

Administración y Habilidades Gerenciales

TEMA 7. Habilidades Gerenciales

7.4. Negociación

La Negociación.-Es la forma de intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte. Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema; es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner solución a un enfrentamiento existente.

La negociación permea las interacciones de casi todos los miembros en los grupos y en las organizaciones. Existe lo obvio: las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio: los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar: un trabajador está de acuerdo en responder el teléfono de un colega por unos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro. En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más así mismos teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven más vitales.

- 7.4.1. Concepto de Negociación

Definiremos la negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas. Observe que usaremos los términos negociación y regateo indistintamente.

- 7.4.2. La Negociación y sus Principios

¿Por qué, entonces nos vemos más negociaciones integrativas en las organizaciones? La respuesta yace en las condiciones que se necesitan para que este tipo de negociación tenga éxito. Esto incluye partes que se muestran abiertas a la información y francas acerca de sus intereses, la sensibilidad de ambas partes hacia las necesidades del otro, la capacidad de confiar el uno en el otro y la voluntad de ambas partes de mantener la flexibilidad. Debido a que estas condiciones a menudo no existen en las organizaciones, no resulta sorprendente que las negociaciones a menudo asuman una dinámica de ganar a toda costa.

- 7.4.3. Perfil del Negociador

¿Puede usted predecir las tácticas negociadoras en un oponente si sabe algo acerca de la personalidad? Es tentador responder "sí". Por ejemplo, usted podría asumir que quienes acostumbran asumir riesgos serían negociadores más agresivos que hacen por concesiones. Sorprendentemente, la evidencia no apoya esta situación.

Todas las evaluaciones de la relación personalidad-negociación demuestran que las características de la personalidad no tienen un efecto directo ya sea en el

proceso de negociación o en los resultados de la misma. Esta conclusión es importante. Sugiere que usted debería concentrarse en los asuntos y factores situacionales de cada episodio de la negociación y no en la personalidad de su oponente.

Diferencias de Sexo en las Negociaciones: ¿Los hombres y mujeres negocian de manera diferente? La respuesta parece ser “no”.

Un estereotipo sostenido por muchos es que las mujeres son más cooperativas agradables y orientadas a las relaciones en las negociaciones que los hombres. La evidencia no sustenta esta creencia. Las comparaciones entre gerentes experimentados (hombres y mujeres)

Encontró que las mujeres no eran ni peores ni mejores negociadoras, ni más cooperadoras o abiertas que los demás y ni más ni menos persuasivas o amenazadoras que los hombres.

La creencias de que las mujeres son “más agradables” que los hombres en las negociaciones se debe probablemente a que se confunde el sexo y la carencia de poder que han soportado típicamente las mujeres en las grandes organizaciones, la investigación indica que los gerentes con poco poder, a pesar del sexo, tratan de aplacar a sus oponentes y usar suaves tácticas persuasivas en lugar de la confrontación directa y las amenazas. Donde las mujeres y los hombres tienen bases similares de poder, no debería haber ninguna diferencia significativa en los estilos de negociación.

Mientras que los sexos podrían no ser relevantes en términos de los resultados de la negociación, las actitudes de las mujeres hacia la negociación y hacia ellas mismas como negociadoras parecen ser bastantes diferentes de las de los hombres. Las gerentes demuestran menos seguridad en la anticipación de la negociación y están menos satisfechas con su desempeño después de que termina el proceso a pesar del hecho de que su desempeño y los resultados que logran son similares a los de los hombres. Esta última conclusión sugiere que las mujeres podrían castigarse excesivamente entre ellas mismas evitando involucrarse en negociaciones a pesar de que la acción se ve en sus propios intereses.

Diferencias Culturales en las Negociaciones: Aunque parece no haber ninguna relación directamente significativa entre la personalidad de un individuo y el estar de negociación, los antecedentes culturales parecen ser relevantes. Los estilos de negociación claramente varían entre las culturas nacionales.

A los franceses les gusta el conflicto. Generalmente obtienen reconocimiento y crean sus reputaciones al pensar y actuar en contra de otros. Como resultado de ello, los franceses tienden a gastar una gran cantidad de tiempo en negociar acuerdos y no se preocupan demasiado sobre si le gustan o le disgustan sus oponentes. Los chinos también inducen a los demás a hablar libremente en las negociaciones pero eso es porque creen que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando usted piensa que ha asegurado cada detalle y alcanzado una solución final con un ejecutivo chino, ese ejecutivo podría sonreír y comenzar todo el proceso nuevamente. Como los japoneses, los chinos negocian para desarrollar una relación y un compromiso para trabajar juntos en vez de hacerlo para unir

cada cabo suelto. Los estadounidenses son conocidos en todo el mundo por su impaciencia y su deseo de agradar. Los negociadores astutos de otros países a menudo transforman estas características en su ventaja al extender las negociaciones y condicionar la amistad al arreglo final.

El contexto cultural de la negociación influye significativamente la cantidad y tipo de preparación para la negociación, el énfasis Relativo en la tarea versus las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar donde las negociaciones deberían llevarse a cabo. Para ilustrar más algunas de estas diferencias, veamos dos estudios que comparan la influencia de la cultura en las negociaciones.

El primer estudio comparó a los estadounidenses, a los árabes y a los rusos. Entre los factores que se observaron se incluyeron su estilo de negociar, cómo responden a los argumentos del oponente, su método para hacer concesiones y como manejan las fechas límite de la negociación. Los estadounidenses de persuadir sustentándose en hechos y apelado a la lógica. Enfrentaban los argumentos del oponente con hechos objetivos. Realizaban concesiones al principio de la negociación para establecer una relación y usualmente correspondían a las concesiones del oponente.

Los estadounidenses trataban las fechas límite como algo muy importante.

Los árabes trataban de persuadir apelando a la emoción. Enfrentaban los argumentos del oponente con sentimientos subjetivos. Realizaban concesiones durante todo el proceso de negociación y casi siempre correspondían a las concesiones de los oponentes. Los árabes trataban las fechas límite de manera muy informal.

Los rusos basaban sus argumentos ideales declarados. Hacían muy pocas concesiones, si es que las hacían. Cualquier concesión ofrecida por un oponente era vista como una debilidad y casi nunca era correspondida.

Finalmente, los rusos tendían a pasar por alto las fechas límite.

El segundo estudio consideró las tácticas verbales y no verbales mostradas por estadounidenses, japoneses y brasileños durante sesiones de negociación de media hora. Algunas de las diferencias fueron particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños dijeron “no” un promedio de 83 veces, comparado con cinco veces de los japoneses y nueve de los estadounidenses. Los japoneses mostraron más de cinco periodos de silencio de duración mayor a diez segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los estadounidenses interrumpieron a su oponente casi el mismo número de veces, pero los brasileños interrumpieron a su oponente 2.5 a 3 veces más que los estadounidenses y japoneses. Finalmente, mientras los japoneses y estadounidenses no tenían ningún contacto físico con su oponente durante las negociaciones excepto el saludo de mano, los brasileños se tocaron entre sí casi cinco veces cada media hora.

Negociaciones de Terceras Partes: Hasta este punto, hemos discutido la negociación en términos de negociaciones directas. Ocasionalmente, Sin embargo, los individuos o representantes de grupo llegan a un empate y son incapaces de resolver sus diferencias a través de las negociaciones directas. En

tales casos, podrían acudir a una tercera parte para ayudarlos a encontrar una solución. Existen cuatro papeles básicos de una tercera parte: mediador, juez, conciliador y consultor.

Un mediador es una tercera parte neutral que facilita una solución negociada utilizando el razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas y similares. Los mediadores son ampliamente utilizados en las negociaciones laboral-gerenciales y en disputa ante la corte civil.

La eficacia total de las negociaciones mediadas es bastante impresionante de la tasa de acuerdo es de aproximadamente 60%, con una satisfacción del negocio de 75%. Pero la situación es la clave para que el mediador tenga éxito o no; Las partes en conflicto deberán estar motivadas a negociar y a resolver su conflicto. Además la intensidad del conflicto no puede ser demasiado alta; la mediaciones es más eficaz ante niveles moderados de conflicto. Por último, las percepciones del mediador son importantes; para ser eficaz, el mediador debe ser percibido como neutral y no cognoscitivo.

Un Juez es una tercera parte que posee la autoridad para dictar un acuerdo a juicio puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado por la ley o por un contrato).

La autoridad del juez varía de acuerdo con las reglas establecidas por los negociadores. Por ejemplo, el juez podría estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de los negociadores o sugerir un punto de acuerdo que no sea obligatorio, o libre de escoger o realizar cualquier juicio que el o ella desee.

La ventaja del juicio sobre la mediación es que siempre da como resultado acuerdo. Ya sea que haya o no un lado negativo depende de qué “tan severo” parezca el juez. Si una parte termina sintiéndose totalmente derrotada, esa parte con seguridad quedará insatisfecha y es poco probable que acepte cortésmente la decisión del juez. Por lo tanto, el conflicto pudiera resurgir más tarde.

Un conciliador es una tercera parte confiable que proporciona un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho por el famoso Robert Duval en la primera película Godfather (El padrino). El hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por entrenamiento, Duval actuó como un mediador entre la familia Corleone y las otras familias de la mafia.

La conciliación es utilizada ampliamente en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Comparar su eficacia con la mediación ha probado ser difícil ya que ambas se traslapan en gran medida. En la práctica, los conciliadores típicamente actúan más como simples conductores de comunicación. También involucran en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en la percepción de los que disputan para que lleguen a algún acuerdo.

Un Consultor es una tercera parte imparcial y hábil, que trata de facilitar su solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis, ayudando su conocimiento de la administración de conflictos. En contraste con los papeles anteriores, el papel del consultor no consiste en arreglar los asuntos sino, más bien mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a

un arreglo ellas mismas. En lugar de indicar soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entenderse y a trabajar la una con la otra. Por lo tanto este planteamiento tiene un enfoque de largo plazo: generar percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

- 7.4.4. Proceso de Negociación

Se considera que la negociación consiste de 5 pasos: 1) Preparación y planeación 2) definición de las reglas básicas; 3) aclaración y justificación; 4) negociación y solución de problema; y 5) cierre y puesta en práctica.

1. Preparación y Planeación: Antes de que empiece a negociar, usted necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Si usted es un gerente de compras de Dell Computer, por ejemplo, y su meta es conseguir de su proveedor de teclados una reducción significativa en los costos, asegúrese de que la meta esté siempre presente en su discusión y no se vea opacada por otros asuntos. –A menudo ayuda a poner sus metas por escrito y desarrollar una escala de resultados –desde los “más esperanzadores” hasta los “mínimos aceptables” –para mantener su atención enfocada. Usted también querrá preparar una evaluación de lo que piensa que son las metas de la negociación de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Que tan atrincherados podrán estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles o escondidos podrían ser importantes para ellos? ¿Sobre qué estarían dispuestos a realizar acuerdos? Cuando usted pueda anticiparse a la posición de su oponente, estará mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura. Utilice la información que ha reunido para desarrollar una estrategia. En un juego de ajedrez, los expertos tienen una estrategia. Saben de antemano cómo responderán a una situación dada. Como parte de su estrategia, usted debería determinar la mejor alternativa suya y de la otra parte para negociar un acuerdo (Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA). Su BATNA determina el menor valor aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que usted reciba más alta que su BATNA es mejor que un callejón sin salida. Al contrario, usted no debería esperar el éxito en sus esfuerzos de negociación a menos que sea capaz de hacer una oferta a la otra parte que resulte más atractiva que su BATNA. Si usted llega a la negociación teniendo una buena idea de lo que es la BATNA de la otra parte, incluso si fuera capaz de cumplir con éste, usted podrá ser capaz de hacer que lo cambien.
2. Definición de las Reglas Básicas. Una vez que usted ha realizado su planeación y ha desarrollado una estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, se aplicarán?

¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

3. **Aclaración y Justificación.** Cuando las posiciones iniciales han sido intercambiadas, tanto usted como la otra parte explicarán ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación. Más bien, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los temas, por qué son importantes, y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Éste es el punto donde usted podría querer proporcionar a la otra parte cualquier documentación que le ayude a sustentar su postura.
4. **Negociación y Solución del Problema:** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes. En el texto “De los conceptos a las habilidades” sobre negociación describe directamente algunas de las acciones que usted debería realizar para mejorar las posibilidades de lograr un buen acuerdo.
5. **Cierre y Puesta en Práctica:** El paso final en el proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones —las cuales abarcan todo, desde las negociaciones empleado-gerencia, negociar sobre los términos de arrendamiento, comprar una propiedad o negociar una oferta de trabajo para un puesto de alta gerencia—, se requerirá sacar a golpes las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más que un simple apretón de manos.

- 7.4.5. El Poder y la Negociación

De los Conceptos a las Habilidades de Negociar

Una vez que usted se ha tomado el tiempo de evaluar sus propias metas, ha considerado las metas e intereses de la otra parte y ha desarrollado una estrategia, usted está listo para empezar la verdadera negociación. Las siguientes sugerencias mejorarán sus habilidades para tal efecto.

Haga una introducción positiva: Los estudios sobre la negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y conducen a acuerdos. Como resultado, empiece negociando con una introducción abierta — posiblemente con una concesión pequeña— y entonces intercambie las concesiones de su oponente.

Diríjase a los problemas, no a las personalidades: Concéntrese en los temas de negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelven difíciles, evite la tendencia a atacar a su oponente. Son las ideas o la postura de su oponente con lo que está en desacuerdo, no con él o ella personalmente. Separe a la persona del problema, y no personalice las diferencias.

Ponga poca atención a las ofertas iniciales: Trate cualquier oferta inicial como únicamente un punto de salida. Todos tienen una posición final. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas.

Trátelas como tales. Enfaticé soluciones de ganar - ganar: Los negociadores inexpertos a menudo dan por hecho que su ganancia debe producirse a costa de la otra parte. Con frecuencia hay soluciones de ganar-ganar. Pero asumir un juego de suma-cero significa perder oportunidades de intercambios que pudieron beneficiar a ambos lados. Así, si las condiciones lo apoyan, busque una solución integrativa. Enmarque las opciones en términos de los intereses de su oponente y busque soluciones que puedan permitirle a su oponente, tanto como a usted, declarar una victoria. Cree un clima de apertura y confianza: Las negociaciones hábiles son mejores escuchas, hacen más preguntas, se enfocan en sus argumentos más directamente, son menos defensivos y han aprendido a evitar palabras y frases que puedan irritar a su oponente. En otras palabras, son mejores para crear un clima abierto y de confianza que para alcanzar un arreglo negativo

7.5. Manejo de Conflictos

El informe que se presenta a continuación tiene como título “MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS TRABAJADORES”. En primer lugar se ofrece una amplia definición del significado de CONFLICTO, de que forma surgen los conflictos dentro de las organizaciones, los diversos tipos de conflictos que se presentan, así como los factores que contribuyen a su aparición, al mismo tiempo ofrecemos una diferenciación de Conflicto y Competición, los diversos cambios que pueden originarse dentro de los grupos, y de qué forma el Conflicto tiende a ser usado en la actualidad como un gran recurso para mejorar las organizaciones y de que manera estos contribuirán ciertamente a obtener aspectos positivos para la organización u organizaciones, y como punto muy importante hablaremos sobre lo que concierne en sí, “El Manejo de Conflictos de los Trabajadores”. Los conflictos son parte de lo cotidiano, y están aludidas no solo en las relaciones familiares, ni de amistad, sino también en las relaciones institucionales como empresariales, afectando la motivación de los trabajadores e individuos por seguir creando y manteniendo, organizaciones y sociedades vigorosas y viables. ¿Qué causan conflictos para emerger dentro de los grupos de trabajo? Cómo puede uno minimizar, tratar con “manejo”, o resolver los conflictos de los grupos? Cómo puede el conflicto llegar a ser usado por los grupos como una estrategia para generar cambios alrededor de donde se desempeña?. El objetivo del presente informe es el de proporcionar esta amplia información orientándonos entonces a éstas preguntas, para brindar conceptos amplios y mejores definiciones, esperando con esto poder ayudar a todos aquellos que se esfuerzan en el desarrollo de los grupos, sociedades, u organizaciones para entender y tratar, que los conflictos que puedan surgir, sean orientados hacia una mejor productividad dentro y fuera de los grupos a los cuales pertenecemos. “ Los conflictos están presentes en el proceso de las relaciones humanas “. Es tan inverosímil que no podamos percibir, que mucha gente está pendiente en ocuparse de sus propios conflictos. De tal manera que las situaciones conflictivas aparecen con frecuencia en el día a día, tanto en el aspecto público como en la vida privada.

- 7.5.1. Origen y Evolución del Conflicto

La naturaleza básica de la Estrategia como un elemento de gestión está asociada de manera íntima e inseparable al Conflicto.

El Conflicto es la causa que justifica la razón de ser de la Estrategia como un modelo de pensamiento y acción. Sin la existencia del Conflicto la Estrategia no hubiera nacido nunca entre los moldes del razonamiento humano, y si el propio Conflicto no evolucionara y se transformara de manera dramática como lo hace cada instante, entonces la Estrategia hubiera sido sólo un pensamiento acucioso para resolver problemas.

El Valor que la Estrategia tiene como elemento de gobierno organizacional se lo debe al propio Valor que el Conflicto tiene entre los hombres y las organizaciones que estos han creado. Conflicto y Estrategia se nutren mutuamente, uno evoluciona por efecto de la evolución del otro.

La única diferencia vital que existe entre la dinámica del Conflicto y la dinámica de la Estrategia radica en el hecho que el Conflicto puede tener muchos padres, pero la Estrategia en esencia solo tiene uno. Los elementos motrices del Conflicto son innumerables, tanto impersonales como personales, sin distinción alguna de tiempo (porque el Conflicto trasciende las fronteras físicas del tiempo) o de espacio. El Conflicto es omnipresente e independiente de elementos motrices individuales. Nadie puede asumir paternidad sobre el Conflicto porque es un hijo de mil padres.

En cambio la Estrategia sí tiene un padre, el STRATEGOS, un individuo, una persona.

La esencia de la dificultad (y por supuesto del propio Valor) que tiene la Estrategia, nace de esta relación poco equilibrada entre un hombre y un fenómeno absolutamente impersonal, atemporal y, por supuesto, amoral.

Quien desconoce la naturaleza y el carácter del Conflicto sucumbe ante él. Por eso el STRATEGOS debe fundamentar su conocimiento de Estrategia en el conocimiento específico del Conflicto. En ello radica la garantía de la eficacia de los resultados, más allá del plan y más allá del programa.

Definición de Conflicto.- Un diccionario común dice de Conflicto lo siguiente: “Lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea. Fig. Combate y angustia de ánimo. Fig. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Psicol. Situación emotiva desagradable, provocada por la tensión entre deseos opuestos...”

Conflicto es pues un “estado determinado de las cosas”, uno que se caracteriza, además, por presentar dificultades y que explica con nitidez la existencia de un combate, de una “pelea”. Un estado que provoca angustia de ánimo y apuro, que representa una situación desgraciada y de difícil salida.

La definición da a entender, además, que esta “situación de las cosas” surge como un efecto de “tensión entre deseos opuestos”. Esto quiere decir, claramente, que el Conflicto no tiene un carácter emergente desvinculado de una relación causal. Existe un motivo concreto para el surgimiento del Conflicto, y éste se relaciona con la existencia de “deseos opuestos”. En un combate, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un Conflicto.

Los “deseos”, por otra parte, son un producto del interés. Nadie desea nada de aquello que no esté involucrado entre sus intereses o entre percepciones de utilidad y beneficio. Cuando el afán de cumplir estos intereses se enfrenta con intereses opuestos, surge el Conflicto. Por otra parte, para que exista el Conflicto, los intereses habrán de “movilizarse”, es decir tendrán que emerger de un estado pasivo a uno activo que busque su realización concreta.

Cuando dos o más intereses se encuentran en estado activo, buscando su realización y perfeccionamiento, se presenta el grado más recio del Conflicto. Los intereses propios se enfrenta a los intereses opuestos y cada uno busca prevalecer sobre el otro. El efecto previsible de esta acción (porque en su estado activo los intereses conducen precisamente a la acción), solo puede conducir a un resultado: un interés se impone sobre el otro, un interés prevalece y el otro no. En esta lógica resulta muy difícil entender estados intermedios o resultados parciales. Para establecer que un Conflicto en particular ha concluido se necesita también establecer qué interés ha prevalecido y qué interés ha desaparecido.

Así es la naturaleza de los componentes de un Conflicto y con ella debe interactuar el STRATEGOS desde su humilde condición de ser humano.

Conceptualmente el Conflicto no desaparece nunca. Entre el conjunto algunos desaparecen, otros cambian y otros nuevos aparecen, pero constituye una irracionalidad el suponer que la dinámica social vive exenta de Conflicto en un momento dado. La propia naturaleza del ser humano lo prepara para enfrentar el Conflicto, la especie humana ha demostrado ser la más evolucionada para vencer las contrariedades.

No se trata pues, de aprender a vivir con el Conflicto ni asumir una perpetua interacción con él, estos dos elementos quedan descontados porque no representan nada nuevo. Se trata que el hombre sepa actuar con VENTAJA sobre el Conflicto, que pueda anticiparse a su desarrollo y a sus consecuencias negativas, que pueda manejar el Conflicto mejor que otros, para que de ésta forma alcance a su vez una segunda ventaja, una de carácter estrictamente competitiva.

Existen dos puntos de partida muy importantes para conocer, más a fondo, la naturaleza del Conflicto:

- **En primer lugar** el Conflicto no es ajeno a nadie. Todos los seres humanos y todas las Organizaciones que ha formado, viven perpetuamente entre conflictos de la más diversa naturaleza. No existe una sola persona en el mundo que pueda afirmar lo contrario. Y por muy curioso que esto parezca, aquí radica precisamente, la forma más apropiada de tratar el Conflicto. Cuando las personas y las organizaciones se encuentran ante conflictos pierden el enfoque, la dinámica del Conflicto prevalece de inmediato sobre todo lo demás, hasta un punto en que la mayor parte de los esfuerzos se destinan a trabajar sobre el Conflicto. Existe una respuesta muy emocional al Conflicto, muy personal, muchas veces excesivamente subjetiva, casi siempre condicionada por el apremio, incluso por la angustia. Aunque no siempre se lo reconozca, el Conflicto provoca Desesperación y éste es el peor estado en que se pueden tomar decisiones y establecer respuestas. La percepción del Conflicto puede ser muy diferente a partir de que se entienda que no es ajeno absolutamente a nadie. En tanto una persona o

una Organización se encuentra enfrentando un Conflicto, todo el resto lo está haciendo simultáneamente, tan solo cambian las formas y los grados de dificultad. Es probable que este argumento carezca de la necesaria contundencia para el caso de las personas en particular, dado que no ayuda mucho en el tratamiento del Conflicto propio el entender que todas las demás personas se encuentran también enfrentando el suyo, pero en el caso de las organizaciones sujetas a dinámicas importantes de competencia, el hecho tiene relevancia trascendental. El STRATEGOS debe entender perfectamente que el Competidor también está enfrentando conflictos en forma permanente. Por lo tanto el propio Conflicto no representa un elemento diferenciador, no constituye en sí mismo, ni una ventaja ni una desventaja, es una variable que adquiere, en última instancia, un valor completamente neutro. Si el Conflicto como tal es un factor neutro a efectos de la dinámica competitiva, dado que tiene presencia similar y simultánea entre todos los agentes que compiten, la diferencia sólo puede estar definida por la forma en que los conflictos son enfrentados y tratados por parte de cada uno de los agentes. Aquí radica la única y exclusiva diferencia y de acá emerge la posibilidad de obtener una ventaja. La inexistencia del Conflicto no es una ventaja, porque es un estado que a su vez no existe. La forma de abordar el Conflicto constituye la ventaja. Y la ventaja, por supuesto, se encuentra asociada de manera íntima a la oportunidad. Allí donde existe la posibilidad de encontrar una ventaja, allí existe una oportunidad. Por otra parte, las oportunidades se buscan, no se esperan, luego es importante buscar la ventaja y en este proceso encontrar el propio Conflicto. La afirmación que establece que tras todo Conflicto existe una Oportunidad es mucho más que una frase que reconforta, es un resumen poderosamente lógico de la realidad. Ahora bien, es una lógica que se encuentra reservada para quién ha podido desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con ventaja el Conflicto. Cuando el ESTRATEGOS se encuentra en el punto preciso de quienes tienen el conocimiento y la habilidad para extraer ventajas del Conflicto, entonces se convertirá fácilmente en alguien que BUSCA los conflictos porque entiende que entre ellos, precisamente, se hallan las más importantes oportunidades. Y resulta muy difícil competir contra alguien que encuentra específicamente en el Conflicto sus principales oportunidades y ventajas, porque esto en esencia va contra la propia naturaleza humana, aquella que condiciona al hombre de forma negativa con respecto al Conflicto.

- **En segundo lugar**, todo Conflicto tiene una estructura y una mecánica. Esto por supuesto lo aleja de cualquier “dimensión desconocida”. La estructura y la mecánica de un Conflicto son asombrosamente simples:
Estructura del Conflicto.-
 - a) Los conflictos no tienen Orden, se presentan de maneras muy diversas y en formas múltiples.
 - b) Los conflictos no se presentan con ninguna consideración de Tiempo o de Momento, son absolutamente atemporales.
 - c) Existen Elementos Generadores del Conflicto, los cuales pueden identificarse y precisarse. En una Organización los elementos generadores

del conflicto pueden encontrarse al interior o al exterior de la misma. Ambos se diferencian exclusivamente por la capacidad y el grado de control que puede existir sobre ellos, los elementos internos tienen una naturaleza más controlable, los elementos externos son siempre más incontrolables. Cada elemento generador de conflicto tiene un determinado nivel de energía, dependiendo de su carácter. Dado que esta energía proviene de un Conflicto es necesariamente energía de carácter negativo. Paradójicamente, los conflictos que se producen al interior de las organizaciones son los que usualmente tienen la mayor energía y son los factores más peligrosos de todos. En la mayoría de los casos se presentan con menor frecuencia pero merecen el mayor cuidado. Los Conflictos internos son muy diferentes a los que emergen de la dinámica competitiva y en muchos casos el STRATEGOS les resta valor o se encuentra técnicamente disminuido para entenderlos y tratarlos. No puede olvidarse en todo caso que los conflictos internos le restan enorme capacidad competitiva a la Organización y la hacen, por supuesto, mucho más vulnerable ante los conflictos externos. Por otra parte, la suma de energías que se produce por la existencia simultánea de conflictos internos y externos puede terminar con la Organización con mucha más facilidad que en el caso de existencia exclusiva de conflictos externos. La historia presenta casos por demás ilustrativos de grandes organizaciones que terminaron destruidas esencialmente por el efecto de sus conflictos internos: el imperio romano, por ejemplo. Las organizaciones deben actuar con el mayor apremio sobre los elementos generadores de Conflicto interno. Ellos se encuentran bajo mayor nivel de control y debieran ser, por otra parte, los que menos se presenten. El más importante elemento generador de Conflicto externo para las organizaciones lo constituye la Competencia. Ella no solo está particularmente interesada en generar el Conflicto, sino que además éste es inevitable por la confrontación de intereses opuestos.

- d) Los conflictos no se diferencian unos de otros solamente por el carácter de su propia naturaleza, se diferencian esencialmente por el efecto que pueden causar entre los intereses propios. Este efecto puede medirse en función del Riesgo o el Peligro que la existencia de este Conflicto represente. Cuando los conflictos son observados en su conjunto, sin ningún tipo de discriminación entre ellos, pueden parecer verdaderamente atemorizantes. En los hechos la sinergia que puede producirse entre ellos llega a presentar un cuadro de ésta naturaleza. Sin embargo, el sólo hecho de discriminar los conflictos entre más o menos riesgosos, más o menos peligrosos para los intereses propios, define la situación de una manera más práctica, porque permite priorizar y enfocar la acción. En ningún caso puede pretenderse trabajar sobre los conflictos en su conjunto. Se los debe atacar uno a uno, con enfoque y recursos concentrados (éste es un principio estratégico básico). Y la forma más efectiva de hacerlo radica en trabajar primero sobre los conflictos que representan el mayor grado de riesgo o de peligro. Muchos de los otros conflictos pueden tener su elemento de soporte en éstos otros y pueden, por ende, desaparecer

simultáneamente. La milenaria filosofía oriental, que le rinde un culto sabio a la paciencia, ha expresado desde siempre que la mejor forma de resolver los problemas es actuando sobre ellos “uno por uno”, con método, con enfoque, con concentración. De allí para adelante resulta más fácil entender que todo en la vida pueda tener solución, o lo que es lo mismo, entender que al final de todo: “¡si no hay solución...no hay problema!”.

- e) Los conflictos tienen una Estructura de Soporte, la misma que está obviamente formada por un conjunto de los propios conflictos y los efectos que han causado. Cuando un Conflicto echa raíces en la Organización y se “incrusta” con firmeza en ella, constituye una estructura de soporte para muchos conflictos adicionales y posteriores. A partir de ésta estructura el Conflicto va tomando “cuerpo” en la Organización. Llega un momento que el observador es incapaz de apreciar el Conflicto más allá del “cuerpo” que éste ha tomado; sus elementos estructurales se han mimetizado con el carácter de la propia Organización. En esta situación pueden hacerse todos los esfuerzos posibles para atacar el Conflicto, pero mientras no se afecte su estructura de soporte, ningún resultado llegará a ser satisfactorio. Por otra parte, cuando se trabaja sobre la estructura de soporte del Conflicto, el “cuerpo” entero se desmorona con facilidad. No solo el STRATEGOS para el caso de la Organización, también todas las personas deben hacer una revisión minuciosa del carácter de los conflictos que enfrentan, para dirigir los esfuerzos hacia sus estructuras de soporte. Esto se consigue con el análisis metódico de las relaciones causales, hasta el punto de encontrar el origen, la causa esencial de la existencia del Conflicto principal. Hacer esto es mucho más difícil de lo que parece, porque en los hechos puede ser muy costoso, incómodo y probablemente doloroso. Las personas y las organizaciones se enfrentan a este proceso con el mismo temor que un paciente enfrenta la necesidad de “extirpar el tumor” para atacar la enfermedad. El paciente prefiere evitar éste extremo y confía en el tratamiento que ataque los “efectos”, hasta remediar “la causa”. En muchos casos esto no es posible, y en todos ellos el método carece de efectividad. Para el caso de la dinámica competitiva toda acción que carezca de efectividad debilita la Estrategia y complica el cuadro general.
- f) Los conflictos tienen un importante efecto Multiplicador. El Conflicto genera más conflictos en una relación progresiva que puede ser interminable. La existencia de un Conflicto provoca debilidad entre las estructuras básicas de desenvolvimiento de las personas y las organizaciones, y ésta debilidad constituye un elemento que facilita la multiplicación del Conflicto. Esta situación se torna mucho más compleja y peligrosa cuando además se “construye” sobre la debilidad que ha ocasionado el Conflicto. Sin percatarse necesariamente de ello, las personas y las organizaciones continúan edificando sus plataformas de vida y de trabajo sobre estructuras que se encuentran debilitadas por la presencia de un Conflicto. Esto no solo completa un estado general de debilidad, sino que le otorga mayor fuerza al propio Conflicto. Por esto mismo es muy difícil calcular los alcances de un Conflicto. Este se nutre de sus propios efectos con una facilidad y una velocidad incomparable con la capacidad de las personas y de las

organizaciones para generar respuestas. Además el propio hecho de querer calcular los efectos de un Conflicto puede resultar un procedimiento ocioso que solo contribuya a acrecentar el problema, porque sus efectos multiplicadores no solo son violentos, son también, completamente impredecibles. Mientras más rápido se actúe sobre un Conflicto existe menor probabilidad que se presente su dinámica multiplicadora.

- g) Por último, uno de los factores estructurales más importantes del Conflicto es que tanto las personas como las organizaciones aprenden con relativa facilidad a “convivir” con él. Estas situaciones llegan a tales grados de normalidad que su sólo carácter conmueve. Y este último término no se escoge aquí por azar, porque la realidad de esta característica final de la estructura del Conflicto, es a la vez la más triste de todas. Probablemente como una demostración inconsciente de impotencia (que en muchos casos se disfraza de pragmatismo), las personas y las organizaciones demuestran una habilidad pasmosa para convivir con el Conflicto. Pero no en el sentido de reconocer que el Conflicto es omnipresente y perpetuo, sino en el sentido de no necesariamente actuar sobre él y más bien elaborar complejas estructuras de “convivencia” con él. Las personas y las organizaciones aprenden a vivir con el Conflicto con mucha más facilidad de lo que puede representarles el aprendizaje de la propia naturaleza del Conflicto y de las formas de atacarlo.

Cuando esta situación se presenta, el Conflicto ha triunfado, y el carácter competitivo de la Organización (y de las propias personas) tiene una debilidad intrínseca que reduce el tiempo hasta que se presente un desenlace negativo final y concluyente.

El enorme problema de esta última característica del Conflicto es que su origen se vincula con algunos de los rasgos más oscuros de la naturaleza del ser humano. Por algún motivo (que por otra parte es muy difícil de evaluar con tranquilidad), el hombre es un ser increíblemente atraído por la tragedia. El ser humano se desarrolla con la idea que la vida es difícil y que debe tenerse el carácter necesario para soportar y aceptar las dificultades, los contratiempos y el fracaso. El entorno cultural más próximo prepara al hombre para que tenga la suficiente fortaleza de soportar la contrariedad que necesariamente encontrará en su camino por la vida. Y lo prepara muy eficazmente para esto, al punto que olvida desarrollar las habilidades básicas que le permitan enfrentar y superar los problemas, más allá de la capacidad que tenga de soportarlos.

La cultura tradicional enseña que el “hombre fuerte” soporta el sufrimiento con hidalguía y no se queja. A los niños varones se les enseña en la casa materna que “no deben llorar” por cualquier motivo (como si el niño fuese capaz de discriminar fácilmente).

Muchos preceptos pseudo religiosos advierten al hombre que cada uno tiene, por fuerza, “una cruz que cargar en la vida”, etc.

Esta escuela de vida termina formando hombres con admirable capacidad de resistencia, con disposición natural para “aguantar” el carácter de la contrariedad y, en última instancia, con disposición emocional para “convivir” con esta

contrariedad. Incluso con la idea que éste proceso fortalece y califica la hombría, diferenciando al valiente del cobarde, al fuerte del débil.

El enfoque está, por supuesto, completamente errado. No hay motivo alguno para pensar que el hombre no pueda ser formado precisamente para evitar y superar el Conflicto, la contrariedad, el sufrimiento. Antes que nada (y después de todo), la vida es un conjunto de sucesos prácticos, de experiencias cortas e irrepetibles, con márgenes estrechos para el error y para el desperdicio de oportunidades. Los procesos en la vida están planteados para la agilidad, para la combinación precisa de fuerza y de movimiento. Esto necesita de personas con mente abierta y positiva, personas que tengan la convicción casi cultural de que el desafío radica en encontrar la solución y no necesariamente en tener la capacidad de soportar el problema. Todos los grandes hombres que han vivido entre nosotros lo han demostrado, cada uno de ellos es un ejemplo notable de victorias sobre el contratiempo, de solución a problemas, de eliminación de conflictos. Ninguno convivió con el problema, porque de haber sido así no hubiéramos salido de las cavernas.

Mecánica del Conflicto

- A. Los conflictos tienen elementos Motrices que les imprimen dinámica, al menos es así en su etapa inicial, antes que adquieran dinámica de naturaleza inercial como efecto de su propia magnitud y fuerza. Los elementos motrices pueden ser individuos, situaciones concretas o fenómenos particulares y todos ellos pueden identificarse fácilmente por la función específica que cumplen como “agentes impulsores” del desarrollo y evolución del Conflicto. Estos elementos motrices son, en muchos casos, parte de los intereses opuestos llamados por fuerza a generar conflicto. En otros casos se presentan de manera aleatoria, como parte ineludible de la dinámica general en la que se hallan inscritos todos los individuos y las organizaciones. Sin la existencia del elemento motriz el surgimiento del Conflicto es mera cuestión de azar y su desarrollo no se produce más allá de lo que le permite la energía de inercia. Por otra parte, y dado que los elementos motrices pueden ser perfectamente identificados, el propio Conflicto puede controlarse con propiedad actuando sobre los elementos que le proporcionan movilidad, fuerza y vitalidad. Uno de los elementos motrices del Conflicto en las organizaciones lo constituye la Competencia. Ella está naturalmente interesada en crear conflictos para hacer prevalecer sus propios intereses. Esta realidad presenta el espacio necesario para hacer una consideración de fondo sobre algunas teorías que plantean orientaciones diversas sobre la forma de entender y de trabajar sobre los aspectos competitivos. La lógica estratégica plantea que la prioridad del trabajo organizacional debe estar dirigido a combatir al competidor, de forma de afectar su fortaleza, neutralizar sus movimientos y dejarlo rezagado en los resultados de la lid competitiva. La lógica estratégica se orienta al competidor antes que al propio cliente, quien constituye el destinatario final de estos esfuerzos. Otros pensadores sostienen que el foco principal de atención organizacional debe estar representado, en todo caso, por el cliente, dado que los efectos de ésta atención proporcionan

directamente la ventaja competitiva que se necesita. La preocupación principal de quienes sostienen esta orientación es de carácter eminentemente teleológico, porque argumentan (con mucha razón), que la razón de ser o el objetivo final de los esfuerzos organizacionales es la satisfacción del cliente. En tanto que ésta situación se presente el Negocio se perfecciona y con ello el bienestar organizacional. En éste espectro del análisis las diferencias son muy sutiles pero a la vez muy importantes. Nadie puede, en ningún caso, negar la importancia definitiva del cliente para la razón de ser y del quehacer cotidiano de la Organización. El problema surge cuando los esfuerzos de la Organización para cumplir con las expectativas del cliente se ven afectados, alterados y comprometidos por la acción de un competidor que se encuentra trabajando exactamente con la misma orientación y para alcanzar los mismo objetivos. Esto necesariamente perturba la acción propia, la desvirtúa y le quita vitalidad. Cuando la Organización comienza a sentir los efectos de la “interferencia” se percata que existen objetivos incumplidos, recursos afectados, atrasos y postergaciones. Todo esto se convierte de inmediato en un Conflicto directo para el Negocio y para el bienestar organizacional. Es importante diferenciar un par de cosas: el cliente no es siempre un elemento generador de Conflicto para la Organización, en cambio la competencia siempre lo es. Por ende y esencialmente para evitar los efectos del Conflicto, la Organización está obligada a sostener su orientación basada en el competidor incluso antes que en el cliente, asumiendo más bien, que el efecto final de este proceso presentará necesariamente la mejor opción para el cliente. En un mundo perfecto (sin competencia) el cliente es elemento orientador de todo el quehacer organizacional. En el mundo imperfecto en el que nos desenvolvemos, el cliente es un Juez que establece determinaciones sobre los argumentos que le han planteado las diferentes organizaciones que tratan de conseguir su favor. Por otra parte esto es lo mejor que puede sucederle al cliente (¡bastaría con preguntárselo!), porque aquí se perfecciona de manera evidente el genuino Poder que él tiene: el Poder de elegir lo que más le conviene. La capacidad de elección se presenta solamente en los escenarios competitivos. A los americanos les gustaría clasificar el Juego de los Negocios, entre las “grandes ligas”, porque evidentemente esa es la magnitud y el carácter que tiene. En las “grandes ligas” de los Negocios las buenas intenciones solo forman parte del “deseo de hacer algo”, de allí para adelante una Organización solo podrá hacer lo que la competencia le permita hacer, o visto de otra forma sólo podrá hacer lo que quiere una vez que se haya preocupado de neutralizar al competidor que lo impide. La teoría del Conflicto es pues un factor de importancia para determinar que la orientación de una Organización pasa principalmente por el respeto de la naturaleza de la Estrategia y de su acción sobre el competidor, el mismo que siendo el principal elemento motriz de los conflictos propios merece, al menos, esta simple consideración.

- B. La segunda consideración importante en la mecánica de los conflictos es que éstos son, por lo general, pequeños, débiles y vulnerables el momento

que surgen o el momento que se presentan afectando los intereses de las personas o de las organizaciones. Los conflictos nunca son más grandes el momento que aparecen, de lo que pueden llegar a serlo más tarde, una vez que se ha dado el margen necesario para que puedan desarrollarse. La oportunidad de atacar un Conflicto con mayor ventaja, se presenta exclusivamente el momento de su aparición inicial.

- C. Por otra parte los conflictos crecen porque las personas y las organizaciones los dejan crecer, los conflictos se alimentan de la falta de voluntad para acabar con ellos. Y cuando esto sucede en magnitud importante, la propia voluntad puede resultar insuficiente para terminar favorablemente un Conflicto. En este punto es bueno volver a tomar esa definición de Estrategia que tan acertadamente plantea Beaufre: "... dialéctica de voluntades, empleando la fuerza para dirimir los conflictos". La voluntad es absolutamente necesaria, no solo para alcanzar una solución favorable para el Conflicto, sino también para que el propio Conflicto no nos alcance. Ahora bien, una precisión importante se encuentra específicamente en el plural que Beaufre le asigna al término: "voluntades". Con ello da a entender que la voluntad no corresponde únicamente a uno de los agentes de la ecuación del Conflicto, más bien a más de uno, probablemente a muchos. A partir de esto sólo resta imaginarse la proporción que puede alcanzar un Conflicto cuando uno de los agentes carece de voluntad para abordarlo y los otros, además, tienen esta voluntad. El proceso dialéctico exige interacción repetida, Planteamiento y replanteamiento de posiciones en función de los efectos establecidos por la interacción, cada planteamiento debe tener mayor calidad a partir de los resultados que ha obtenido el anterior y de ésta forma se produce la evolución de un estado y otro. Por supuesto que nada de esto existe si no se ha manifestado la voluntad concreta de las partes por ponerse en acción con respecto al Conflicto. Pocas cosas tienen más valor para dirimir favorablemente los conflictos y para desarrollar estrategias exitosas que una poderosa Fuerza de Voluntad. Estas luchas no están reservadas para la genialidad. Un adagio de gran sabiduría establece que el éxito es una fórmula en la que debe mezclarse una gota de genialidad y muchos litros de sudor. ¡No puede ser de otra manera!
- D. Los conflictos siempre presentan síntomas que anticipan su llegada. Este es un factor de la mecánica del Conflicto que no puede desconocerse porque probablemente es el que representa mayor beneficio para los esfuerzos dirigidos a trabajar sobre él. En tanto que las personas y las organizaciones adquieran habilidad necesaria para identificar los síntomas que preceden al Conflicto, habrán encontrado el camino más corto para alcanzar y poseer Ventaja sobre él. Un Conflicto latente no es lo mismo que un Conflicto manifiesto. Entre ambos existe un trecho largo de costo y oportunidad. La posibilidad de trabajar activamente sobre el primero optimiza notablemente todo el esfuerzo, porque le permite a la persona, o a la Organización, enfocar sus esfuerzos en las tareas de naturaleza pro-activa. No debe olvidarse en ningún momento que por mucho que se conozca la naturaleza del Conflicto y que en esencia se considere tener las

aptitudes necesarias para actuar sobre él con ventaja, la tarea demanda siempre una inversión importante de recursos y de tiempo. Cuando se trabaja sobre un Conflicto las energías personales y organizacionales propenden a enfocarse de manera significativa en él, restando en consecuencia energía para el resto de las tareas. Por mucho que el Conflicto pueda representar un conjunto de oportunidades (al menos eso pretende la lógica estratégica), su tratamiento coloca los recursos y el tiempo de la Organización en un estado “reactivo”. Y en el mundo competitivo esto debe interpretarse siempre como un costo de oportunidad.

La manera más práctica y hábil de evitar el costo de oportunidad consiste en trabajar sobre el Conflicto cuando éste presenta sus primeros síntomas. En esta etapa resulta evidente el ahorro de tiempo y esfuerzo que se puede alcanzar, adicionalmente al hecho de obtenerse mayor control sobre las consecuencias imprevisibles que un Conflicto manifiesto puede llegar a tener.

7.5.2. Tipos de Conflictos

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

- Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él, o aceptarlo, o dejar que se acerque. Se trata de una valencia positiva.
- Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él. Se trata de una valencia negativa.
- Indiferente. No despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo: valencia cero. La persona permanece a la expectativa. En caso de que exista algún cambio, este constituye un nuevo estímulo y el proceso se inicia nuevamente.

El análisis y la decisión se realizan al menos en cinco planos diferentes:

- ✓ Nivel Fisiológico. El mecanismo está interconstruido dentro de la persona.
- ✓ Nivel Inconsciente. Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo es desconocido por nosotros.
- ✓ Nivel emocional. La afectividad es preponderante en la decisión.
- ✓ Nivel de hábitos. El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo, es una consecuencia del aprendizaje.
- ✓ Nivel consciente Existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria. Puede surgir un conflicto, cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos, aun siendo incompatibles.

Conflicto de atracción-atracción.

Puede suceder que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles. Es fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada;

puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche no haber tomado el otro camino.

Conflicto de evasión-evasión.

Ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en el caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción: pero no puede. Es más difícil de resolver. La persona debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravará con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad.

Conflicto de atracción-evasión.

Un mismo objeto o situación resulta ambivalente; presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Ofrece ventajas e inconvenientes. Este conflicto puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones u objetos incompatibles entre sí. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden presentarse también desequilibrios emocionales del tipo de neurosis obsesivo-compulsivas.

Se señalan varias causas como originarias de un conflicto, lo que es de especial interés para ayudar a resolverlo si estamos en la posición de un tercero o si somos partes de él. Encontrar la raíz del problema es un elemento decisivo. Moore (1986) refiere como factores causales del conflicto, elementos asociados a las relaciones interpersonales, conflictos de valores, conflictos de intereses, discrepancias sobre información de determinados hechos y discrepancias vinculadas con la inequidad estructural. En las relaciones interpersonales, la comunicación es esencial durante una situación conflictiva. De ella dependerá que el conflicto se exacerbe o que se arribe a una solución constructiva del mismo: Los diálogos de sordos, la falta de habilidad de escucha, la comunicación rígida, la desconfianza, la imposición de criterios son intensificadores del conflicto y conducen a la repercusión residual del mismo. En los conflictos de valor entran en juego las prioridades personales, las creencias religiosas, políticas y culturales. Los conflictos de este tipo suelen ser muy fuertes y de difícil solución pues cuando las personas sienten amenazados sus valores, perciben que se les amenaza su identidad personal y se aferran con gran fuerza a los mismos. Los valores casi siempre van a resultar justos y correctos para quienes los sustentan, independientemente de su justicia y veracidad real, de ahí que en este tipo de conflicto es más productivo buscar un entendimiento mutuo o la conciliación. La incompatibilidad de metas, contraposición de intereses y percepción de escasez de recursos resultan centrales en muchos conflictos. Los recursos pueden ser el dinero, la tierra, el empleo, la posición social y pueden ser también el amor, la estima, el estatus, el reconocimiento y el respeto. Los conflictos no solo suelen ser de tipo interpersonal, existen también los conflictos entre personas o subgrupos del mismo grupo, los que se producen entre grupos como comunidades, organizaciones, países y los llamados intrapersonales, que constituyen debates producidos dentro de nosotros mismos. Cuantas veces no perdemos el sueño

tratando de armonizar nuestras propias necesidades, por ejemplo, quizás necesito más trabajadores en un equipo pero esto implica que se pierda comodidad y espacio, lo cual también necesito. Y que nos quede claro que la relación no armónica entre las necesidades no es sinónimo de enfermedad, muchas veces estamos ante el reto de tomar decisiones entre nuestros compañeros o sobre las personas que dirigimos que implican hacer transacciones entre los resultados a alcanzar, las preferencias y hacer dejaciones de determinadas necesidades. Para que una relación armónica se produzca entre todas nuestras necesidades, tienen que coexistir una cantidad de hechos y condiciones, que estamos casi hablando de una utopía. Existe un refrán popular que refiere “en la vida no se puede lograr todo”. Respuestas al conflicto. Teniendo en cuenta que el conflicto será parte inevitable de nuestras vidas, que no es positivo ni negativo en si mismo sino que depende de cómo se le maneje y que podemos adquirir habilidades para lograr su solución constructiva, se hace necesario continuar profundizando en sus aspectos esenciales para lograr que la mayoría de los conflictos que surgen en las organizaciones que dirigimos puedan constituir una verdadera experiencia de aprendizaje que conduzca al cambio, estimule el interés y mejore la comunicación en el equipo de trabajo y en la organización en general. Cheryl A. Picard (2002) señala un grupo de creencias básicas que si las poseemos o tratamos de sustituir nuestras creencias negativas por ellas, favorecen que el conflicto sea constructivo para las partes participantes:

- Creer en la flexibilidad, en el sentido de que las personas pueden modificarse, ajustarse en las relaciones conflictivas sin que esto signifique perder su esencia e identidad personal.
- Creer que el conflicto no debe permanecer sin resolverse.
- Creer que mi punto de vista acerca de la situación conflictiva puede ser erróneo o distorsionado y por tanto es importante y hasta decisivo, escuchar el punto de vista del otro u otros.
- Creer que se puede encontrar una alternativa o solución que concilie los intereses de las partes implicadas.

Partiendo de las creencias o filosofía que se tiene acerca del conflicto y de otros elementos como la historia entre las partes, las diferencias de poder entre ellas, la importancia concedida a las consecuencias, los rasgos personales de los participantes, las habilidades inherentes a las partes y las actitudes manifestadas, las personas dan diversas respuestas a la situación conflictiva. Thomas y Kilmann (1974) plantean cinco estilos de respuesta en este sentido:

I. Acomodación. En este caso las personas son capaces de transigir, avenirse y doblegarse ante los demás, ignorando sus propias necesidades y deseos en aras de agradarles a los demás. Dejan a un lado la situación para centrarse en las relaciones.

II. Competencia. Sucede lo contrario al caso anterior, las personas tratan de obligar a los demás a aceptar sus posiciones pues la preocupación principal es alcanzar su meta o proyecto, pasando por alto las necesidades de los demás. Su creencia básica en relación con el conflicto es de ganar o perder.

III. Evasión. Se apartan del conflicto pues consideran que no merita la pena su resolución. Evitan tanto a las personas como a los asuntos que pueden causarles conflictos.

IV. Avenencia. Estas personas ceden algunas de sus metas si los demás están dispuestos a hacer lo mismo. Presionan por algunas metas pero tratan, al mismo tiempo, de no arriesgar las relaciones y permiten que la otra parte obtenga algo.

V. Colaboración. En este caso el enfrentamiento del conflicto adquiere carácter abierto y justo. Existe un compromiso con las metas personales y con las metas de los demás, por lo que se comienza con la identificación de las metas de ambas partes para luego buscar una solución mutuamente beneficiosa. Existe interés por las metas y es a través de las relaciones que se trabaja por alcanzarlas.

Como podemos apreciar el estilo de conflicto seleccionado depende de las metas que cada parte trata de alcanzar y de las relaciones que entre estas partes existe. La utilidad de cada uno de estos estilos, es variable, por ejemplo, en los casos en que es necesario tomar medidas impopulares resulta efectivo el estilo competitivo; la acomodación es útil en las situaciones donde una de las partes hace insight de que está equivocada o el tema del conflicto apenas tiene importancia; la evasividad es útil solo en los casos en que es de vital importancia reducir las tensiones para poder continuar adelante; la búsqueda de avenencias es valiosa cuando las metas son solo moderadamente importantes y la colaboración es sumamente importante cuando surgen ideas desde diferentes enfoques o puntos de vista o cuando se quiera lograr una solución consensual.

Las personas son capaces de utilizar cualquiera de estos estilos, sin embargo existe una tendencia a usar con más frecuencia uno de ellos en dependencia de las características personales, de la propia concepción que se tenga sobre lo que es un conflicto y de las habilidades con que se cuente.

El abordaje del conflicto supone, la consideración de una amplia gama de factores a analizar y sobre los que debemos valorar, la medida en que pueden ser modificados.

La Resolución del Conflicto.

Al dirigir personas y tratar de guiarlas hacia la consecución de metas comunes, me enfrento a conflictos de diversa índole, que van desde una disputa entre dos de mis subordinados por el uso de un ordenador hasta serios enfrentamientos por un ascenso laboral.

Resulta pertinente hacerse varios cuestionamientos que me faciliten la solución constructiva del conflicto: ¿cómo son las dos partes? ¿Es simétrico o no el poder que tienen? ¿Cuál es la historia previa de sus relaciones? ¿Qué originó el conflicto actual? ¿Qué fines son incompatibles en esta situación? ¿Existen terceras partes involucradas? ¿Cuál es la postura de la tercera parte en cuestión? ¿Qué estrategias se han utilizados en el transcurso del conflicto?

Una vez valorados estos cuestionamientos iniciales, nos corresponde establecer las pautas para definir el conflicto y transitar el camino de su solución constructiva para el equipo y para la organización.

Independientemente de haberles dado respuesta a las interrogantes referidas, debemos revisar si realmente estamos ante la presencia de un conflicto. Un ejemplo real es que exista un solo ordenador para trabajar dos personas y que en el mismo momento, ambos quieran utilizarlo; el primero para finalizar un informe de estimulación y el segundo para un proyecto que le solicitaron. La situación conflictiva se define por la existencia de un objetivo común: el uso del ordenador que es requerido por dos partes para objetivos diferentes y donde el cumplimiento del propósito de uno es incompatible con el del otro.

En segundo lugar, debe existir la toma de conciencia de que la situación que están viviendo es conflictiva pues aunque objetivamente exista, las partes implicadas o alguna de ellas puede no tener la percepción de que existe tal conflicto. De acuerdo a “las particularidades que asuma esta toma de conciencia, el conflicto puede asumir diferentes formas” (Fuentes, 2001):

Un conflicto auténtico: la situación conflictiva objetiva es percibida por ambas partes de forma precisa y homogénea.

Un conflicto de atribución errónea: cada parte ofrece una interpretación diferente a la situación. Por ejemplo en el caso del ordenador, si uno de los compañeros asume que el otro quiere usar el ordenador en ese momento no porque lo necesite sino para fastidiarle.

Un pseudo-conflicto: No se presencia una situación conflictiva objetiva de manera evidente. Las partes vivencian el conflicto sin embargo, nosotros desde fuera no somos capaces de percibirlo. Por ejemplo si se comprara un ordenador para cada trabajador pero continúa la discusión porque ambos quieren trabajar en el viejo.

El conflicto en este caso está en las particularidades del vínculo interpersonal, los elementos afectivo-emocionales hacen emerger conflictos donde los elementos racionales no justifican su existencia.

La mezcla de conflictos: simultáneamente se mezclan los diversos tipos de conflictos. Existe un conflicto latente de base y se van insertando progresivamente nuevos conflictos en sus diversas formas.

El tercer objetivo, una vez definida la situación conflictiva y haber tomado conciencia plena de su existencia, es la conducta derivada de los pasos anteriores. Se pueden manifestar disímiles comportamientos, como por ejemplo, discusiones, hostilidad, agresividad, retraimiento todos los cuales están matizados por una elevada carga emocional.

Se impone entonces resolver la situación antes que sus consecuencias alcancen magnitudes más severas. Un conflicto puede ser resuelto de manera total o parcial.

Si la solución es parcial, puede aparecer nuevamente en el futuro o convertirse en un conflicto latente pues se logra disminuir o eliminar la conducta conflictiva pero el resto de los componentes permanecen intactos.

En la solución total, se abren todos los frentes simultáneamente, es decir, que al mismo tiempo se actúa sobre la conducta conflictiva, sobre la toma de conciencia y sobre la situación objetiva.

La estrategia utilizada es de especial atención pues pueden quedar huellas que dañen relaciones y que incluso trasciendan el límite interpersonal para influir negativamente en los equipos de trabajo y en la organización en su totalidad. Por tales razones, la resolución de conflictos es un delicado tema que ha pasado “felizmente” a las manos de científicos y expertos, y que en este pequeño trabajo solo pretendemos ofrecer una mirada general que jamás alcanzaría todas las aristas de tan complejo proceso.

No obstante insistimos en que los directivos asuman como filosofía de accionar cotidiano, la solución constructiva del conflicto independientemente del nivel al que este se de pues cada día los sorprenderán un sinnúmero de situaciones de carácter indiscutiblemente conflictivo.

El carácter constructivo o destructivo de un conflicto está en función de la perspectiva cooperativa o competitiva que le ofrezcan las partes participantes. La fuerza relativa de los intereses cooperativos o constructivos entre las partes y la forma en que estos intereses sufran alguna modificación en el de cursar de la situación conflictiva, determinará la naturaleza del conflicto y nos acercará hacia una solución constructiva o destructiva.

La solución constructiva del problema puede requerir en ocasiones la presencia de un mediador que cuente con un sistema de relaciones efectivas con cada una de las partes en conflicto a manera que provoque confianza y facilite la comunicación. Para este tipo de solución constructiva, se necesita además la estimulación de actitudes colaborativas, la toma de decisiones grupales que faciliten ampliar al diapasón de alternativas de solución y el conocimiento de los asuntos en los cuales el conflicto se basa para que las soluciones sean realistas. Un enfoque constructivo asume que existe la incompatibilidad pero que es superable y que las soluciones existen y que bajo determinadas circunstancias incluso, un conflicto puede ayudar a desarrollar la creatividad y la valoración de alternativas novedosas hasta ese entonces no tenidas en cuenta.

Consideraciones Finales

El hecho de que el conflicto tenga su lado positivo en el sentido de que puede aprovecharse para aclarar un problema, puede conducir a un pensamiento más claro y más crítico, permitir el surgimiento de nuevas ideas y hasta reunir a oponentes en la búsqueda de un consenso, no quiere decir que vayamos a convertirnos en sus fieles defensores y promotores. Sin embargo, es una realidad presente en las cuestiones más sutiles de nuestra vida, por lo que nos impone el reto de intentar disminuir sus consecuencias sobre nuestro estado emocional, sobre las áreas de la vida en que estamos inmersos.

Entendemos por CONFLICTO, aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro los miembros que conforman un grupo.

Otros autores lo definen como “aquel estado de tensión, que surge entre dos o mas partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos”.

Los conflictos bien llevados no necesariamente tienen que ser vistos sólo como negativos. Estos pueden ayudar a madurar a los grupos e incluso servir como revulsivo que permita un relanzamiento en la actividad del mismo.

Hay dos tipos de conflictos principales:

- Latente (existe pero no se manifiesta claramente).
- Manifiesto (se manifiesta de forma patente).

Otras clasificaciones:

- **Intrapersonales:** Son de raíz interior en la persona (valores, circunstancias íntimas, ...)
- **Interpersonales:** El prototipo; dos personas enfrentadas a propósito de una tercera, una idea o un bien a la que aspiran ambos.
- **Intragrupales:** Son exactamente iguales que los interpersonales solo que el enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro del mismo grupo original.
- **Intergrupales:** Aquellos que se producen entre grupos. Los conflictos no deben ser olvidados sino resueltos ya que, un CONFLICTO no resuelto llevará al fraccionamiento y disolución de un grupo / equipo de trabajo, voluntario o no, tarde o temprano.

Para la resolución de los conflictos dentro de los grupos se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir el problema (¿Qué va mal?).
- Analizar sus causas (¿Por qué?).
- Definir objetivos para actuar (¿Qué queremos conseguir?).
- Generar alternativas (¿Qué podemos hacer?).
- Elegir la alternativa más óptima (¿Qué debemos hacer?).
- Operativizar la solución escogida (¿Cómo lo hacemos?).
- Ponerla en práctica (Hacerlo).
- Evaluar (¿Qué tal lo hemos hecho?). Las fases de aplicación para proceder a la resolución son:

Primer paso. La tarea del líder / responsable es hacer manifiesto el conflicto a todos los miembros del grupo de forma clara, objetiva y no ofensiva.

Segundo paso. Exponer las posibles salidas:

- Llegar a un compromiso entre ambas posturas.
- Integrar ideas opuestas para hallar soluciones nuevas.

LO IDEAL CONSISTE EN NEGOCIAR SOLUCIONES SIN PERDEDOR; TODOS SE BENEFICIAN, TODOS CEDEN.

7.5.3. Modelos de Solución de Conflictos

MÉTODOS DE SOLUCIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

Estas destrezas pueden ayudar a impedir que las emociones y la conducta crítica escalen y nos lleven a una relación auto-destructiva donde intenten hacerse daño consciente o inconscientemente, directa o indirectamente.

Métodos de Solución de Conflictos

Ya se han mencionado algunas actitudes y métodos que de primera instancia ayudan al manejo positivo de los conflictos. Otros métodos usualmente útiles son:

- Decidirse aceptar en forma adulta y madura que se tiene un conflicto o que “algo” no anda bien en la relación, y que es necesario enfrentar ese hecho para buscar las soluciones.
- Decidirse a comenzar un diálogo sobre el “asunto”.
- Aclarar cada miembro de la pareja por separado, previo a sentarse a conversar en pleno los asuntos, que es lo que a su juicio le parece que es el/los problema(s).
- Escoger el momento y lugar propicios para el diálogo.

Malos momentos:

- a. Durante las comidas

- b. Mientras se va de paseo con los niños
- c. Al acostarse

Malos lugares:

- d. Sitios que no provean privacidad
- e. Sitios que no provean confidencialidad
- f. Sitios donde comúnmente se discute o pelea
 - Establecer el punto de vista de cada uno sobre el/los problema(s).
 - Llegar a un punto de convergencia sobre cual(es) es(son)el/los problema(s).
 - Evitar los insultos y focalizar No-en-la-persona, sino en la búsqueda de solución del dilema (respetarse).
 - Cada miembro de la pareja proponer sus alternativas de solución y lo que esperan se debe dar como resultado de las mismas.
 - Escoger la combinación de alternativas de solución más realista, razonable y práctica (evadiendo la búsqueda perfeccionista de soluciones).
 - Implementar las alternativas de solución.
 - Dar un tiempo razonable para que funcionen las soluciones.
 - Evaluar de tiempo en tiempo los resultados.
 - Hacer ajustes necesarios a las soluciones conforme se progresa (esperanzadamente en forma positiva).
 - Respetar y cumplir los acuerdos

Métodos de Negociación de Conflictos

Muchas personas se estancan en conflictos interminables que a menudo degeneran en francas luchas de poder, porque no conciben la solución de los dilemas como un proceso que eventualmente puede ser resuelto a través de la negociación de los asuntos en cuestión.

Algunos métodos y actitudes que ayudan a propiciar el éxito en la “mesa de negociación” son:

- Adoptar la actitud de que el/los problema(s) tendrán alguna solución razonable.
- Adoptar la actitud de “GANAR-GANAR” vs. la actitud de “YO GANO-TU PIERDES”.
- Estar dispuestos a ceder si es razonable.
- Estar dispuestos a “tranzar” (hacer acuerdos).
- Estar dispuestos a aceptar obtener un poco menos de lo que se desea obtener idealmente si es lo mejor que se puede lograr (“tranzar”).
- No tratar de tomar ventaja desleal sobre el/la compañero(a).
- No intimidar, amenazar o castigar directa o indirectamente (idealmente debe ser un intercambio honesto y de “BUENA FE”).
- Estar claros de lo que se desea obtener y de lo que se podría estar dispuesto a dar a cambio.
- Saber defender razonablemente los propios puntos de vista (naturalmete procurando que sean lógicos y realistas).
- Evitar agendas escondidas.
- Tratar de entender a la otra parte (sin descuidarse uno mismo).
- Cumplir los términos de la negociación.
- No dejar resentimientos ocultos.
- Volver a negociar si surgen cambios que así lo requieran.

La negociación es un sistema de intercambio por medio del cual cada persona puede esperar obtener lo que desea de su pareja en la relación para solucionar el/los conflicto(s). ES UN PROCESO DE DAR Y TOMAR, es decir que es un método de intercambio de los “haberes” personales e interpersonales de cada miembro de la pareja para lograr la satisfacción de sus necesidades y equilibrar la relación en un sentido amplio del concepto de equilibrio.

Ni Panacea ni Métodos Mágicos

No se presenta una panacea o método mágico, estas guías requieren esfuerzo y trabajo para ponerlas a funcionar, para que se vuelvan naturales y “fáciles” de implementar bajo la presión de los problemas según sea su magnitud. Las relaciones sumamente y/o crónicamente deterioradas puede ser lo mejor que traten de terminar la relación de la manera más pacífica posible. A veces los intereses y expectativas cambian y un proceso de solución de conflictos y negociación puede dar como resultado un mutuo acuerdo de separación, lo cual es mucho más saludable que prolongar indefinidamente una relación francamente deteriorada. Naturalmente, las circunstancias particulares de cada pareja son determinantes en las decisiones que vayan a tomar.

7.6.-Administración del Cambio

La Administración del Cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas.

La Administración del Cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.

Los elementos que considera un programa exitoso de Administración del Cambio son:

1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
5. Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso. Porque es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario cambiarlo por una solución positiva, que les permita comprometerse con un cambio de percepción para que pueda darse una nueva visión de la organización. Esto se logra por medio de dinámicas que promueven la sensibilización al cambio y el desarrollo humano.

La aplicación de la Administración del Cambio implica explorar y reconocer temores en los actores de los procesos, involucrar a toda la organización, crear conciencia del porqué de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, fortalecer el trabajo en equipo y aprender a aprender.

El establecer una metodología para la Administración del Cambio permitirá reconocer lo que sucede, provocar un cambio de actitud y percepción en los colaboradores, llevarlo a la práctica del diario vivir y en consecuencia preparar a la empresa para enfrentar mejor los cambios.

7.6.1. Naturaleza y Tipos de Cambio

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Los cambios a veces se originan por presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella. Un ejemplo es el empleado que se siente insatisfecho y renuncia. Cuando las organizaciones tienden a alcanzar un equilibrio en su estructura social significa que la gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o su entorno. Aprende un equilibrio, los empleados son personas adaptadas. Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él. Por fortuna, muchos de los cambios organizacionales que ocurren día a día son de poca importancia. Sin embargo, una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad. Muchos de ellos se han vuelto muy comunes, a medida que se han vuelto tan flexibles la economía, la competencia y el ritmo del cambio tecnológico.

Reacciones al Cambio

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo como en el caso de las moléculas. En lugar de ello este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio. El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa que es la historia personal de cada quien es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Este es todo lo que cada uno lleva al lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas. Reacción del grupo al cambio: Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actos aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los casos que solo unas pocas personas desean en realidad dichas acciones. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de “todos juntos estamos en esta empresa. Cualquier cosa que le suceda a uno de nosotros nos afecta a todos”.

Homeostasis: Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuestas para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión por tanto, alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo auto correctivo por medio del cual se produce la energía que establece el equilibrio cada vez que se presentan una amenaza de cambio. Esta característica auto correctiva de la organización se llama homeostasis; los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones puede causarse ese equilibrio. En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y la salud física del empleado. Cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio. Cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés, pudiendo minar la salud del sujeto. En ocasiones un cambio sostenido dura un período prolongado, causando un estrés acumulativo que finalmente llega a saturar el sistema de una persona. Otras veces se produce un solo cambio pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer frente a la situación.

7.6.2. Procesos del Cambio

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el auto convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

7.6.3. Tendencias del Cambio

Sistemas Cerrados Y Abiertos

a) **Sistemas cerrados:** Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen la aceptación exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas.

b) **Sistemas abiertos:** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente.