación, dado que, por cada punto asignado por el sujeto, la mediación tiende a aumentar en 0.12 puntos. El empoderamiento por parte del sujeto, no solo de los procesos, sino también de la filosofía organizacional, cuenta con un amplio e histórico recorrido investigativo, que le ha permitido posicionarse como un elemento clave de la cultura organizacional, visto como escenario ideal que garantiza calidad humana y de ejecución en los procesos (Soto, 2019); esta vinculación con la mediación, planteada por la presente investigación, permite inferir que el ejercicio de la mediación también aporta positivamente a esta histórica variable organizacional, dado que los resultados indicarían que los sujetos perciben como probable un escenario donde la implementación de la mediación favorece el desarrollo del empoderamiento estratégico.

En este mismo orden de ideas, la variable independiente Frecuencia del Conflicto mostro su aporte a la mediación en un aumento de 0.12 puntos, por cada punto asignado por el sujeto, esto podría indicar la vinculación directa que hacen los sujetos de la mediación como alternativa viable y prioritaria para hacer frente a los conflictos laborales interpersonales. Es bien sabido que la mediación ha logrado posicionarse como un método efectivo para la intervención de los conflictos a todo nivel, de manera particular en el contexto organizacional ha cobrado especial valor por sus aportes a un ambiente armónico, la prevención de la escalada del conflicto y la dinamización del factor de riesgo psicosocial, entre otros (Arastey, 2015). Dicha intervención para la mediación del conflicto se haría desde una perspectiva fundamentada por la cultura y comunicación interna, desde su cotidianidad, denotando potencialmente honestidad, creando confianza y contribuyendo quebrar cualquier hipotética noción de mala fe (Akerlof & Robert, 2015). Cómo sea recibida la participación de quien asuma el rol de mediador, es vital, por lo que significar sinceridad con las acciones, da pie para entablar comunicación y alcanzar una resolución eventual.

Otra lectura de esta relación entre la variable independiente Naturalización de lo Inicuo, en su categoría Frecuencia del Conflicto y la variable dependiente Mediación, es la de una correspondencia estadísticamente baja, con lo cual se podría inferir que la frecuencia con la cual se presente el conflicto no está asociada con la efectividad y/o viabilidad de la mediación, al igual que la implementación de las herramientas de la mediación no dependerá de que tan frecuentemente se presentan los conflictos interpersonales laborales.

Por su parte la Armonía Organizacional es la variable independiente que menos le aporta a la mediación, con lo cual se podría inferir que los sujetos perciben que mientras exista un ambiente armónico, la mediación deja de ser relevante, al perder utilidad, es como si los sujetos percibieran como escenario de existencia ideal de la mediación, el conflicto; aunque esto no está muy distante a la realidad, la mediación ha mostrado sus aportes en escenarios comerciales, legales y socioculturales, no necesariamente belicosos (Gorjón F. , 2017). La mediación cuenta como una condición inherente trans e interdisciplinaria (Cedalise, 2020), por lo que no tiene que necesariamente aplicarse cuando conflictos en desarrollo: Entendimiento entre partes, empresas o corporaciones, que desean asociarse o fusionarse, buscando delimitar aspectos de su vínculo, en aras de contar una perspectiva neutral, sin arbitrariedades, es un caso puntual en el que la mediación no es empleada para resolver un conflicto. De acuerdo esto, no se debe perder de vista que la mediación en una aplicación específica de un proceso de comunicación y así es que puede adaptarse a multitud de escenarios (Guzmán, 2020).

Inclusive, la mediación, en contraste con los resultados de la Armonía Organizacional, no pierde su relevancia aún si ya se resolvió el conflicto, se puede aplicar como un proceso de diálogo entre las divisiones de jerarquía organizacional para alcanzar consensos sobre actividades, cambios programáticos o planificación a mediano plazo. De esta manera se construyen nuevos lazos y sentidos al interior de la organización (Corona-Berkin, 2017), fortaleciendo potencialmente sus puntos débiles. Con base en estos también se pueden crear lazos de comunicación anticipando posibles situaciones o roces susceptibles de provocar conflictos en el corto o mediano plazo (Uribe-Prado, 2020) .

Finalmente se podría hablar de una correlación positiva entre las variables independientes Empoderamiento Estratégico y Armonía Organizacional, y la variable dependiente Mediación, con

lo que se puede inferir que los sujetos asocian estos elementos organizacionales, empoderamiento y la armonía, a la presencia de un ejercicio de mediación; concluyendo que es probable que mientras se implementen los elementos de la medición, va a ocurrir con mucha frecuencia que se observe la presencia de empoderamiento en los sujetos laborales y de armonía al interior de las organizaciones.

De esta manera, se estaría comprobando la hipótesis planteada por la presente investigación.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación constituyó un interesante viaje por el mundo científico de los métodos alternos para solución de conflictos, en una búsqueda por responder a la necesidad de espacios laborales armoniosos, donde el conflicto cotidiano encuentre una vía asertiva para su transformación; siendo el rol laboral la dimensión humana que más ocupa espacio (entendiéndose esto como demanda de tiempo y energía emocional) en el desarrollo de la vida adulta, todo intento por mejorar las dinámicas organizacionales es válido y pertinente.

Bajo esta premisa, esta investigación avanzó por el mundo del trabajo del sector comercial en la ciudad de Barranquilla, indagando el fenómeno de las condiciones laborales inicuas, en relación con la armonía organizacional, el empoderamiento estratégico y la mediación como esa estrategia idónea para hacerle frente; al final, se logró comprobar la hipótesis planteada, pues en los diferentes acercamientos metodológicos, cuantitativos y cualitativos, los sujetos participantes evidenciaron una latente asociación entre la mediación de las condiciones inicuas y el logro de la armonía organizacional y el empoderamiento estratégico.

A lo largo de esta investigación, fue satisfactorio encontrar como los sujetos laborales perciben la necesaria validación del rol del Coach Mediador al interior de las organizaciones para el adecuado manejo de conflictos laborales interpersonales; rol que debe subscribirse dentro de la esencia misma de esta ciencia de la mediación, dado que uno de los hallazgos más significativos es la forma como los sujetos cuestionan los modelos tradicionales donde, la figura del mediador propuesta por la legislación colombiana en el Decreto 1072, más específicamente en la estructura legal del Comité de Convivencia laboral, es considerada insuficiente y sujeta a parcialización y subjetividad.

Para los sujetos laborales, contar con un profesional expedito e imparcial, es la clave para que los conflictos se puedan visibilizar y de esta manera se suscite un espacio tangible de mediación, que beneficia no solo a las partes en conflicto, sino a la empresa en si misma. Que se considere como un factor de inarmonía los conflictos de poder simbólicos, la falta de confianza en los procesos organizacionales y percepción de indefensión frente a los altos mandos es tan solo una de las muchas evidencias que sustentan la necesidad de contar con un tercero imparcial.

Por otro lado, el posicionamiento de la mediación como disciplina científica profesional está llegando cada vez a más esferas del sujeto humano, en un terreno inicialmente exclusivo de los abogados y del litigio, hoy en día se suman profesionales de múltiples disciplinas, cuyo único objetivo es generar espacios de convivencia y paz; tal como muchos de los sujetos participantes en el estudio detallaron, no se trata de profesiones o determinantes legales, mientras se cumpla con los principios de la mediación, es viable y necesaria su implementación.

Si bien es cierto, inicialmente se hablaba de la mediación como un mecanismo alterno u alternativo, gracias a este tipo de investigaciones y esfuerzos científicos, se está fortaleciendo un sentir global, en el que los mecanismos de resolución de conflictos no son más alternativos, al contrario, deberían estar tan permeados en el discurso cotidiano, que las personas *de a pie* pudieran acceder mentalmente a ellos a manera de estrategia cognitiva, como el primer recurso que su mente evoca frente a escenarios bélicos.

De cara a esto, el principio de la confianza es clave, pues una de las características con mayor fuerza referida dentro de las condiciones laborales incuas, fue la falta de fe en que las organizaciones puedan y quieran comprometerse en el mejoramiento de las mismas; existe un discurso general de que los poderes oblicuos, el estatus quo simbólico y/o la percepción narcisa de “si yo estoy bien nada más importa”, son más seductores que la necesidad de gozar de espacios saludables en el trabajo.

Lo que se constituye en sí mismo, como un llamado a trabajar la mediación y los métodos de solución de conflictos en general, desde la promoción de sus ventajas y la difusión de su necesidad; es imperativo seguir construyendo el discurso de la paz, desde estrategias reales y científicamente

validadas, donde diferentes disciplinas y profesiones, puedan seguir aportando a la construcción de un mejor mundo. Para el caso particular de Colombia, seguir sumando ciencia para que algún día, otras profesiones distintas al derecho puedan fungir como mediadores legalmente certificados.

Por otro lado, el fenómeno de la naturalización de lo inicuo, como esa variable psicológica que pone en detrimento no solo la viabilidad de la mediación o el logro de los acuerdos, sino también la salud mental de los sujetos laborales, se recomienda debe ser estudiada a profundidad por disciplinas científicas más afines como la psicología laboral, la seguridad y salud en el trabajo y/o profesionales en salud mental. Sería interesante ver como relacionar, una vez profundizado el tema, este fenómeno al logro de la mediación, ya desde una perspectiva de la necesaria desnaturalización de lo inicuo, o siendo parte del proceso de concienciar sobre la salud mental laboral como paso previo a la implementación de los MASC.

Finalmente, esta investigación puede avanzar hacia el análisis de la mediación del conflicto laboral interpersonal en un contexto aplicado, sería de mucha utilidad científica hacer un estudio comparativo entre el manejo que se le da a este tipo de conflictos desde el modelo que integra el comité de convivencia laboral y el modelo propuesto por los MASC, lo cual permitiría ratificar o negar los resultados obtenidos y las inferencias realizadas por esta investigación.

9. BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución no° 002646 (2008)*. . Bogota: Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. .
- Ahumada, L. (2008). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. *Psicoperspectivas*, 9-20.
- Akerlof, G., & Robert, S. (2015). *La economía de la manipulación*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- 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.
- Aragón, L., & López, C. (1999). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogota: Utopica Ediciones.
- Arastey, M. (2015). La mediación en los conflictos individuales de trabajo. *Revista de Jurisprudencia*.

- Araújo, T. M., de Figueiredo Palma, T., & do Carmo Araújo, N. (2017). Vigilância em Saúde Mental e Trabalho no Brasil: características, dificuldades e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 3235-3246.
- 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>
- Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 574-599.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: EDIUOC.
- Blanch, J. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 40-47.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. (Tercera ed.). Bogota : Editorial Norma.
- Borrego, M. (2014). *La mediación laboral: características y efectos*. Madrid: SIMA.
- Cabello, P. (2018). Teoría y gestión del conflicto. En F. Gorjón, & R. Chávez, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa. Para mediadores, facilitadores e instructores* (págs. 63-72). Ciudad de México: Tirant lo blanch.
- Cabello, P. (2018). Teoría y gestión del conflicto. En F. Gorjón, & R. Chávez, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa* (págs. 63-72). México: Tirant lo blanch.
- Cardoso de Moura, E., Furtadi, L., & Sobral, F. (2020). THE BURNOUT EPIDEMIC DURING THE COVID-19 PANDEMIC: THE ROLE OF LMX IN ALLEVIATING PHYSICIANS' BURNOUT. *Revista de Administração de Empresas*, 426-436.
- Ceballos, P., Rolo, G., Hernández, E., Díaz, D., Paravic, T., Burgos, M., & Barriga, O. (2015). Validación de la Escala Subjetiva de Carga mental de trabajo (ESCAM) en profesionales de la salud de Chile. *Universitas Psychologica*, 261-270.
- Cedalise, C. (2019). Las particularidades de la mediación y arbitraje en los conflictos colectivos laborales. En O. Lugo, G. Gorjón, C. Cedalise, & R. Soler, *La transversalidad de los MASC. Una perspectiva México-Panamá* (págs. 43-74). Monterrey: Universidad UANL.
- Cedalise, C. (2020). Las Particularidades de la Mediación y y Arbitraje en los Conflictos Colectivos Labores. En O. Lugo, G. Gorjón, C. Cedalise, & R. Soler, *La Transversalidad de los MASC. Una Perspectiva México-Panamá* (págs. 43-74). México: Editorial Universitaria UANL.

- Chiaventado, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- 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>
- CNC. (21 de Marzo de 1991). *Función Pública*. Obtenido de Congreso Nacional de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6546>
- CNC. (5 de Enero de 2001). *Organización de los Estados Americanos*. Obtenido de Congreso Nacional de Colombia: https://www.oas.org/dil/esp/Ley_640_de_2001_Colombia.pdf
- CNC. (23 de enero de 2006). *Congreso Nacional de Colombia*. Obtenido de Diario Oficial No. 46.160: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la Investigación, ¿Para qué?: la producción de los datos y diseño*. Buenos Aires: Teseo.
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1562 del 11 de julio de 2012*. Bogota.
- Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1616 del 21 de enero de 2013*. Bogota.
- Corona-Berkin. (2017). Flujos metodológicos desde el Sur latinoamericano. La zona de la comunicación y las Metodologías Horizontales. *Comunicación Y Sociedad*, 69-106.
- 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.
- CRC. (23 de Enero de 2006). *Congreso de la República*. Obtenido de Observatorios de Igualdad de Género de America Latina y del Caribe: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf
- Cuervo. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, 61 a 69.
- Cusi-Uyuquipa, & Mollo-Cuno. (2018). IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO ICA AGENCIA PEDREGAL, EN EL PERIODO DE AGOSTO A OCTUBRE DEL 2018. *Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, 1-148.
- 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*.

- De Montserrat, J., Molinero, E., Ros, A., Nájera, J., & Tvrdy, J. (2015). Impacto de la crisis económica en las condiciones de trabajo y la salud laboral. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, 6-13.
- Decreto No. 1443, M. (31 de Julio de 2014). Decreto No. 1443. Bogotá, Colombia.
- Díaz, S., Rodríguez, L., & López, M. (2011). Percepciones de investigadores e investigadoras en Antioquia sobre sus condiciones de salud y trabajo. *Facultad Nacional de Salud Pública: El escenario para la salud pública desde la ciencia*, 404-410.
- Finstad, K. (2009). Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence Against 5-Point Scales. *Journal of Usability Studies*, 104-110.
- García-Jiménez. (2014). La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos. *Comunicación Y Sociedad*, 45-65.
- Garza, C. (2016). La mediación laboral: una propuesta de aplicación en México. En P. Cabello, *La multidisciplinariedad de la mediación y sus ámbitos de aplicación*. (págs. 175-198). México: Tirant lo blanch.
- Gil, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 237-241.
- Gil-Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de salud pública*, 169-173.
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- González, M. (2017). Gestión del cambio organizacional y Comunicación Interna. *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas*, 1-42.
- González, P., & Steele, J. (2020). El Rol del Mediador en el Proceso de Mediación de Conflictos: un Abordaje Según Doctrina y Legislación Comparada. En O. Lugo, G. Gorjón, C. Cedalise, & R. Soler, *La Transversalidad de los MASC. Una Perspectiva Médico-Panamá* (págs. 165-198). México: Editorial Universidad UANL.
- González, R., Hidalgo, G., Leóncortés, S., Contreras, M., Aldreterodríguez, M., Hidalgo, B., & Barrera, J. (2015). RELACIÓN ENTRE GÉNERO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL EN PROFESIONALES DE SALUD. *Psicogente*, 52-65.
- Gorjón, & Pesqueira. (2015). *La Ciencia de la Mediación*. México: Editorial TIRANT LO BLANCH.

- Gorjón, F. (2014). *Escuela de pensamiento de los métodos alternos de solución de conflictos*. Monterrey: Tendencias.
- Gorjón, F. (2015). La instrumentalización de la cientificidad de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (págs. 25-40). México D,F: Tirant lo Blanch.
- Gorjón, F. (2015). Teoría de la Impetración de la Justicia. Por la Necesaria Ciudadanización de la Justicia y la Paz. *Comunitania*, 113-131.
- Gorjón, F. (2016). Mediación, ciencia social emergente. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*.
- Gorjón, F. (2016). Mediación, ciencia social emergente. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales.*, 17-22.
- Gorjón, F. (2016). Mediación, ciencia social emergente. *Comunitania*, 9-19.
- Gorjón, F. (2017). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*. Ciudad de México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2017). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*. Ciudad de México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2019). Mediador y facilitador; el mediador profesional del acuerdo, el facilitador profesional del perdon. *Juris Poiesis*, 229-252.
- Gorjón, F. (2020). *LA MEDIACIÓN COMO VÍA AL BIENESTAR Y LA FELICIDAD*. México : Editorial TIRANT LO BLANCH.
- Gorjón-Gómez. (2020). La mediación como política de bienestar. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*,, 67-83.
- Grande, I., & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gruoso-Hinestroza, & Antón-Rubio. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: Una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Revista investigación & desarrollo*, 369-390 .
- Gutiérrez, A., & Viloria, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Científica Salud Uninorte*, 1-3.
- Guzmán, H. (2020). Enfoques de la comunicación estratégica en Colombia en los ámbitos académico y profesional desde 1980. *Razón y Palabra*, 111-151.
- Han, B.-C. (2019). *La sociedad del cansancio*. Colombia: Herder.

- Hernández Guillén, R., Domínguez Aurrecochea, B., & Sánchez Cordero, N. (2014). Condiciones de trabajo de los pediatras de Atención Primaria. *Revista de Pediatría de Atención Primaria*, 1-18.
- Hernández, D. (2012). EL CLIMA DE COMUNICACIÓN: LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL Y COMPARTIDA DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Folios*, 181-196.
- Hernández, J., & Tamez, G. (2014). Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. México D.F.: Tirant lo blanch.
- Hernández-García. (2018). La evaluación de los sistemas de comunicación interna: un método para la comprensión de la comunicación en las organizaciones. *Folios*, 91-103.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2013). El conocimiento en las organizaciones y el bienestar subjetivo. En O. Lozano, E. Espinosa, & J. Ramírez, *Análisis organizacional: aprendizaje e innovación, las organizaciones frente a una concepción del conocimiento, el tiempo y el espacio*. (págs. 803-834). México, D.F: Editorial Hess, S.A de C.V.
- 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>
- Kar, S., & Misra, K. (2013). Nexus between work life balance practices and employee retention—the mediating effect of a supportive culture. *Asian Social Science*.
- Kenneth, T. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of management review*, 666-681.
- Leka, S., & Griffiths, A. (2004). La organización del trabajo y el estrés. *Serie Protección de la Salud de los Trabajadores*. No 3. Obtenido de https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1
- Lerechar, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books: Estados Unidos.
- Lim, G., & Carnevale, P. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 259-272.
- López-Jiménez, & Vergara. (2017). El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: entre el método y la estrategia. *Razón Y Palabra*, 234-248.
- Mansilla, F. (2012). La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 179-185.

- Marqués, J. (1981). *No es natural. Para una sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Anagrama.
- Martínez, R. (2009). *Efectividad de la mediación en conflictos laborales*. Andalucía: CARL.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación en Educación*, 38-47.
- Medina, R. (2007). Diferencias entre mediación y conciliación. *Limamarc*, 946-970. Obtenido de <https://limamarc-revista.blogspot.com/2007/12/diferencias-entre-mediacion-y.html>
- Meseguer, M., Soler, M., & García-Izquierdo, y. M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología*, 573-578.
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Decreto 1507: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Manual+Unico+de+Calificaciones+Decreto.pdf/7d224908-ef78-1b90-0255-f62a3e409e4c>
- Ministerio de Protección Social. (2013). *Informe Ejecutivo Segunda Encuesta Nacional*. Bogotá. Obtenido de <http://ccs.org.co/salaprensa/>
- MinTrabajo. (30 de Abril de 2012). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Gobierno de Colombia: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00000652_de_2012.pdf/d52cfd8c-36f3-da89-4359-496ada084f20
- MinTrabajo. (15 de Abril de 2016). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- MINTRABAJO. (2017). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Decreto 1072 de 2015: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9>
- MinTrabajo. (22 de Julio de 2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019+-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>
- Montealegre, R. (2007). La solución de problemas cognitivos, una reflexión cognitiva sociocultural. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 20-39.
- Montserrat, J. O. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 51-68.
- Morales, M. (29 de Abril de 2018). Estas son las peleas más duras entre patronos y trabajadores. *El Tiempo*.

- Munduate, L., Butts, T., Medina, F., & Martínez-Pecino, R. (2017). *Guía para la Mediación Laboral*. Quito: Raymi.
- Muñoz, F. (2001). *Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada*. Obtenido de La Paz Imperfecta: <https://www.ugr.es/~fmunoz/documentos/pimunozespa%C3%B1ol.pdf>
- Niño, S., & Pereyra, V. (2018). Construcción social del riesgo en el agro uruguayo: desafíos a la actividad sindical. *Salud Colectiva*, 743-755.
- Noah, Y. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.
- OISS. (2014). *Plan Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013-2021*. Bogotá: MinTrabajo Colombia. Obtenido de <http://www.oiss.org/wp-content/uploads/2000/01/PlanNacionalDeSeguridadySaludEnElTrabajo.pdf>
- OIT. (1984). *Seguridad, higiene y medicina en el trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.
- 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.
- OIT. (2011). *Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Italia: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf
- OIT. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Manual de referencia Sindical sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Ginebra: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_569914.pdf
- OMS. (2010). *Entornos laborales saludables*. Biblioteca de la OMS. Obtenido de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- ONSM. (2017). *Observatorio nacional de salud mental*. Bogotá: MINSALUD.
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2015/Spanish2015.pdf>
- ONU. (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Pastor, E. (2013). La Mediación como Herramienta de Intervención Social. En F. Gorjón, & A. López, *Estado del Arte de la Mediación* (págs. 99-124). España: Aranzadi, SA.

- 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.
- Pons Verdú, F., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.
- 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*.
- Quiroz, L. (2015). La construcción teórica de la ciencia de la mediación a partir de los modelos instrumentales existentes. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (págs. 97-122). México D, F: Tirant lo Blanch.
- Ramos, V., & Jordão, F. (2015). Relación entre el conflicto de valores, el sector y el estrés laboral: un modelo descriptivo. *Psicología Iberoamericana*, 16-27.
- Rebeil-Corella, M. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y Palabra*, 749-759.
- Rodríguez, B. O., & Sánchez, T. L. (2020). The Psychosocial Impact of COVID-19 on health care workers. *International braz j urol*, 195-200.
- Rodríguez, K. (2012). Investigación cuantitativa: diseño, técnicas, muestreo y análisis cuantitativo. En *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales* (págs. 153-174). Madrid: Dykinson.
- Romero, M. (2019). Working conditions and the meaning of the academic profession in colombian university professors. *Acta Colombiana de Psicología*, 267-279.
- Ronen, S., & Donia, M. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 205-214.
- Sáenz, k. (2015). La epistemología de la ciencia de la mediación. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (págs. 61-74). México D,F: Tirant lo Blanch.
- Sáenz, K., & Gerardo, T. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. Mexico: Tirant Humanidades México.
- Senge, P., Laur, J., Sara, S., Smith, B., & Kruschwitz, N. (2009). *La revolución necesaria*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- SERCLA. (4 de Febrero de 2004). *REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO Y PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA EXTRAJUDICIAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE ANDALUCÍA*. Obtenido de SERCLA: <https://personal.us.es/josemgomez/documentos/Reglamento%20SERCLA%20conflictos%20colectivos.pdf>
- Shuffler, M., Wiese, C., Salas, E., & Burke, C. (2010). Dirigiendo Uno a Otro en el Tiempo y el Espacio: Explorando las Funciones del Liderazgo Compartido en Equipos Virtuales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3-17.
- Silva, G. (2008). La Teoría del Conflicto. Un Marco Teórico Necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 29-43.
- Soares, J., & Silva, N. (2016). Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. *Salud de los Trabajadores*, 51-57.
- Soto, C. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación y Desarrollo*, 57-84.
- Stavroula, L. (2008). *Institute of Work, Health & Organisations*. Obtenido de La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales.: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1
- Torno, G., & Osca, A. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 213-226.
- Torrente, M., Sousa, P., Sánchez-Ramos, A., & al., e. (2021). To burn-out or not to burn-out: a cross-sectional study in healthcare professionals in Spain during COVID-19 pandemic. *BMJ Open*, 1-12.
- Uribe-Prado, J. F. (2020). Riesgos psicosociales, burnout y factores psicósomáticos en servidores públicos. *Investigación administrativa*, 1-17.
- Valencia, A. (2013). De la centralidad a la subjetividad del trabajo. La organización productora de significados. En O. Lozano, E. Espinosa, & J. Ramírez, *Análisis organizacional: aprendizaje e innovación, las organizaciones frente a una concepción del conocimiento, el tiempo y el espacio*. (págs. 163-194). México, D.F: Editorial Hess, S.A de C.V.
- Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

WHO-AIMS. (2013). *Informe regional sobre los sistemas de salud mental en América Latina y el Caribe*. Washington: Twenty-third Street.

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>

ANEXOS

Anexo 1. Prueba piloto cuantitativa

La muestra de la prueba piloto se delimitó bajo la premisa estadística de al menos 3 sujetos por cada pregunta, dado que se cuenta con un amplio universo poblacional, se seleccionaron sujetos con las mismas características del objeto de estudio. Participaron un total de 187 sujetos y el método de aplicación fue a través de un cuestionario auto-dilucidado, mediante la plataforma Google Drive.

Durante el mes de septiembre y octubre de 2019, el formulario fue enviado por correo electrónico a través de un link de acceso, esto permitió hacer seguimiento al avance de las respuestas.

Aproximaciones al instrumento cuantitativo

VARIABLE INDEPENDIENTE		Empoderamiento				
Indicación: A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada, ¿Qué características considera usted, tiene en su trabajo actual?						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
IA1	Un trabajo estimulante.					
IA2	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.					
IA3	Desarrollo de tareas, que emplean todas sus habilidades y conocimientos.					
IA4	Información sobre el estado actual de la organización.					
IA5	Información sobre los valores de la organización.					
IA6	Información sobre los objetivos de la organización.					
IA7	Información específica sobre las cosas que usted hace bien.					
IA8	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar.					
IA9	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas.					
IA10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo.					
IA11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo.					
IA12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.					
VARIABLE INDEPENDIENTE		Naturalización de lo Inicuo				
Indicación: A continuación, indique el grado de importancia que usted le da a cada uno de los siguientes conflictos, en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
IB1	Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					

IB2	Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
IB3	Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
IB4	Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
IB5	Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
IB6	Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
IB7	Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
IB8	Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
IB9	Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
IB10	Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
IB11	Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
IB12	Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
IB13	Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
IB14	Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
IB15	Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
IB16	Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					

VARIABLE DEPENDIENTE **Mediación**

Indicación: A continuación, indique el grado en el que usted considera, las siguientes estrategias son válidas para la solución del conflicto. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
D1	Tener discusiones exploratorias con cada parte por separado.					
D2	Ayudar a las partes a entender la posición del otro.					
D3	Que alguien actúe como canal de comunicación para las partes.					
D4	Hacer reuniones conjuntas con todas las partes involucradas.					
D5	Identificar los puntos concretos de desacuerdo.					
D6	Identificar los puntos concretos de acuerdo.					
D7	Discutir los costos de un posible acuerdo.					
D8	Discutir los beneficios de un posible acuerdo.					
D9	Señalar las implicaciones de continuar en desacuerdo.					
D10	Sugerir soluciones al conflicto.					
D11	Hacer una escala de prioridades entre los puntos de desacuerdo.					
D12	Hacer una escala de prioridades entre los diferentes conflictos.					

VARIABLE INDEPENDIENTE **Armonía Organizacional**

Indicación: A continuación, indique el grado de identificación que siente con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
IC1	Me siento motivado por mi trabajo.					
IC2	He logrado adaptarme al ritmo laboral.					
IC3	Me reconocen los buenos resultados.					
IC4	Me gustaría continuar en mi actual trabajo.					
IC5	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria.					
IC6	Trabajo bien en grupo.					
IC7	Mis compañeros consultan bastante conmigo.					

IC8	Siento que mi cargo es vital en el equipo de trabajo.					
IC9	Participó activamente en la toma de decisiones.					
IC10	La relación con mi jefe es clara y asertiva.					

Los resultados obtenidos dan cuenta de una alta confiabilidad del instrumento, a saber:

Resultados de Validación

Según Grande y Abascal la fiabilidad significa que siempre que se aplique el instrumento a una misma persona de resultados similares, para determinarla, se aplicó el método de Alpha de Cronbach que mide las correlaciones entre todos los ítems de la muestra, definiendo como bueno cuando es superior a 0.80 (Grande & Abascal, 2009).

La encuesta se validó a través del Software Estadístico SPSS, el coeficiente obtenido mediante la herramienta Alpha de Cronbach indica un alto nivel de confiabilidad del cuestionario, a saber:

	General	Variable Independiente “Armonía Organizacional”	Variable Independiente “Naturalización de lo inicuo”	Variable Independiente “Empoderamiento”	Variable Dependiente “Mediación”
Cantidad de Preguntas	50	10	16	12	12
Alpha de Cronbach	,891	,838	,925	,881	,864

Reporte Estadístico de las Variables

VARIABLE	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR
IC Armonía organizacional	40,2995	36,415	6,03450
IA Empoderamiento	37,8396	32,910	5,73669
IB Naturalización de lo inicuo	35,8717	124,048	11,13768
D Mediación	42,9091	61,373	7,83412

Reporte de Datos Demográficos

EDAD	GENERO	EXPERIENCIA	NIVEL JERÁRQUICO	SECTOR LABORAL
Entre 18 y 25 años: 65	Femenino: 97	Menos de un año: 15	Operativo: 99	Aeroportuario: 1
Entre 26 y 35 años: 47	Masculino: 90	Entre 1 y 3 años: 42	Ejecutivo: 62	Agroindustrial: 2
				Asesorías Social: 1

<u>Entre 36 y 49 años: 50</u>	<u>Otro: 0</u>	<u>Entre 3 y 5 años: 30</u>	<u>Estratégico: 25</u>	<u>Comercial: 34</u>
<u>Mayor de 50 años: 25</u>		<u>Entre 5 y 10 años: 33</u>		<u>Construcción: 1</u>
		<u>Entre 10 y 15 años: 25</u>		<u>Educación: 27</u>
		<u>Más de 15 años: 42</u>		<u>Financiero: 12</u>
				<u>Fuerzas armadas: 7</u>
				<u>Industrial: 32</u>
				<u>Info y Comuni: 2</u>
				<u>Minero: 1</u>
				<u>ONG: 1</u>
				<u>Público: 3</u>
				<u>Salud: 21</u>
				<u>Servicios: 31</u>
				<u>Tecnología: 4</u>
				<u>Trans Fluvial e Hidrocar: 1</u>
				<u>Turismo: 6</u>

Hallazgos Generales del Primer Pilotaje

La encuesta se validó a través del Software Estadístico SPSS, el coeficiente obtenido mediante la herramienta Alpha de Cronbach indica un alto nivel de confiabilidad del cuestionario.

De manera general, los resultados muestran una tendencia definida en las respuestas de cada pregunta asociada por variable, en una revisión a detalle la variable Naturalización de lo Inicuo, el alto coeficiente de Alpha (.925) hallado podría indicar un sesgo estadístico; este fenómeno tiene dos lecturas, una estadística que hablaría de la consistencia interna de las preguntas y una teórica pues en un análisis directo indicaría que los sujetos no le dan importancia a ningún tipo de conflicto laboral, y basados en las Teorías del Comportamiento Humano esto es muy poco probable.

Estos hallazgos fueron contrastados con las recomendaciones estratégicas manifestadas por expertos, por lo cual se reformularon algunos ítems de naturalización, la indicación en cada grupo de preguntas y de manera particular en la variable Naturalización de lo Inicuo se incluyó adicional a la condición Frecuencia del Conflicto, la condición la Importancia del Conflicto. Por tal razón, hizo falta realizar otra prueba piloto para validar el instrumento definitivo.

Hallazgos Generales del Segundo Pilotaje

Luego de realizar los ajustes respectivos al instrumento, los cuales se evidencian más adelante en el instrumento definitivo, se realizó una nueva prueba piloto respetando los habituales determinantes estadísticos. El segundo pilotaje fue realizado durante los meses de Diciembre de 2019 y Enero de 2020, al igual que el pilotaje anterior fue diseñado en la plataforma Google Drive, y enviado como enlace de acceso por correo electrónico.

Resultados de Validación

La encuesta se validó a través del Software Estadístico SPSS, el coeficiente obtenido mediante la herramienta Alpha de Cronbach en este segundo pilotaje indica un alto nivel de confiabilidad del cuestionario a saber:

	General	Variable Dependiente "Mediación"	Variable Independiente "Naturalización de lo inicuo: Frecuencia del Conflicto"	Variable Independiente "Naturalización de lo inicuo: Importancia del Conflicto"	Variable Independiente "Empoderamiento"	Variable Independiente "Armonía Organizacional"
Cantidad de Preguntas	66	10	16	16	12	12
Alpha de Cronbach	,875	,838	,862	,859	,879	,865

Reporte Estadístico de las Variables

VARIABLE	MEDIA	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTANDAR
IC Armonía organizacional	40,2995	36,415	6,03450
IA Empoderamiento	37,8396	32,910	5,73669
IB Naturalización de lo inicuo	43,1091	60,273	7,63412
IB Naturalización de lo inicuo	36,0717	123,128	10,83768
D Mediación	43,0991	61,574	7,73312

Reporte de Datos Demográficos

EDAD	GENERO	EXPERIENCIA	NIVEL JERÁRQUICO	SECTOR LABORAL
<u>Entre 18 y 25 años: 60</u>	<u>Femenino: 92</u>	<u>Menos de un año: 10</u>	<u>Operativo: 94</u>	<u>Aeroportuario: 1</u>
<u>Entre 26 y 35 años: 42</u>	<u>Masculino: 95</u>	<u>Entre 1 y 3 años: 47</u>	<u>Ejecutivo: 67</u>	<u>Agroindustrial: 2</u>
<u>Entre 36 y 49 años: 55</u>	<u>Otro: 0</u>	<u>Entre 3 y 5 años: 31</u>	<u>Estratégico: 25</u>	<u>Asesorías Social: 1</u>
<u>Mayor de 50 años: 30</u>		<u>Entre 5 y 10 años: 32</u>		<u>Comercial: 64</u>
		<u>Entre 10 y 15 años: 24</u>		<u>Construcción: 1</u>
		<u>Más de 15 años: 43</u>		<u>Educación: 7</u>
				<u>Financiero: 2</u>
				<u>Fuerzas armadas: 7</u>
				<u>Industrial: 32</u>
				<u>Info y Comuni: 3</u>
				<u>Minero: 1</u>
				<u>ONG: 1</u>
				<u>Público: 3</u>
				<u>Salud: 21</u>
				<u>Servicios: 31</u>
				<u>Tecnología: 6</u>
				<u>Trans Fluvial e Hidrocar: 0</u>
				<u>Turismo: 4</u>

De manera general, los resultados muestran una tendencia definida en las respuestas de cada pregunta asociada por variable, los ajustes realizados a la variable Naturalización de lo Inicuo se pueden considerar pertinentes según los resultados en el coeficiente de Alpha.

Anexo2. Instrumento Cuantitativo

Luego de recibir recomendaciones estratégicas por parte de dos expertos y de analizar datos estadísticos clave como el Alpha por ítem, desviación estándar y varianza, se realizaron los últimos ajustes al instrumento cuantitativo final, estructurando así la versión que se aplicó en la recolección de datos definitiva, a saber:

VARIABLE INDEPENDIENTE		Empoderamiento				
Indicación: A continuación, indique el grado de identificación que siente con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
IA1	Un trabajo estimulante.					
IA2	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.					
IA3	Desarrollo de tareas, que emplean todas sus habilidades y conocimientos.					
IA4	Información sobre el estado actual de la organización.					
IA5	Información sobre los valores de la organización.					
IA6	Información sobre los objetivos de la organización.					
IA7	Información específica sobre las cosas que usted hace bien.					
IA8	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar.					
IA9	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas.					
IA10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo.					
IA11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo.					
IA12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita.					
VARIABLE INDEPENDIENTE		Naturalización de lo Inicuo				
Indicación: A continuación, indique con qué FRECUENCIA usted ha vivenciado los siguientes conflictos en el ámbito laboral. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
IB1	Conflicto porque mi orgullo personal se siente herido.					
IB2	Conflicto porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
IB3	Conflicto porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
IB4	Conflicto por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
IB5	Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
IB6	Conflicto porque cambiar las cosas nos produce tensión.					

IB7	Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
IB8	Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
IB9	Conflicto porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
IB10	Conflicto porque se incumple una norma legal o social.					
IB11	Conflicto porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
IB12	Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
IB13	Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
IB14	Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
IB15	Conflicto porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
IB16	Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					

VARIABLE INDEPENDIENTE Naturalización de lo Inicuo

A continuación, indique el grado de **IMPORTANCIA** que usted le da a cada uno de los siguientes conflictos, en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
ID1	Conflicto porque mi orgullo personal se siente herido.					
ID2	Conflicto porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
ID3	Conflicto porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
ID4	Conflicto por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
ID5	Conflicto porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
ID6	Conflicto porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
ID7	Conflicto porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
ID8	Conflicto porque claramente le corresponde al otro poner la solución.					
ID9	Conflicto porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
ID10	Conflicto porque se incumple una norma legal o social.					
ID11	Conflicto porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
ID12	Conflicto porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
ID13	Conflicto por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
ID14	Conflicto por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
ID15	Conflicto porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.					
ID16	Conflicto porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.					

VARIABLE DEPENDIENTE Mediación

Indicación: A continuación, indique el grado en el que usted considera, las siguientes estrategias son válidas para la solución del conflicto. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.

Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
D1	Tener discusiones exploratorias con cada parte por separado.					
D2	Ayudar a las partes a entender la posición del otro.					
D3	Que alguien actúe como canal de comunicación para las partes.					
D4	Hacer reuniones conjuntas con todas las partes involucradas.					
D5	Identificar los puntos concretos de desacuerdo.					

D6	Identificar los puntos concretos de acuerdo.					
D7	Discutir los costos de un posible acuerdo.					
D8	Discutir los beneficios de un posible acuerdo.					
D9	Señalar las implicaciones de continuar en desacuerdo.					
D10	Sugerir soluciones al conflicto.					
D11	Hacer una escala de prioridades entre los puntos de desacuerdo.					
D12	Hacer una escala de prioridades entre los diferentes conflictos.					
VARIABLE INDEPENDIENTE		Armonía Organizacional				
Indicación: A continuación, indique el grado de identificación que siente con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su trabajo. Para ello, seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada.						
Codificación	Ítems	Tipo de respuesta				
		Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
IC1	Me siento motivado por mi trabajo.					
IC2	He logrado adaptarme al ritmo laboral.					
IC3	Me reconocen los buenos resultados.					
IC4	Me gustaría continuar en mi actual trabajo.					
IC5	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria.					
IC6	Trabajo bien en grupo.					
IC7	Mis compañeros consultan bastante conmigo.					
IC8	Siento que mi cargo es vital en el equipo de trabajo.					
IC9	Participó activamente en la toma de decisiones.					
IC10	La relación con mi jefe es clara y asertiva.					

Anexo 3. Instrumento Cualitativo

Entrevista Grupo A

Buenos días/tardes. Mi nombre es Luz Marina Ramón Monje y estoy realizando un estudio sobre los elementos de la armonía organizacional y la negociación de las condiciones inequitativas y/o injustas del trabajo. La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de un modelo de mediación de conflictos a nivel organizacional en búsqueda de la armonía organizacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano tarda mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Como información general mencione su perfil académico o nivel de formación, y su perfil laboral o en que trabaja.

¿Qué es la armonía?

¿Qué entiende usted por armonía organizacional?

¿Es el empoderamiento un elemento de la armonía organizacional? ¿Por qué?

¿Cuáles considera serían los elementos que construyen armonía organizacional?

De los elementos que usted considera construyen la armonía organizacional, ¿Cuáles considera prioritarios? ¿Cuáles considera mediables en un conflicto? ¿Por qué?

¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?

¿Cree usted que las personas entran en conflicto a razón de estas condiciones?

¿Cómo cree usted que afecta a las personas este fenómeno?

¿Considera que estas condiciones son mediables? ¿De qué manera?

¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?

¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?

Entrevista Grupo B

Buenos días/tardes. Mi nombre es Luz Marina Ramón Monje y estoy realizando un estudio sobre los elementos de la armonía organizacional y la negociación de las condiciones inequitativas y/o injustas del trabajo. La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de un modelo de mediación de conflictos a nivel organizacional en búsqueda de la armonía organizacional. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano tarda mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Como información general mencione su perfil académico o nivel de formación, y su perfil laboral o en que trabaja.

¿Cuáles considera son las condiciones inequitativas y/o injustas en el sitio de trabajo?

¿Cree usted que las personas se acostumbran a estas condiciones?

¿Cómo cree usted que afecta a las personas acostumbrarse a estas condiciones?

¿Considera que estas condiciones son mediables? ¿De qué manera?

¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en el empoderamiento del sujeto?

¿Qué efecto tendría la mediación de estas condiciones en la armonía organizacional?

¿Ha vivido usted situaciones de inarmonía en su lugar de trabajo? Si la respuesta es sí ¿Puede por favor describir algunas?

¿Por qué considera que no son armónicas estas experiencias?

¿Qué elementos considera usted necesarios para que exista armonía organizacional?