

## Tema 7. NECESIDADES ORGANIZACIONALES

### OBJETIVOS

El estudiante identificará los tipos de necesidades, alternativas y recursos con la finalidad de ser utilizados en el proceso de la Negociación

#### 7.1. Necesidades Organizacionales

En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas (Vinyamata, 1999). El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000). Según este autor, existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

El hecho de que los conflictos puedan resultar negativos o bien convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás, dependerá de cómo sean abordados. Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. **Entre éstos están la negociación.** Una de las características de la negociación es que es cooperativa, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas. La negociación evita la postura antagónica de ganador – perdedor, busca obtener la postura de ganador - ganador (Torrego, 2000).

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos. (Chiavenato, 1994).
2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros. (Chiavenato, 1994).

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su

impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Teniendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo.

En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

**La negociación radica en la instancia de resolver algún tipo de conflicto. Está presente diariamente, por ejemplo, entre las amistades, la familia y con mayor importancia en el lugar de trabajo.**

Al observar dos grupos (organización, personas naturales, etc.), una de las partes se interesa en algo que se desea obtener de la otra, para lo cual ésta intentará a través de una comunicación eficaz y además de múltiples maniobras, alcanzar una satisfacción mutua, es decir, llegar a un punto equilibrio, **es a esto lo que llamamos una Negociación.**

En el ámbito organizacional se clasifican las negociaciones empresariales de la siguiente forma:

- De cada día: Éstas se preocupan de las relaciones internas, es decir, entre empleados, por ejemplo, definir normas laborales y áreas de responsabilidad, etc.
- Comerciales: Apunta a lo que son acuerdos entre una empresa y otra, por ejemplo, programar servicios y entregas de productos.
- Legales: Comprometen el cumplir de las leyes locales y nacionales.

**Las dificultades en la Comunicación pueden afectar a la estructura de la personalidad.**

Normalmente cuando se habla de conflicto, la idea que da esta palabra es negativa, no obstante es un elemento que puede reforzar las relaciones, por ejemplo, una solución positiva de conflictos resulta de discusiones abiertas exponiendo claramente ideas y llegando a acuerdos, en donde ambas partes tienen que negociar soluciones, para lo cual lo primero que debe hacerse es tener la mente abierta a la crítica, de esta forma una discusión resultará positiva al presentar más beneficios que inconvenientes o costos.

## 1. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Stephen Robbins (1996, pp. 380-381), explica que en este proceso hay una fuente (emisor) y un receptor, que son elementos claves; el mensaje se codifica, es decir se convierte en símbolos y éstos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

Ahora bien, en una organización, el emisor o fuente del mensaje es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicarlo a otra persona o varias. El receptor es la persona que percibe el mensaje y que en una organización puede estar representado por una cantidad de personas, por ejemplo cuando se dirige un memorando a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, cuando un empleado de la organización habla de algo privado con un compañero de trabajo. (Robbins, (1996), Costa, (2000).

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner (1996, Pág. 375.), la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido. Berlo (1964), citado por Robbins (1996), p. 407), sin embargo no habla de efectividad sino de fidelidad para referirse a lo mismo, es decir, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad y constituyéndose éstos en:

**1.- Las habilidades comunicativas:** Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de ellas son hablar y escribir (en codificadoras); las otras dos leer y escuchar (decodificadoras) y la quinta que es crucial, es la reflexión o el pensamiento.

**2.- Las actitudes:** representadas por las actitudes que se tienen hacia sí mismo, actitudes referentes al tema o asunto a tratar y las actitudes hacia el receptor.

**3.- Nivel de conocimiento:** es un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, obviamente que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje. No se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o no se conoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.

**4.- Sistema socio-cultural:** la posición de la fuente en un contexto social y cultural habrá de afectar en forma general su conducta en la comunicación, así se observa que no se comunican de la misma manera la gente perteneciente a clases sociales diferentes y con antecedentes culturales distintos.

En cuanto al decodificador-receptor, también hay factores en él que contribuyen a lograr la efectividad o fidelidad en la comunicación, más sin embargo, es preciso señalar que cuando se entabla una conversación intrapersonal, la fuente y el receptor son la misma persona, por lo tanto si se quiere, puede decirse que al hablar de la

fuerza en codificadora, en este caso también se está hablando del decodificador-receptor.

Pero, para un fin analítico, resulta muy útil hablar de ambos por separado. (Berlo, (1964), citado por Robbins, (1996).

Para Stoner, (1996), pp. 376-410), la diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede deberse a la forma como las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción, en cuanto a que las personas perciben los fenómenos en función de sus conocimientos y experiencias. Por otro lado, las reacciones emocionales como la ira, el odio, el amor y el miedo, entre otros influyen en la manera cómo se entienden las cosas. Asimismo, los mensajes enviados y recibidos están sujetos a las influencias de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la postura, los gestos, los movimientos de los ojos y el contacto corporal. Otro factor muy importante es la confianza o desconfianza en el mensaje, debido al grado de credibilidad que se tenga con respecto al emisor.

En cuanto a la comunicación con el mundo exterior, explica cómo puede darse usando la publicidad, pero ella sola no basta para transmitir la credibilidad que se busca. Otra alternativa son las noticias a través de los medios de comunicación social, sin embargo, siempre habrá la posibilidad que algunas de éstas no sea seleccionada para ser publicadas.

Es necesario aclarar que la imagen de la empresa u organización, no sólo se construye con publicidad o noticias, sino con la forma como se presenta y actúa la empresa frente a la comunidad y en especial junto al público objetivo, es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno; Es la presencia en exposiciones, los folletos que publica o patrocina, es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no sólo es lo que dice sino lo que deja de decir, es el medio que utiliza para comunicarse. En definitiva es la imagen de la organización, que Pizzolante, (1979, p. 25), define como "una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales."

## **2. CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder. (Macfarlán, Senn y Childress, (2000); Drucker, (1997); Rosen y Berger, (1993) Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo. El problema no consiste en que el supervisor y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo las enfrentan. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada. (Herzberg, (1998); Bittel y Newstrom, (1999). Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer lo que éste les dice y estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo.(Freid. D., (2000); Pizzolante, (1997).

Por otra parte, hay conformidad que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe públicamente, pero en privado guarda

resentimientos y se resiste.(Robbins y Cenzo, (1996); Imai, (1998) Existen formas sutiles de resistencia, por ejemplo, cuando las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo. En oposición a la conformidad exagerada se encuentra la resistencia abierta a lo que el supervisor desea. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y cuando el supervisor y los subordinados se reúnen, generan una lucha. Esta lucha también puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes conflictos internos en el fondo.(Palacios, (2001); Nash, (1991); Pizzolante, (1997); Freíd, (2000).

En realidad, no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. (Parra de P (2004), Ayala, (2002); Esqueda, (1999) La dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización.

Cuando se estudia el conflicto, se consideran varios elementos: en primer lugar, el problema o situación que genera el conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, entre otras; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo.

### **3. LA NEGOCIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La resolución de conflictos a través de la negociación tiene relevancia contemporánea, porque los conflictos son un fenómeno que se extiende a todas las actividades o ámbitos sociales y pueden afectar el equilibrio emocional de las personas. En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. En las empresas, los conflictos interpersonales contribuyen a reducir la capacidad productiva y llegan a ser el origen de numerosos malestares psicológicos y sociales (Vinyamata, 1999).

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos.

La negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta. En la medida en que no exista la intervención de terceros agentes, la negociación permite a las partes en conflicto mantener el control sobre el proceso y el acuerdo que de él pueda resultar. Entre las diversas formas que adopta este proceso, destacan la negociación posicional o competitiva, en la que cada parte trata de obtener para sí el mayor beneficio posible sin tener en consideración el resultado para la otra parte, y la negociación basada en el interés, centrada no tanto en las posiciones manifiestas de las partes sino en sus intereses subyacentes y en la asunción de que la búsqueda de al menos un interés en común permitirá llegar a un acuerdo. Esta clasificación básica

es ampliada por Dean Pruitt (1991), quien realiza una descripción de cinco posibles estrategias de negociación:

- a) Flexibilidad: implica la renuncia de una de las partes a todo o casi todo de lo que pretende conseguir, puesto que considera que complacer a la otra parte o evitar la disputa es más importante que vencer.
- b) Rivalidad: supone que las partes entran en competencia para obtener la mayor ventaja posible, empleando para ello medios como la coerción y la presión que obliguen a la otra parte a realizar concesiones.
- c) Solución de problemas: se trata de una estrategia de colaboración en la que los oponentes trabajan juntos para alcanzar una solución que satisfaga los intereses y las necesidades de ambas partes.
- d) Inacción: las partes en conflicto hacen el menor esfuerzo posible por negociar, de forma que, aunque en ocasiones un retraso haga aumentar las oportunidades para lograr un acuerdo posterior, esta estrategia deriva habitualmente en la ruptura de la negociación.
- e) Abandono: esta postura supone el fin de la negociación y obliga a ambas partes a depender para la consecución de sus fines de medios alternativos al acuerdo negociado.

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, ésta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto en un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Esta situación de madurez de un conflicto se caracteriza por la percepción de las partes de que los costos de una confrontación continuada son más perjudiciales que los costos de un hipotético acuerdo, y puede darse como resultado de varias circunstancias: la frustración de una o más partes debido a su incapacidad para alcanzar sus objetivos por los medios escogidos, el protagonismo en el seno de una o más partes de nuevas personas con un talante diferente al de las personas previamente implicadas en el conflicto, y la existencia de presiones externas que instan a las partes a alcanzar un acuerdo en el marco de un período de tiempo determinado.

Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptimas para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo antes de que llegue una nueva oportunidad para su resolución.

En negociación, las emociones y los sentimientos juegan un papel fundamental, por lo que una negociación o resolución de disputas mal manejada, provoca enfrascarnos en tensiones y debates improductivos en donde las personas se alteran, pierden el control, vence la pasión a la razón y se acentúa el conflicto, creando un clima inapropiado para llegar a un entendimiento. Dijo Frank Barron, estudioso de la Psicología: "Nunca le arrebatas a una persona su dignidad: es todo para ella, mientras que no representa nada para ti." Ante la inminente influencia de las emociones en la resolución de conflictos debemos de conocer nuestro carácter, tener el comportamiento adecuado, abordar el tema sin ofender y dominar nuestra reacción,

porque la forma de ganarse el respeto de los demás inicia por respetarles, y en la vida nuestra actitud y forma de tratar a las personas son el reflejo de quienes realmente somos. Por lo dicho, la empatía y el buen trato favorecen a lograr la colaboración de las partes para resolver el conflicto.

Es importante señalar que la negociación no es un debate de ideas o una batalla que termina con vencedores y vencidos; sino que debe ser vista, como un proceso de diálogo que procura llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes en conflicto. Es necesario tener claro que las posiciones planteadas en un conflicto no son un fin, sino un medio para satisfacer intereses y necesidades, por ello, es primordial descubrir el verdadero interés y necesidad a satisfacer para comprender los temores, objetivos y verdadera motivación de la otra parte.

Una de las principales claves del éxito o del fracaso en la negociación radica en las habilidades para negociar, y un buen negociador tendrá mayores posibilidades de alcanzar un acuerdo óptimo, en vista que, se prepara, conoce sus intereses y los de la otra parte, pregunta en demasía, escucha más de lo que habla, explora los sentimientos y necesidades a satisfacer, fomenta la confianza, promueve el respeto y tiene definido la “Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado” de las partes.