

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

(U.A.M.I.)

✓ CSH

✓ TITULO:

CONFLICTO Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION EN LAS ORGANIZACIONES

AUTOR:

✓ FRANCISCO JAVIER LUNA LUNA

TRABAJO FINAL DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION

✓ ASESOR:

ANTONIO BARBA ALVAREZ

17-XII-1991 ✓

I N D I C E

TEMAS	PAGINAS
PROLOGO	1
INTRODUCCION	2
TEMA I ORGANIZACION Y CONFLICTO	5
I.1 Antecedentes	5
I.2 Esencia del Conflicto en la organización Capitalista....	7
I.3 Fuentes y Formas de Conflicto	12
I.4 Distintas Formas de Resistencia laboral	27
TEMA II DIVERSOS FACTORES ESTRUCTURALES QUE INFLUYEN EN EL CONFLICTO	36
II.1 Sociedad y Conflicto	36
II.2 Organización Informal	40
II.3 Conflicto Interorganizacional	43
TEMA III CONFLICTO Y NEGOCIACION	49
III.1 Formas de resolución del conflicto	49
III.2 Estratégias de Negociación	69
TEMA IV FORMAS PREVENTIVAS DEL CONFLICTO.....	89
IV.1 Las Comunicaciones	89
IV.2 Las Actitudes	91
IV.2 La Participación	94
CONCLUSION	98
GLOSARIO	100
BIBLIOGRAFIA	104

P R O L O G O

El desarrollo de este trabajo, es la culminación de esfuerzos y anhelos no sólo míos, sino de mi esposa, mis padres y de mi familia. Cada día que pasé realizando esta tesina, pensaba en toda una vida escolar desde mis estudios primarios hasta los profesionales, lo cual no ha sido nada sencillo, pues circunstancias adversas pasaron por mi camino, logrando eludirlas gracias a los consejos y ánimo de mi esposa, de mi familia, de mis maestros, mis amigos y mis compañeros.

El esfuerzo realizado ha sido duro, gracias a él he logrado madurar y entender más, cual es mi función dentro de la sociedad; me he percatado de la vitalidad de mi profesión para un mejor desarrollo de la comunidad y me siento plenamente identificado con ella.

Por lo tanto, quiero asentar de manera muy especial, mi agradecimiento hacia los catedráticos que me orientaron y guiaron paso a paso en mi formación profesional; en especial al Profesor Antonio Barba Alvarez, quien con su atención y asesoría tan profesional me permitió culminar este trabajo.

I N T R O D U C C I O N

El punto central de este trabajo de investigación trata sobre la aplicación de estos nuevos y poderosos principios basados en los resultados de las investigaciones y teorías organizacionales, para la resolución de conflictos.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) se inició a fines de la década de 1960, cuando se reconoció que el creciente campo del D.O. no se había entendido ni definido con precisión. También se reconoció que no había una filosofía única del D.O. y por tanto, no era posible en ese momento escribir una teoría y práctica del D.O.; pero si era posible explicar los diferentes factores que se realizaban en su campo.

Esperando poder transmitir el espíritu de investigación e innovación que siempre ha caracterizado al Desarrollo Organizacional, deseo originar con este trabajo de investigación, una nueva ola de ideas en torno al problema por siempre difícil de cambiar y mejorar las organizaciones.

Por otro lado propongo varias teorías para manejar el conflicto en donde se presenta un marco de referencias para diagnosticar el conflicto recurrente y se sugieren diversas opciones fundamentales para controlarlo o solucionarlo. La mayoría de las rutas hacia el mejor manejo del conflicto entrañan un diálogo bien manejado entre las partes interesadas. Se sugieren los factores funcionales, que los mismos protagonistas deben garantizar para que el resultado sea productivo. El concepto y el método del diálogo se aplican para trabajar frente a frente con conflictos que ocurren en muy variados entornos.

Es importante subrayar que en este trabajo de investigación la dimensión particular del fenómeno en cuestión, entre organización y conflicto es la organización en cuanto al orden que lleva consigo, junto a la posibilidad de lograr ciertas metas institucionales y personales mediante la cooperación de un grupo de individuos, la limitación de las posibilidades y la conducta de al menos una parte de aquellos ya que los conflictos en las organizaciones tienen muy diferentes modalidades, según las partes que intervienen, la naturaleza de su objeto o motivo y la forma que adoptan.

El surgimiento de conflictos en un grupo es natural, desde el momento en que se enfrentan diversas opiniones y valores los cuales requieren ser encausados hacia una sola meta; el bienestar integral del grupo para poder cumplir con su objetivo en cualquier tipo de organización.

En este trabajo también se analiza el problema del conflicto interpersonal y se realiza un estudio sobre sus características.

Una vez que reconoce la presencia de una situación conflictiva, expresada en sentimientos de amenaza, hostilidad, temor y desconfianza considerando cada una de las partes del proceso con el fin de describir los factores que influyen en el problema y minimizar su ocurrencia.

Asimismo, explicar los efectos de estilo personal de resolución del conflicto y el papel de la negociación, las actitudes, la comunicación, la participación, etc., sobre el logro de los resultados interpersonales dentro de la organización.

También se pretende describir el método de Toma de Decisiones Integrativas y Distributivas de solución de problemas y examinar las condiciones que acompañan a los cambios en el comportamiento personal para estimular el uso de los métodos ganar - ganar, perder - perder y ganar - perder, para alcanzar el éxito por medio de su aplicación.

El método de Toma de Decisiones Integrativas y Distributivas, que se describe, se ha utilizado en diversas organizaciones incluyendo negocios privados, agencias de gobierno, sindicatos, etc., pero su aplicación se acentúa en los conflictos o la solución de problemas entre individuos o grupos pequeños.

Este trabajo puede mostrar al lector cómo resolver desacuerdos en las organizaciones o grupos de individuos de una sociedad.

Por último quiero señalar que el presente trabajo de Investigación representa un esfuerzo personal, por intentar desde diferentes perspectivas, abordar el estudio de los conflictos y la resolución de ellos dentro de las organizaciones. Esto incluye una serie de propuestas, de análisis, de ideas a desarrollar, de revisiones críticas, pero también contienen un conjunto de dudas e inquietudes de posibles contradicciones y lagunas, no se busque en su interior la verdad y el consenso, porque probablemente no los contenga, sino simplemente la reflexión acerca de un fenómeno complejo como es el conflicto dentro de las organizaciones.

TEMA I

ORGANIZACION Y CONFLICTO

I.1 Antecedentes

I.2 Escencias del conflicto en la organización capitalista

I.3 Fuentes y formas de conflicto

I.4 Distintas formas de resistencia laboral

I.1 Antecedentes

Los conflictos existen en todas las organizaciones a pesar del sistema organizacional más elaborado, el conflicto es la oposición o disputa entre las personas o grupos. Con todos los eventos y cambios que tienen lugar entre las organizaciones y los trabajadores, es razonable esperar que existan diferencias de opinión de creencias y de ideas, puesto que es inevitable el conflicto, un enfoque útil para una organización es utilizarlo de manera que pueda seguirse un medio apropiado y efectivo para alcanzar las metas, tal enfoque requiere la captación del punto de vista de que la organización perfecta no está libre de conflictos y que estos son útiles para producir cambios necesarios.

Hace varias décadas los conflictos se consideraban nocivos y debían evitarse. Ahora la tendencia es reconocer que es necesaria cierta ansiedad y conflicto para que nos comportemos con más efectividad, más que suprimir o tratar de evitar los conflictos, deben ser administrados para el provecho de una organización, deben enfocarse los conflictos como una parte normal del comportamiento que puede explotarse como medio de promover y realizar el cambio.

Demonos cuenta de que al ejecutar el trabajo de hoy, nos sujetamos a la dinámica de nuestras relaciones con otros y con nuestro entorno de trabajo.

Asimismo, la solución del conflicto puede producir la redefinición necesaria de objetivos, la redistribución de recursos y el cambio de procedimientos. Lo contrario de un conflicto es la solución de problemas, un conflicto termina por lo general en una pérdida. La solución del problema por otra parte tiene su fin en el logro satisfactorio de las necesidades de las facciones que entran en juego.

En la solución de problemas se encuentran dos factores que pueden resultar en decisiones objetivamente superiores, las que resultan de métodos de conflictos y que pueden hacer que las facciones que entran en juego se sientan triunfadoras, sin hacer juicio moral alguno la gente que se considera ganadora tendrá más energía, más creatividad e inteligencia. El material de este trabajo de investigación se ha extraído de teorías contemporáneas sobre las organizaciones y los conflictos en las ciencias del comportamiento, lo que se pretende en este estudio es analizar el proceso del conflicto, las diferentes formas en las que se puede resolver trata también de explicar el comportamiento de los individuos dentro de una organización, así como sus actitudes, también se pretende describir que todos los conflictos son de la misma clase.

Las personas que buscan resolver cualquier clase de conflicto, excepto conflictos individuales, encontrarán que en las organizaciones se pretende tener una eficacia sobre el manejo

de los conflictos, ya que son los medios de comunicación masiva, como otras cosas son una prueba de que los conflictos difíciles y no resueltos se encuentran bastante difundidos a pesar de ser cada vez más comunes. Esto ocurre en todos los niveles de la sociedad entre naciones y dentro de ellas mismas entre organización.

I.2 Escencia del conflicto en la organización capitalista

Las relaciones sociales de producción específicas del capitalismo son las relaciones entre capital y trabajo, que por su naturaleza son antagónicas pues se caracterizan por la relación de explotación del primero sobre el segundo.

La expresión cotidiana de esta relación se establece en las organizaciones, constituyendo la base del conflicto organizacional y sustentando en las relaciones de poder que más adelante analizaremos.

El estudio de las organizaciones y de las características organizacionales de la sociedad se han constituido en una de las preocupaciones fundamentales de los investigadores de los países capitalistas. La organización del trabajo, escencia para alcanzar la satisfacción de las necesidades del hombre, se ha erigido en su propio obstáculo.

Las estructuras organizacionales que han sido propuestas en nombre del bienestar social lo impiden en áreas de reproducir relaciones de poder que limitan la naturaleza misma del hombre, la presencia de estas manifestaciones ha exigido su estudio y el debate de las concepciones de la realidad social que se perfilan en diversas explicaciones dirigidas a mantener o transformar la configuración misma del fenómeno organizacional capitalista.

El estudio de las organizaciones complejas se ha basado en una serie de teorías racionalistas y funcionalistas que emplean una metodología positivista. Estos estudios se han desarrollado sobre la base de una aceptación de las concepciones de la estructura organizativa. La distinción entre divisiones, departamentos, ocupaciones, niveles, estrategias en las cuales los participantes realizan sus actividades, se han convertido en categorías científicas. Así mismo, las explicaciones sobre la estructura de las organizaciones que hacen los miembros de ellas han ascendido a la categoría de las teorías.

Como consecuencia de estas tendencias, la sociología de las organizaciones ha esquivado el desarrollo de una postura crítica, las construcciones teóricas en este campo están atadas a la estructura de las organizaciones y tienden a reafirmarlas. Las transformaciones radicales de las organizaciones debilitarían las teorías respectivas.

La necesidad de estudiar las formas organizacionales específicas que configuran nuestra realidad constraintante y que aseguran su integración subordinada a nivel mundial exige, a la vez un amplio conocimiento de las condiciones históricas de las orientaciones diversas que conforman la Teoría de la Organización por ello en los últimos años se ha sustentado una discusión tendiente a esclarecer la base conceptual que fundamente con rigor la investigación de las organizaciones como una aproximación necesaria para el conocimiento de la realidad social.

Este trabajo deja abierto a la crítica encontrar las orientaciones convencionales de la T.O.1 una concepción organizacional adecuada que permita comprender plenamente la complejidad del fenómeno organizacional capitalista y de los diversos elementos que lo constituyen. Tales propuestas sustentadas en el "paradigma racional - productivista" (Georgiou, 1973; Márquez y Godau, 1980; Perrow, 1986), apoyan dicha concepción en la idea de orden organizacional ya que estudian la estructura y las relaciones entre los elementos de la organización al margen de cualquier consideración de las incidencias del hombre relacionado en su configuración, intentando establecer conexiones causales que describan las regularidades del orden organizacional y que se concreten en procedimientos operativos específicos articulados estructuralmente para eliminar los aspectos irracionales que atentan contra la autoridad y la eficiencia, esto no significa de ninguna manera, la adopción de una postura que deseche apresuradamente el conocimiento generado por tales perspectivas teóricas y sí el establecimiento de la necesidad de una lectura crítica a través de la cual sus concepciones básicas y conclusiones esenciales sean reinterpretadas sobre una base conceptual más amplia del fenómeno organizacional como totalidad concreta alimentada por la propia realidad social.

Según los investigadores 2 las primeras teorías sobre la organización surgen ante la necesidad por parte del capital, de lograr el control del proceso de trabajo en los talleres de las grandes organizaciones, ya que el proceso de acumulación requería vencer todos los obstáculos que se le presentaran en su camino; los primeros intentos lograron contribuciones significativas en

este sentido, al proponer tanto mecanismos técnicos eficientes como justificaciones ideológicas que persuadieran a los trabajadores de que se obraba en su beneficio.

No se puede hablar todavía de una ciencia de la organización sino más bien de un esfuerzo ecléctico que acentúa y legitima la dominación sobre las clases desposeídas.

La justificación social del poder en las organizaciones ha tenido diversos estudiosos, tradicionalmente se ha pensado que los objetivos de estudio de estas teorías han sido exclusivamente la productividad y los grupos informales en abstracto y que el poder está ausente en ellos, tomando como reflexión a uno de los teóricos de la organización en dicha problemática. Michel Cruzier, para este autor existe un personaje ausente en el escenario teórico de la Organización Científica del Trabajo las relaciones del poder a considerar que la única motivación hacia el trabajo se encontraba en las recompensas al momento de establecerse un sistema "justo" de retribuciones, el individuo se limitaría simplemente a ejecutar su trabajo.

Por su parte, las orientaciones críticas de la T.O.3 se han constituido en una importante base de reflexión por una concepción organizacional sustentada en el análisis histórico real de las condiciones sociales en las que se asienta el fenómeno. El desarrollo mismo del capitalismo exige el enfrentamiento de nuevos problemas y el manejo de mayores complejidades. Después de la segunda guerra, época en la que se acentúa la concentración económica que se traduce en un creciente internacionalización de capital facilitando la integración del capitalismo a nivel mundial.

La T.O. conservando su vocación finalista, se expresa a través de diversas orientaciones teóricas, entre las que destacan la escuela del comportamiento, el movimiento contingente y las nuevas relaciones humanas, asumiendo éstas como central algunos de los aspectos relevantes específicos del fenómeno organizacional relacionados con la estructura, las decisiones del contexto, la tecnología y sobre la base de una concepción más elaborada del orden organizacional, han permitido enfrentar las dificultades derivadas de la creciente complejidad organizacional colaborando a su reproducción. En ésta etapa la prosperidad económica y tranquilidad social⁴ en vista de que el hombre tiene la ventaja de una sabiduría acumulada a través de siglos de experiencia en el manejo de conflictos, pareciera que con la iniciación de cada nuevo miembro en la raza humana deberíamos acercarnos cada vez más a un era de relaciones interpersonales pacíficas. El que nos estemos acercando a este estado ideal de cosas, si en realidad nos estamos acercando, da a entender que el hombre ha sacado poco provecho de sus conocimientos, de las costosas lecciones de la historia. La urgente necesidad de una solución moderna al rompecabezas del conflicto parece ser ahora como en realidad lo ha sido en toda época increíblemente grande, si los beneficios de nuestra herencia histórica no son sino una ilusión peculiarmente humana, entonces debemos buscar algo más agradable que la amarga e inefectiva experiencia del hombre para tener éxito en donde nuestros antecesores fracasaron, debemos enfrentarnos al enigma del conflicto con los instrumentos excepcionales de nuestra era actual, para evitar la multiplicación de los errores del pasado.

La importancia de adentrarnos cada vez más en la naturaleza del conflicto y la certeza de que sus causas son numerosas dan a entender que la búsqueda de una solución no debe dejar sin explorar ninguna posibilidad. Es a la ciencia social a la que el hombre debe dirigirse en busca de nuevas respuestas y de nuevas maneras de enfrentar el problema, si bien reconocemos que la concepción asumida por la tradición bravermaniana, al reinaugurar el estudio del trabajo en las organizaciones productivas sobre una base teórica Marxista y al esclarecer el origen, configuración y carácter esenciales de la administración capitalista, se ha constituido en los últimos años como la respuesta crítica más acabada a las limitaciones que observan en las orientaciones convencionales de la T.O., asumiendo también que esta se presenta como un obstáculo fundamental que frena el desarrollo de una concepción organizacional concreta que de cuenta de las formas específicas que asume el fenómeno organizacional capitalista considerando en su unidad y especificidad históricas.

I.3 Formas y Fuentes de Conflicto

Clases de conflictos

La investigación científica en el área de la Física, la Biología y la Ingeniería y se ha desarrollado en magnitud y alcance en todas las naciones. Pero para que una nación obtenga beneficios de dicho desarrollo debe sufrir una serie de cambios económicos y sociales.

Casi siempre, estos cambios van acompañados de cierta tensión, resistencia, de ansiedades y conflictos. Y, puesto que

cada vez se invierte más en la investigación y el desarrollo, la aplicación de los resultados de dicha investigación originan cambios cada vez más rápidos en las naciones industrializadas y en los países en desarrollo. Por lo tanto, aunque la investigación sea esencial para el progreso, origina conflictos.

La investigación que se lleva a cabo en las empresas también aumentan los conflictos dentro de la organización. Si los resultados de la investigación se aplicaran en cuanto se tienen, sería necesario efectuar cambios en la forma en que los departamentos de producción, ventas y otras áreas realizan su trabajo. Estos cambios crean problemas y conflictos interdepartamentales, con esto podemos pensar que no todos los conflictos son iguales, hay algunos que siguen ciertas reglas definidas y no se les asocia típicamente con sentimientos de ira por parte de una de las facciones, en tanto que otros suponen un comportamiento irracional y el uso de la violencia o actos destructores por parte de las facciones.

En situaciones competitivas, las facciones se esfuerzan por alcanzar metas que son mutuamente incompatibles. Cada una de las facciones aspira a ganar, en vez de ver por la derrota o la reducción del contrario. Las acciones de cada una de las facciones son seleccionadas bajo criterios basados en la probabilidad de que conduzcan a resultados exitosos, y la competencia termina cuando el resultado es obvio para ambas partes.

En el conflicto perturbador las facciones no siguen una serie de reglas aceptables mutuamente ni se preocupan primariamente por vencer, en cambio, sí pretenden reducir, derrotar, perjudicar o

expulsar al contrario. Para ello, los medios utilizados son convenientes y la atmósfera es de tensión, ira o temor. En casos extremos, las facciones en conflicto perturbador no seguirán un comportamiento racional y se comportarán de cualquier forma que sea necesaria para alcanzar el resultado deseado, el de derrotar.

La experiencia indica que los conflictos están, por lo regular distribuidos a lo largo de una continuidad entre los conflictos competitivos y los perturbadores. La ira surge en un juego y causa destrucción. Un competidor cambia su comportamiento, de perseguir racionalmente una estrategia para ganar, a un acto de agresión irracional. Por lo tanto, los motivos de acción de las facciones y el grado de control estratégico que cada facción muestra, son factores importantes para determinar si un conflicto es competitivo o perturbador.

Para una elaboración más a fondo de las clases de conflicto, podemos describir la interacción entre las facciones de acuerdo a:

- 1.- Su reciprocidad de intereses
- 2.- Su percepción de la disponibilidad de recursos

Como podemos ver en la tabla siguiente:

Elementos de conflicto

	Intereses similares	Intereses disímiles
Búsqueda de recursos escasos	Competencia - juegos	Pelears - destrucción
Búsqueda de recursos abundantes	Solución de problemas	Desacuerdo - discusión

Cuando las facciones buscan recursos que en realidad son escasos o que así son percibidos, por ejemplo la victoria o una participación de una suma fija, y cuando tienen mutualidad de intereses, entonces, la relación es una relación competitiva.

Cuando las facciones buscan recursos que son escasos en la realidad o que así los perciben y tienen intereses diferentes, entonces su relación probablemente se caracteriza por ser una relación de peleas y destrucciones. Cuando las facciones buscan recursos abundantes pero tienen intereses disímiles, su interacción no llegará a un acuerdo. Finalmente las facciones buscan recursos abundantes y tienen intereses similares, lo más probable es que persigan la solución de problemas. Porque la competencia, la destrucción y la falta de acuerdo implican una pérdida o un triunfo. Por otra parte, la solución de problemas implica un triunfo aceptable para ambas facciones. Así, si el centro de la competencia no es más un juego de pérdida o triunfo sino una situación que implica el fenómeno de la destreza o del conocimiento por parte de las facciones, la competencia se convierte en solución de problemas. Si las facciones que se enfrentan en una lucha se dan cuenta de la reciprocidad de sus intereses y de la existencia de recursos abundantes o si quienes discuten insisten en alcanzar una solución correcta en vez de argumentar sus interacciones también se transformarán en un sistema de solución de problemas.

Bajo este esquema de clasificación el conflicto ha sido definido en términos de metas incompatibles y de valores diferentes, pero estas diferencias frecuentemente son percibidas y no reales. Si las facciones opuestas no perciben más recursos escasos sino abundantes y reconocen la reciprocidad de sus intereses, es muy posible que un conflicto se transforme en solución de problemas.

Para Alan C. Filley las características de una situación de conflictos son las siguientes:

- 1.- Por lo menos (individuos o grupos) que participan en alguna clase de interacción.
- 2.- Las metas que excluyen mutuamente o los valores que se excluyen mutuamente o ambos, existen en la realidad o como los perciben las facciones que entran en juego.
- 3.- La interacción se caracteriza por un comportamiento destinado a derrotar, reducir o suprimir al oponente, o bien a obtener una victoria mutuamente designada.
- 4.- Las facciones se enfrentan una a la otra con acciones y reacciones mutuamente opuestas.
- 5.- Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable.

Para mí los conflictos interpersonales surgen de una variedad de fuentes como:

- 1.- Cambio en la organización

- 2.- Choques de personalidad
- 3.- Distintos esquemas de valores
- 4.- Amenaza al estatus
- 5.- Percepciones y puntos de vista opuestos

Con esta variedad de puntos de conflicto puedo decir que la naturaleza del conflicto surge del desacuerdo sobre las metas que sean alcanzadas y los métodos que usarán para lograrlas, ya que dentro de las organizaciones el conflicto entre los distintos intereses resulta inevitable y en ocasiones aumenta considerablemente el número de conflicto.

Por esta razón trataremos de ver cuáles son los valores del conflicto. El conflicto es un proceso social que asume diversas formas y que alcanza determinados resultados, pero que en sí mismo no es bueno ni malo. El proceso del conflicto tan sólo conduce a ciertos resultados, y el valor, favorable o desfavorable de estos resultados, depende de las medidas utilizadas, de la parte que emite el juicio y de otros criterios subjetivos.

Los posibles valores positivos del conflicto

La difusión de un conflicto más serio en la que hay situaciones competitivas como son los juegos, que proporcionan procesos de conflicto y resultados regidos por reglas, estos tipos de conflicto parecen proporcionar a las facciones esparcimiento y libreación de tensiones. El ganar y el perder son considerados como acontecimientos y tienen poco efecto en la autopercepción de cualquier jugador. Esto es, el perdere es un acontecimiento competitivo no implica que el individuo sea menos

importante, que tenga un estatus inferior, o que sea menos valorado como persona, además en situaciones competitivas el comportamiento agresivo puede ser canalizado a conductas socialmente aceptadas, considerado en otra forma.

Los procesos de conflicto institucionalizados funcionan como medidas preventivas contra resultados más destructivos. Los sistemas de agravios, permiten la adjudicación de las diferencias paso por paso, con el fin de evitar choques de fondo entre las facciones. De manera similar, sistemas que disponen la participación de los miembros de una organización en la toma de decisiones, si bien éstas están asociadas en forma positiva con el número de disputas entre las facciones, están asociadas en forma negativa con el número de incidentes de fondo entre ellas. Por lo tanto se podría decir atinadamente que la intimidad entre las facciones tiende a producir desacuerdos que, en su tiempo, reducen la probabilidad de disputas de fondo y perturbaciones graves.

Por lo menos algunos aspectos de nuestros sistemas sociales son automáticos y predecibles. Sin embargo, donde los sistemas sociales funcionan mecánicamente hay pocas probabilidades de creatividad o de cambio. Por otra parte, cuando las facciones participan en un desacuerdo, el proceso puede conducir a una aclaración de hechos y a facilitar la resolución del conflicto.

El conflicto mismo puede estimular la búsqueda de nuevos métodos o soluciones. Cuando las facciones se encuentran ante cuál de dos alternativas aceptar, su desacuerdo debiera estimular el encuentro de otra solución mutuamente aceptable. De manera

similar, cuando ambas facciones están a la espera de una adecuada participación de recursos escasos, en realidad encuentran que sus necesidades o metas pueden ir al lado del desarrollo de soluciones creativas que ninguna de las facciones había considerado previamente.

El conflicto puede crear tensiones que se reducen por medio de la solución de problemas, de hecho, la tensión actúa como un estímulo para encontrar nuevos métodos que llevan a cabo su propia reducción. Esta es la diferencia entre la confrontación y la forma en que se resuelve la orientación. Las confrontaciones entre trabajadores y gerencia actúan como estímulos para el cambio, estímulos que pueden conducir a la perturbación o a la hostilidad abierta, pero que también pueden llevar a relaciones nuevas entre las facciones y a soluciones de los problemas creativos.

Las situaciones conflictivas entre dos o más grupos probablemente aumenten tanto la cohesividad como el desempeño de los grupos, aunque no por ello se deben confundir los efectos durante el conflicto y los que se producen después de que el ganador y el perdedor han sido identificados. Durante el conflicto, los miembros de cada grupo se encierran y se unen en sus esfuerzos. Las evaluaciones de los miembros sobre su propio grupo mejoran y cada grupo juzga su propia solución como la mejor. Por otro lado, las posiciones de los contrarios son evaluadas negativamente, y el esfuerzo que se realiza por comprenderlos es mínimo, así las preguntas que se hacen a los oponentes están diseñadas para confundirlos o para debilitarlos, pero no con el fin de generar hechos y comprensión. Las

percepciones que tienen los grupos de sus propias posiciones se deforman, lo mismo que el reconocimiento de zonas de acuerdo común con el grupo contrario. Incluso, cuando se piensa que la posición del adversario ha sido bien comprendida por los miembros de un grupo, investigaciones han demostrado que dicha comprensión será obstruida por la identificación con la posición del propio grupo.

En estas circunstancias, la resolución entre grupos en conflicto aumenta su grado de dificultad, ya que, los grupos probablemente no están enterados de las deformaciones del conocimiento fáctico que existe entre ellos.

Durante el período competitivo, los niveles de trabajo y de cooperación dentro de cada grupo son elevados. Y, cuando los grupos competidores seleccionan representantes para enfrentarse a otros grupos, escogen dirigentes especiales, personas capaces de mantener en curso al propio grupo en lugar de personas diestras en la facilitación social, y durante el conflicto estos dirigentes muestran una gran lealtad a su grupo y tienden a ajustarse a las expectativas del grupo más que limitarse al problema asignado.

Estas condiciones parecen ser convenientes en su mayor parte, y probablemente explican la creencia popular de que la competencia vale como estímulo para los grupos de trabajo. Pero qué es lo que en realidad sucede cuando un grupo es declarado vencedor y otro vencido, el dirigente del grupo ganador refuerza su estatus en tanto que el dirigente del grupo perdedor lo pierde y sólo se le culpa por la pérdida. La atmósfera en los grupos también cambia, la tasa de tensión, la evasión del peligro, el pelear y los sentimientos competitivos aumentarán en el grupo

perdedor y disminuirán en el grupo vencedor. Si la pérdida puede atribuirse a condiciones fuera de control por parte del grupo, el resultado puede ser una mayor cohesión en el grupo perdedor. Si el grupo asume la responsabilidad por la pérdida, es frecuente que éste analice la situación y se prepare para luchar mejor en la siguiente ocasión. La máxima cooperación y el esfuerzo de los miembros del grupo durante el conflicto, en realidad pueden disminuir una vez que el conflicto ha sido resuelto.

El conflicto proporciona un método de medida fácilmente disponible. Si las reglas del campo para obtener la victoria o la derrota son identificables para ambas facciones, entonces el ganador de un juego o de un evento deportivo puede ser determinado fácilmente. Esta interpretación literal tiene un valor cognoscitivo, además, el poder relativo entre las facciones si bien no es mensurable en forma precisa, sí puede ser identificado a través de situaciones conflictivas. La cohesión, el control y la supresión requieren una clara superioridad de poder de una facción sobre la otra; en tanto que la solución de problemas requiere de una igualdad de poder entre las facciones.

Así, si una parte desea evitar la franca supresión del opositor, y debe emprender una acción con el fin de proporcionar un equilibrio de poder; la supresión del oponente se puede evitar con el empleo de métodos de solución de problemas que además aseguran un equilibrio de poder.

El conflicto es un proceso que en sí mismo no es bueno ni malo, pero que posee elementos y resultados que pueden ser juzgados en forma favorable o desfavorable por aquellos que participan en él o lo evalúan.

En la siguiente tabla están representados los pasos del proceso de un conflicto según A: C; Filley:

EL PROCESO DEL CONFLICTO

Condiciones Antecedentes

**Conflicto
Percibido**

**Conflicto
Sentido**

Comportamiento manifiesto

**Resolución o supresión del
Conflicto**

**Consecuencias de la
Resolución**

Fuente: Alan, C. Filley, Solución de conflictos interpersonales;
p.p. 18.

Este cuadro se apoya en las siguientes obras: Pondy (1967,1969); Corwin (1969); Walton y Dutton (1969); Fink (1968);y Schmidt (1973) (31) pag.

Consecuencias de la resolución

- 1.- Las condiciones antecedentes son las características de una situación que por lo general conduce a un conflicto, aunque también pueden estar presentes en ausencia de él.
- 2.- El conflicto percibido es un conjunto de condiciones reconocido lógicamente e impersonalmente como conflictivo por las facciones.
- 3.- El conflicto percibido es una relación conflictiva personal que se expresa en sentimientos de amenaza, hostilidad, temor o desconfianza.
- 4.- El comportamiento manifiesto es la acción que resulta de una agresión, una competencia, un debate o una solución de problemas.
- 5.- La resolución o supresión del conflicto es el término del conflicto mediante un acuerdo entre las facciones o la derrota de una de ellas.
- 6.- La solución resultante comprende las consecuencias del conflicto.

Por otro lado podemos ver que dentro de las condiciones que anteceden al conflicto las relaciones sociales asociadas con diversas clases o grados de conducta conflictiva representan una manera de ver cómo se crean los problemas y cómo se va

desenvolviendo antes de llegar a lo que es un conflicto. Por esta razón hablaremos de varios conceptos que según Alan C. Filley tiene como base para ver los problemas que anteceden al conflicto.

Primeramente hablaremos de las jurisdicciones ambigüas, que se dan cuando los límites de la jurisdicción de cada una de las facciones son ambigüos, el conflicto será mayor. Es así, que cuando dos facciones tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras, hay más posibilidades de conflicto entre ellas. Y, por el contrario, cuando sus papeles están definidos claramente, entonces cada una de las facciones espera un cierto tipo de comportamiento por parte de la otra, y se presentan menos oportunidades de desacuerdo. Por ejemplo, las grandes organizaciones, definirán las fronteras de responsabilidad individual por medio de herramientas como: diagramas de organización y descripciones de puestos.

Los conflictos de interés están presentes cuando existe un desacuerdo en los intereses de las facciones, habrá conflicto, por ejemplo la competencia de recursos escasos o cuando la ganancia de un grupo tiene lugar a expensas del otro.

Cuando existen barreras de la comunicación también se presenta una situación de conflicto, si las facciones están física o temporalmente separadas como por ejemplo el turno diurno contra el nocturno, a veces aumentan las ocasiones para que se presente un conflicto ya que existen mayores posibilidades de malos entendimientos entre las facciones.

Si una parte depende de otra también existe conflicto, si una parte confía a otra el desempeño de una tarea o el abastecimiento de recursos necesarios, aumenta la oportunidad de que se presente un conflicto. En estos casos, las situaciones que contribuyen a la presencia del conflicto son diversas, por ejemplo, el caso de un dirigente que no logra definir el rendimiento que espera por parte de sus subordinados lo conduce a resultados indeseables y a frustraciones, o bien cuando los grupos no logran coordinarse, lo cual conduce a acusaciones mutuas de un comportamiento erróneo.

Existirá conflicto también cuando el grado de diferenciación en una organización aumenta. Se ha probado que cuando la gente trabaja dentro de organizaciones complejas, las medidas del conflicto se relacionan con el número de niveles de organización de distintas especialidades de trabajo representadas y el grado de división de la fuerza de trabajo en la organización.

Habrà conflicto en la medida en que aumenta el grado de asociación de las partes. El grado de asociación se refiere a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas. Cuando las facciones toman decisiones conjuntamente la posibilidad de que se de un conflicto es mayor; lo cual explica la renuencia de algunos gerentes a hacer participar a otras personas en la toma de decisiones. Sin embargo, como los grupos generalmente toman decisiones de alto nivel, el no tenerlos en cuenta en la toma de decisiones puede resultar costoso en término de juicios de bajo nivel por parte de ellos, así como de insatisfacción por parte de los empleados.

Una opción lógica podría ser que en donde tiene lugar la toma de decisiones participativa, las facciones necesitan ser hábiles en la solución de conflictos. Las medidas generales del conflicto están relacionadas en forma positiva con el grado de participación aunque los grandes incidentes conflictivos disminuyen a medida que aumenta la participación.

Si el consenso entre las partes es necesario se presentará una situación de conflicto. Cuando todas las partes deben estar de acuerdo en una decisión, por lo menos hasta el punto en que ninguna persona sienta que la decisión tomada es inaceptable, no es raro que se manifieste desacuerdo, aunque es posible evitar conflictos si se cuenta con medios como: la votación, lanzamientos de monedas o a la adjudicación para tomar decisiones sin la confrontación del consenso.

También habrá conflictos en donde se imponen regulaciones al comportamiento. Los mecanismos regulares incluyen procedimientos estandarizados, reglas y políticas; además cumplen con dos funciones al mismo tiempo, reducen la probabilidad de conflicto, Odado que predicen las relaciones y reducen la necesidad de tomar decisiones arbitrarias. Por otra parte los mecanismos reguladores aumentan el grado de control sobre las facciones, aunque este control puede ser objetado. Si la adhesión a reglas o la imposición de ellas viene a ser discrecional, se crean nuevas fuentes de desacuerdo, además si las facciones presentan grandes necesidades de autonomía y autocontrol individuales, es probable que la presencia de procedimientos reguladores conduzca a un conflicto.

A medida que aumenta el número de conflictos previos no resueltos se manifestará una situación de conflicto y el tipo de resolución que se de al conflicto posteriormente afectará a la resolución misma, así las experiencias que hayan tenido las facciones crearán ciertas condiciones antecedentes. Cuando las condiciones potencialmente conflictivas no se identifican, se puede evitar el desarrollo de conflictos. Sin embargo, en muchos casos, la percepción poco precisa o ilógica de la situación en lo que conduce a un conflicto abierto entre las facciones, los procesos perceptivos pueden propiciar un conflicto en dos formas.

En primer lugar, cuando proporcionan una estimación precisa o poco precisa de las condiciones existentes. En segundo lugar, cuando afectan el grado en que las facciones ven la situación amenazadora o de pérdida potencial. Esto último sucede cuando cada una de las facciones no reconoce más la disponibilidad de soluciones que satisfagan las necesidades o los requerimientos de ambas.

I.4 Distintas formas de resistencia laboral

La carencia de reflexiones sobre el proceso laboral en todo este tiempo sería paulatinamente subsanada desde principios de los años sesenta por algunos marxistas italianos que encabezados por Panzieri y la revista Quaderni Rosi 5, abordaron entre otras muchas preocupaciones el estudio de los cambios en el proceso laboral afirmando que el desarrollo de la producción capitalista ha generado una fuerza de trabajo crecientemente descalificada que corresponde a la noción de trabajador colectivo. En Marx. Bolonga, 1976; De Palma, 1980; Panzieri, 1976, 1980; Tronti,

1976. Sin embargo, la influencia de tales esfuerzos ha sido limitada fuera de Italia, con excepción de Francia en donde los documentos más importantes fueron publicados en Les Temps Modernes 6.

Por su parte, en Inglaterra también en los años sesentas resurge la preocupación de algunos intelectuales por analizar los cambios de la naturaleza del trabajo y la industria en el capitalismo avanzado. Encaminan sus investigaciones a la reflexión de la vida laboral de todos los días para lo cual se apoyan ampliamente en entrevistas con los trabajadores y en su propia experiencia al incorporarse ellos mismos a las tareas productivas en las fábricas en las que realizan sus indagaciones.

Tales aproximaciones iniciales que rescatan en gran medida a la tradición sociológica del estudio de casos a pesar de mantener sus distancias frente a la misma se fueron difundiendo a otros países y en la actualidad se cuenta con una gran bibliografía que relata con profundidad la vida cotidiana del trabajo en el lugar mismo de la producción, constituyéndose en una fuente básica de conocimiento que hasta el momento ha sido poco atendida por quienes desde perspectivas más teóricas han estudiado el proceso laboral 7.

A principios de los sesentas, aparece en Estados Unidos una serie de artículos dedicados a el análisis de los estudios de la administración y la jerarquía en el trabajo sobre la base del reconocimiento de la necesidad combinada del capital de acumulación y control. La importancia de estos desarrollos reside en su capacidad de trastocar los supuestos básicos del paradigma organizacional al proporcionar elementos que

permitieron replantear el problema desde su raíz develando el carácter ideológico del pensamiento convencional que ocultaba a través de su discurso racional-productivista, las relaciones de poder sobre las que se asienta la sociedad capitalista.

En tal dirección, Marglin establece en 1971 algunas proposiciones básicas entre las que destacan:

a).- La división capitalista del trabajo se adoptó no a causa de su superioridad tecnológica, sino porque garantizaba al empresario un papel esencial en combinar los esfuerzos separados de sus obreros, obtienen un producto comercial.

b).- Igualmente el origen y el éxito de una fábrica no se explican por su superioridad tecnológica sino por el hecho de que arrebató al obrero todo control y da al capitalista el poder de disponer la naturaleza del trabajo y la cantidad de producir.

c).- Así la función social del control jerárquico de la producción consiste en permitir la acumulación de capital (Marglin 1977.48).

Por otro lado, el Taylorismo resulta ser una de las modalidades más impositivas para controlar el proceso del trabajo. A cada trabajador se le ordena en forma de asignación de labores una tarea específica. La determinación de la vida del obrero en aras de la eficiencia no es neutral: obedece a la lógica de dominación impuesta por los intereses del capital 8.

Se trata sí de una eficiencia, pero es la búsqueda de la máxima eficiencia de la extracción de la plusvalía, es la

eficiencia del control total de la vida de los obreros que empieza a vislumbrarse.

El control del capital sobre el trabajo que se encontraba dado por la relación de propiedad era en cierta forma incompleto, ya que el obrero todavía "dueño" de su saber técnico había que despojarlo también de esta "propiedad". El mecanismo adecuado para la recomposición se encontró rápidamente en el proceso de descalificación había que atacar con fines disciplinarios el concepto mismo de oficio como lo recuerda atinadamente Coriat⁹.

El doblegamiento del obrero a la lógica capitalista se efectúa sí en un alarde de fuerza por medio de la "brutalidad científica", Taylor propone el concepto de bajo rendimiento sistemático para descalificar al trabajo y avanza así en el control del proceso del trabajo. Este bajo rendimiento sistemático proviene según Taylor del desconocimiento del obrero sobre las "bondades" de la organización y hay que combatirlo dado que se trata de una mala percepción atacando también de paso lo que se denomina como rendimiento natural.

Tan ambicioso proyecto tuvo el gran mérito de ubicar el imperativo de la acumulación capitalista como la clave explicativa de la continua transformación y degradación del trabajo, la cual concretada en la división detallada del trabajo, debía ser atendida no como una forma técnicamente superior de la organización de la producción sino más bien como instrumento de control del capital sobre el proceso laboral para asegurar la máxima extracción de plusvalor. Así su propuesta fundamental parte del reconocimiento del control del proceso laboral *, como imperativo específicamente capitalista derivado de la naturaleza

misma de la relación salarial, institucionalizada en el contrato de trabajo 10, tal relación se hizo posible a través de la generalización de tres condiciones básicas:

a).- Los trabajadores se ven separados de los medios con los que se realiza la producción y pueden tener acceso a ellos únicamente vendiendo su fuerza de trabajo a otros.

b).- Los trabajadores están liberados de constreñimientos legales, tales como la servidumbre o el esclavismo los cuales les impedían disponer de su propia fuerza de trabajo.

c).- El propósito de la contratación del obrero se convierte en la expansión de una unidad de capital perteneciente al patrón, el cual en esta forma funciona como un capitalista. El proceso laboral, por lo tanto principia con un contrato o acuerdo que rige las condiciones de la venta de la fuerza de trabajo por parte del obrero y su compra por parte del patrón (Braveman, 1974.52).

De esta manera el capitalista compra un cierto potencial de trabajo sobre la base de la duración de la jornada laboral por una cierta cantidad acordada de trabajo. Se deriva de ello la necesidad del capital de transformar la fuerza de trabajo adquirida con el mercado de trabajo productivo procurando los máximos niveles de rendimiento ya que habiendo sido forzados a vender su fuerza de trabajo a otro, los trabajadores también entregan su interés en el proceso laboral el cual ahora ha sido "alineado".

El proceso laboral ha pasado a ser responsabilidad del capitalista, en estas relaciones de producción antagónicas, el

problema de obtener la máxima utilización de la fuerza de trabajo adquirida, se haya exacerbado por los intereses opuestos de aquellos para cuyo beneficio se realiza el proceso laboral y de quienes por otra parte lo llevan a cabo.

Queda establecido el origen, configuración y carácter de la administración desde el momento mismo en que el capital requiere controlar el proceso laboral para asegurar la máxima producción de plusvalor a través del empleo de la fuerza de trabajo, por ello para el capitalista resulta esencial que el control sobre el proceso laboral pase de las manos del trabajador a las suyas propias. Esta transición se presenta en la historia como la alineación progresiva del proceso de trabajo, de producción respecto al trabajador y como el problema de la administración respecto al capitalista (Braveman, 1974.58).

NOTAS

1.- El capitalismo se desarrolla y se vuelve más complejo, las formas de acumulación en tanto que formas de lucha entre capital y trabajo, cambian como resultado de las crisis que el sistema tiene que enfrentar periódicamente. La lucha de clases. (Mito y Poder p.p. 75).

2.- Es fundamentalmente una relación de explotación, una relación basada en la lucha de clases capitalista por extraerle a la clase obrera la mayor cantidad de plusvalía posible. Esta lucha de capital tiene una intensidad determinada, ritmos determinados, tendencias y contradicciones determinadas. No se puede entender las tendencias y los flujos de la lucha a menos que se le sitúe en el flujo general de la lucha constituido por el movimiento de capital.

3.- Es necesario señalar, que al emprender la tarea de estudiar a la organización debemos distinguir al menos dos niveles de análisis: uno más general y abstracto, correspondiente al modo de producción. Otro más específico y concreto correspondiente a una formación económica social específica.

4.- Scott, Miriam G., Michael, Terence R., Sociología de la Organización, El Atenea, Biblioteca de Ciencias Económicas, serie Personal y Relaciones Humanas, Buenos Aires 1967-1981, p.p. 1.

5.- Ibarra Colado Eduardo y Montaño Hirose Luis, "Hacia una reinterpretación social del poder en las organizaciones", en varios ensayos críticos para el estudio de la organización de México, Universidad Autónoma Metropolitana, col. cuadernos universitarios, núm. 29, México 1985, p.p. 253-269.

6.- Todo conflicto, distinto de los conflictos internos en cada individuo, supone una interacción entre personas, grupos, organizaciones o entidades mayores y ocurre dentro de un sistema social. Se requiere un período de tiempo para construir un sistema social y eficaz y para que este tenga listo todo su potencial para ser usado en caso de un conflicto difícil y cargado de emociones. El grado en que un conflicto será probablemente resuelto en forma constructiva, depende directamente de la eficacia del sistema social utilizado durante el conflicto.

7.- La experiencia nos dice que los conflictos están, por lo regular, distribuidos a lo largo de una continuidad entre los competitivos y los perturbadores. La ira surge en un juego y causa destrucción. Un competidor cambia su comportamiento, de percibir racionalmente una estrategia para ganar a un acto de agresión irracional.

8.- Por lo regular la resolución de un conflicto deja una herencia que afectará las relaciones futuras de las facciones y a sus actitudes entre ellas. Tal vez más neutral de los efectos, es el final de una simple situación competitiva considerada impersonalmente como un acontecimiento.

9.- Henry Fayol, Administración Industrial y General, México, Herrero Hermanos, 1967. (En el mismo volumen se publica el trabajo de Taylor, Principios de la Administración Científica).

10.- Taylor centró sus intereses sobre el trabajo, el sistema de éste fué descrito por diversas publicaciones, la más informativa de ellas: La Gerencia Científica está editada en castellano (Barcelona Oicos-Tau, 1969). En Demetrio Casado; "Taylor y la Gerencia Científica".

En documentación social números 11 - 12, julio-diciembre de 1973, puede verse su cita de la vida y trabajos del autor en cuestión.

TEMA II

DIVERSOS FACTORES ESTRUCTURALES QUE INFLUYEN EN EL CONFLICTO

II.1 Sociedad y conflicto

II.2 Organización informal

II.3 Conflicto interorganizacional

II.1 Sociedad y conflicto

Si definimos a la naturaleza humana como aquellas cualidades que están presentes al nacer, como son las capacidades y los impulsos que heredamos la naturaleza humana ha cambiado poco, en todo caso en el transcurso de decenas de millones de años. Sin embargo, lo que los humanos han aprendido y transmitido de una generación a otra ha sufrido un cambio tremendo. Además, estos cambios continúan a medida que la experiencia y los conocimientos enriquecen el aprendizaje. Un aspecto importante de la historia humana ha sido la continua lucha por aprender a vivir y trabajar productivamente en sociedad. la adquisición de conocimientos nuevos por ensayo y error ha sido un proceso extremadamente lento, además este aspecto a menudo ha sido demorado por la renuncia de quienes están en el poder al permitir que se apliquen nuevos conocimientos ya que cualquier cambio podría aminorar su poder y su control. Sin embargo, se ha progresado aunque lentamente en el conocimiento y la destreza para construir instituciones sociales más eficientes. Desde entonces la gente ha aprendido a vivir y a trabajar con éxito en grupos sociales cada vez más grandes, esta transición ha sido desde las aldeas primitivas hasta las ciudades - estado, los estados y las

naciones. En la esfera de los negocios, la transición se ha dado de los individuos a los socios y a las corporaciones. Como en cada una de las etapas se ha obtenido éxito, el conocimiento adquirido ha sido transmitido a la siguiente generación a través de la socialización.

Durante un largo período de la historia humana fué algo común que los individuos o las pequeñas unidades sociales hicieron uso de su poder. Cada vez que se presenta un desacuerdo o un conflicto, si una de las partes tenía el poder suficiente para zanjar la disputa en la forma en que se deseaba hacerlo, ésta imponía una solución por la fuerza; no se tenía escrúpulos para utilizar el poder de forma despiadada y se consideraba que así se podría vivir con seguridad en todas las consecuencias hostiles y amargas que probablemente tal comportamiento crearía. La parte derrotada podía haber estado motivada para devolver el golpe cada vez que una oportunidad se presentara pero por el momento el conflicto estaba "solucionado". El poder resulta intolerable cuando se usa en esta forma despiadada e indesafiante.

En el transcurso de muchos siglos, los hombres han buscado, han luchado y en su gran mayoría, han ganado el establecimiento de verificaciones y balances como una salvaguarda en contra del uso abusivo del poder en los sistemas políticos, industriales y gubernamentales.

En esta lucha por la libertad y la justicia se crearán ciertos procedimientos sociales como son la regla de la mayoría y el proceso parlamentario. El logro y aceptación de cada uno de ellos fué un gran avance en la evolución social, sin

embargo, es necesario obtener ulteriores progresos porque las verificaciones y balances la regla de la mayoría, los procedimientos parlamentarios, la confrontación, el regateo, la negociación y los conceptos de defensa comprendidos en la ley tienen su base en la concepción de ganar-perder para resolver conflictos. Como esta perspectiva de ganar-perder es seriamente inadecuada para amanejar los conflictos de la época actual, cualquier sistema político-industrial o de otra naturaleza que se base en este enfoque resulta igualmente inadecuado y requiere se revisado o substituído por formas más efectivas.

Durante el transcurso de los siglos, el progreso no se ha dado de una manera uniforme. El desarrollo de las diferentes actividades como son:

- 1.- Las actividades políticas
- 2.- Las empresariales y comerciales
- 3.- Las militares

No ha ocurrido en una forma simultánea, igual o paralela. En ocasiones el progreso se ha presentado primero en una de las áreas de actividad, en otras ocasiones, tal vez en una sociedad diferente, sólo una de las áreas ha progresado.

Roma representó un gran adelanto en la capacidad humana para organizar la actividad militar así como para administrar por medio de gobernadores cuyas operaciones estaban coordinadas pero descentralizadas. Las revoluciones francesa o estadounidense así como el pensamiento político de ese período, representaron un importante progreso en la vida política. Los principios de Adam Smith y la revolución industrial y mucho después la cooperación estadounidense constituyeron grandes desarrollos en las

actividades comerciales y empresariales. Sin embargo, en todas las sociedades parece existir una tendencia de establecer y mantener una consistencia básica en valores, principios y procedimientos entre todas las diferentes áreas de actividad política, legal, gubernamental, educativa, empresarial y militar.

Cuando cualquier área de actividad por cualesquiera razones, desarrolla un modo de operación significativamente mejor, este mejoramiento junto con los conceptos y la filosofía que lo sustentan, es tarde o temprano generalizado y aplicado a todas las demás áreas de actividad de esa sociedad. Esto puede llevar un considerable número de años pero la tendencia hacia una consistencia interna parece estar presente.

La tendencia general hacia un patrón consistente significa que las estrategias y los principios utilizados por una sociedad y sus organizaciones, para manejar los desacuerdos y los conflictos, reflejan los valores básicos y la filosofía de esa sociedad. Una sociedad primitiva utiliza procedimientos primitivos para tratar las diferencias y los conflictos. Una sociedad feudal utiliza conceptos y principios feudales. La visión de una nación moderna e industrializada para manejar estos desacuerdos y conflictos refleja una filosofía unos valores y un sistema social más refinado, lo mismo que todos los demás principios y procedimientos empleados por las organizaciones que entro de esa sociedad 2.

Esta misma consistencia también se encuentra dentro de las grandes organizaciones, todas las actividades que componen una organización tales como: dirigir, tomar decisiones, comunicar, motivar y controlar tienden a ser consistentes entre si, lo mismo que a reflejar los valores y los conceptos organizacionales de la

sociedad de la cual dicha organización forma parte. Un gran número de estudios organizacionales sobre la dirección de la administración y el rendimiento organizacional demuestran que cada organización muestra patrones ordenados internamente consistentes en todas sus operaciones, incluyendo sus procedimientos habituales para resolver desacuerdos y conflictos. (vease Likert, 1967; cap. 7 y apartado 1 en donde consta un informe sobre estos datos), esto vale para los conflictos que se presentan dentro de la organización y entre unas y otras organizaciones.

Como las organizaciones tienden a mantener procedimientos internamente consistentes, el progreso de una organización que desarrolla y hace uso de teorías y sistemas organizacionales más afectivos, se reflejará en un mejor manejo del conflicto y el manejo del conflicto es una función importante en toda organización incluyendo las empresas privadas y las dependencias del gobierno.

La investigación sobre estas organizaciones que da pie a un desarrollo en sus teorías organizacionales y en sus sistemas de administración trae consigo un manejo más favorable de los conflictos. Una contribución importante de dicha investigación organizacional es en consecuencia, la existencia de mejores principios y estrategias para manejar los conflictos en una forma más constructiva.

II.2 Organización informal

Los grupos informales están unidos por varios intereses. Tales grupos constituyen la organización informal dentro de la

estructura formal, condicionan muchas acciones ordenadas por la organización y deben ser reconocidos por el Gerente.

Funciones de las organizaciones informales:

a).- perpetúan los valores culturales y sociales que aprecia el grupo, ciertos valores por lo general ya se conservan en común entre los miembros del grupo informal. La interacción diaria refuerza estos valores y perpetúan un estilo de vida en particular y conservan la unidad e integridad del grupo.

b).- proporcionan condición social y satisfacción que no pueden obtenerse en la organización formal, en una organización grande un trabajador puede sentirse como un miembro anónimo en vez de como un individuo único. Sin embargo, los miembros de los grupos informales comparten muchas cosas juntos como comer, jugar, trabajar y sobre todo son amigos y por lo tanto contribuye a la estima personal.

c).- Promueven la comunicación entre los miembros, el grupo informal crea canales o sistemas de comunicación para mantener informados a sus miembros respecto a las acciones administrativas que los afectarán en varias formas.

Desventajas de los grupos informales:

Las organizaciones informales también presentan las desventajas potenciales que siguen y problemas que requieren la atención administrativa cuidadosa 3.

a).- resistencia al cambio, la perpetuación de valores y estilos de vida hace que los grupos informales resulten demasiado protectores de su cultura y se resisten al cambio.

b).- Conflicto de funciones, la búsqueda de satisfacción del grupo informal puede alejar a sus miembros de los objetivos de la organización formal. Cabe decir que lo que es bueno y deseado por los miembros del grupo informal no siempre es bueno para la organización.

c).- el rumor dispensa la verdad o lo falso con igual intensidad, los empleados mal informados comunican información no verificada y falsa que tiene un efecto devastador sobre los empleados.

Esto puede minar la moral, establecer malas actitudes y con frecuencia resulta en un comportamiento desviado o violento.

d).- Conformidad, el control social promueve y fomenta la conformidad entre los miembros del grupo informal haciéndolos renuentes a actuar o desarrollarse en un nivel demasiado alto.

Esto puede dañar a la organización formal ahogando la iniciativa, la creatividad y la diversidad en el desempeño.

Beneficios para la organización formal:

Aún cuando las organizaciones informales crean retos únicos y problemas potenciales para la administración y también proporcionan varios beneficios para la organización formal.

a).- Complemento con el sistema formal, los planes, políticas, procedimientos y estándares formales no pueden solucionar todos los problemas que se presentan en una organización dinámica, los sistemas informales deben completarse con los formales para la ejecución del trabajo.

b).- Aligera la carga de trabajo en la administración, los gerentes están menos inclinados a vigilar sus trabajadores cuando saben que la organización informal está cooperando con ellos, esto fomenta la delegación, la descentralización y el mayor apoyo

de trabajador al gerente, lo cual es una probable mejora en el desempeño y la productividad general.

c).- Llena vacíos en las habilidades administrativas, si un gerente no está fuerte en planeación y análisis financiero, un subordinado puede ayudarlo informalmente mediante sugerencias.

d).- Actúa como válvula de seguridad, los empleados experimentan frustración, tensiones y problemas emocionales con la administración y con otros empleados. El grupo informal proporcionan un medio para aliviar las presiones emocionales y psicológicas permitiendo que la persona las trate con sus amigos en forma directa y franca.

e).- Estimula la práctica administrativa superada quizá en beneficio sutil de los grupos informales es que estimula a los gerentes a prepararse, a hacer planes, organizar y controlar en forma más profesional.

II.3 Conflicto interorganizacional

El conflicto interorganizacional es un enfoque de la teoría de la organización que se destaca por sus propuestas al igual que otros enfoques. Sus postulados se presentan a controversia en función de los resultados que su aplicación ha vislumbrado, se considera que el fenómeno organizacional es propio de la sociedad capitalista, que surge y se va complejizando como una manifestación de las relaciones y los conflictos entre grupos o individuos de una sociedad que luchan por diversos factores e intereses 4.

Partiendo desde esta perspectiva, las organizaciones y las relaciones interorganizacionales responden a estos intereses, rataremos de estudiar el análisis interorganizacional como el

conjunto de relaciones sociales en su manifestación interorganizacional 5.

Es en la década de los sesenta cuando se empezó a generalizar el estudio de las organizaciones con relación a su medio ambiente, y donde se intenta describir y conocer el ambiente organizacional, originando así un enfoque que propone inicialmente una modificación consistiendo en observar el comportamiento de las organizaciones ante los cambios y presiones. Esta modificación nace debido a las estrechas teorías existentes que impiden una comprensión del fenómeno organizacional, estas teorías surgen y se desarrollan respondiendo a condiciones históricas de un papel en favor del capital 6, de esta manera el análisis interorganizacional trata de explicar una parte de lo que es la realidad social a partir de la comprensión de las relaciones que se dan en las organizaciones.

Una característica principal de este enfoque es la metodología que integra conceptos y categorías dentro de las organizaciones.

La importancia que tiene el análisis interorganizacional se manifiesta por la gran cantidad de trabajos teóricos desarrollados por los investigadores de la organización y por otro lado a la aplicación del estudio de conjuntos organizacionales definidos. Para esto nos proponemos rescatar las principales fuentes de algunos teóricos de las organizaciones que representan el análisis interorganizacional.

Para entender el funcionamiento y actuación del conjunto organizacional es necesario incorporar el concepto de conflicto interorganizacional ya que se considera como el análisis que parte del supuesto de una situación de conflicto que analiza las

formas de integración social destinadas para la interacción, bajo estas condiciones 7 se da una situación conflictiva permanente que implicaría la desaparición del conjunto organizacional, esto nos lleva a un nuevo concepto el de la autonomía funcional pues la diferenciación sistémica solamente es relativa, por autonomía funcional se entiende que las partes de un sistema se relacionan entre sí, por una interdependencia relativa.

En relación al surgimiento de problemas se dice que cada organismo dispone de estrategias para cubrir la distancia entre sus propios intereses y el conflicto que originó su involucración.

NOTAS

1.- Cuando una sociedad aplique los modernos principios y la teoría organizacional a manera de conflictos, los cambios producidos en ella le permitirán satisfacer en una forma más adecuada que la actual, las necesidades y los anhelos humanos profundamente arraigados pero insatisfechos.

Estos anhelos fueron expresados con propiedad por un líder estudiantil, citado por Wierzynski (1961) p.p. 114.

2.- Ampliemos un poco este punto con una cita extraída de Coriat, El Taller... op. cit.; p.p. 35; Quién comenta qué... acabada la guerra civil el nordeste industrial se adueña a marchas forzadas de territorio americano, sometiendo la explotación de sus recursos a sus propios ritmos y modos. La guerra y el armamento le han dado este impulso, a partir del cual puede emprenderse la acumulación. Los Estados Unidos están en vías de convertirse ya en la primera potencia industrial del planeta. Además (...), las trabas cuantitativas que suponían hasta entonces la exigüidad y rigidez del mercado han sido derribadas por la inmigración.

El último obstáculo importante que se alza todavía ante el desarrollo de la acumulación de capital sigue siendo esa holganza obrera sistemática, con la que Taylor abre el Scientific Management.

3.- Keit, Davis sugiere que los grupos informales sirven por lo cuatro funciones principales dentro de la estructura de la organización formal: 1. Perpetúan los valores sociales y culturales que aprecia el grupo. 2. Proporcionan condición social y satisfacción que no pueden obtenerse en la organización

formal. 3. Promueve la comunicación entre los miembros. 4. Proporciona control social influyendo y regulando los comportamientos fuera y dentro del grupo. Keith Davis, Human Behavior at Work, 5a. Ed. (New York: McGraw-Hill, 1977) p.p. 273.

4.- No podemos separar el fenómeno organizacional de las relaciones sociales de producción, ya que, en nuestro caso, al analizar las relaciones interorganizacionales en el contexto de una realidad (completa) concreta. Estas se constituyen en una expresión de las primeras. Obsérvese que una aproximación del estudio de las relaciones entre organizaciones se puede enmarcar en el regulacionismo, por lo que sugerimos al lector interesado en profundizar esta reflexión, acuda al trabajo de Víctor M. Soria (1987).

5.- "Esta unión-relación representa intereses comunes que se cristalizan en dominio, defensa, producción, lucha, conjuntos que pueden expresarse en culturas, naciones, empresas transnacionales, fábricas, partidos políticos y todos ellos son.

6.- Sobre este tema puede consultarse, dentro de la bibliografía en Castellano, los siguientes autores y trabajos: ELTON MAYO: Problemas Humanos de una Civilización Industrial, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1972; MIGUEL SIGUAN: Problemas Humanos del Trabajo Industrial, Madrid, Ediciones Rialp, 1963; JOSE CASTILLO CASTILLO: "La obra de Elton Mayo" en apuntes de Sociología Industrial, 1971 (multicopiado). JUAN GONZALES ANLEO: "Elton Mayo y las relaciones Humanas", en Documentación Social número 11 y 12, tercera época, julio-diciembre de 1973 manifestaciones de las relaciones entre hombres, la organización es la síntesis de estas relaciones, son fenómenos sociales que estructuran estas relaciones, la articulación entre grupos

dominantes y grupos dominados y entre ellos mismos. La articulación entre sus intereses y sus acciones (Barba, 1986: 4-5).

7.- Bárba Alvarez, Antonio; Ibarra Colado, Eduardo y Montaña Hirose, Luis (comps.), Interpretaciones Fundamentales de la Teoría de la Organización: Hacia un Enfoque Social, universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México, 1986.

TEMA III

CONFLICTO Y NEGOCIACION

III.1 Formas de resolución del conflicto

III.2 Estrategias de negociación

- Estrategia distributiva
- Estrategia integrativa

III.1 Formas de resolución del conflicto

La teoría y práctica organizacional se relaciona con la aplicación de investigaciones, teoría y técnicas administrativas contemporáneas. Lo contrario de un conflicto es la solución de problemas, un conflicto termina por lo general en una pérdida, la solución de problemas por otra parte tiene su fin en el logro satisfactorio de las necesidades de las facciones que entran en juego. La intención de la elaboración de éste trabajo, es aprender cómo controlar la solución de problemas y cómo cambiar las situaciones conflictivas en situaciones de solución de problemas.

Trataremos de analizar cual es el proceso del conflicto y las diferentes formas en que se pueden resolver los conflictos. Por lo regular la resolución de un conflicto deja una herencia que afectará las relaciones futuras de las facciones y a sus actitudes entre ellas. Tal vez el más neutral de los efectos es el final de una simple situación competitiva considerada impersonalmente como un acontecimiento. Sin embargo, frecuentemente, el resultado de un conflicto deja a las facciones con cambios positivos o negativos en los recursos y con sentimientos que también son positivos o negativos.

Cuando la resolución es de compromiso a menudo el acuerdo supone alguna forma de reciprocidad futura. Las facciones quedan atadas por alguna especie de cooperación antagonista, ambas facciones juzgarán a menudo que han dado más de lo que han recibido; y, aunque ni una ni otra más de lo que han recibido; y aunque ni una ni otra pierda todo, éstas pueden abrigar sentimientos de derrota (Burke, 1990). En el siguiente encuentro las facciones se preparan para una mejor negociación y como en el caso anterior, mostrarán menos confianza, más personalización y deformaciones más frecuentes en la comunicación. Finalmente cuando la solución del problema resulta integradora, lo cual se considera una ganancia por ambas facciones, estas se encuentran más cerca la una de la otra. En este caso, la cooperación aumenta, los problemas futuros se despersonalizan, la confianza se fomenta y la comunicación es precisa y completa. Además es probable que la solución del problema deje a las facciones con un alto nivel de compromiso respecto al acuerdo.

Resumiendo hasta el momento lo que hemos expuesto diremos que de la secuencia del desarrollo y la resolución de conflictos las condiciones antecedentes más las percepciones y las actitudes generan un comportamiento manifiesto de una naturaleza conflictiva o de resolución de problemas al cual le sigue algún mecanismo para terminar el comportamiento abierto. La resolución puede ser tal que aumente la probabilidad de conflictos futuros o que contribuya a la futura armonía y a la cooperación.

En el primer capítulo tratamos de analizar cuales son las formas y fuentes del conflicto. Ahora nos centraremos en las formas como se resuelven los conflictos.

Por resolución del conflicto queremos decir la terminación del conflicto manifiesto entre individuos o grupos. En algunos casos, tales como la transacción, el desenlace puede dejar a las facciones sólo parcialmente comprometidas con el acuerdo resultante pero en otros, el final del conflicto se manifiesta en un fuerte compromiso con aquel. Los métodos de resolución de conflictos, que llamaremos solución de problemas, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las facciones en juego o las afectadas por las determinaciones. Si bien la solución de problemas puede tener lugar sin un conflicto previo, nuestra atención se centra en convertir los conflictos en situaciones de solución de problemas.

Las soluciones del conflicto pueden ser limitadas, sobre todo si se consideran no sólo las condiciones reales que entran en juego sino las posibles combinaciones de estas condiciones. Debido a que los conflictos también pueden ser percibidos aunque no existan condiciones antecedentes este tipo de situaciones se dan cuando una facción no comprende las posición de la otra facción o cuando cualquiera de las posiciones adoptadas se base en un conocimiento limitado de los hechos, ambos casos se pueden resolver mediante una discusión entre las facciones para aclarar los hechos, en estas situaciones la dificultad no está tanto en el proceso perceptual y en su aclaración, como en los problemas actitudinales que surgen cuando las facciones se irritan o toman

una actitud de desconfianza y definitivamente si las actitudes negativas pueden ser controladas, es más fácil la resolución final por medio de análisis y su explicación. Por ejemplo, si dos administradores culturales planean un concierto para una comunidad y ambos concuerdan en que el objetivo de éste es el máximo entretenimiento para el mayor número de personas en la comunidad, la elección entre dos alternativas programas musicales será más fácil si se conoce el gusto de los diversos grupos de espectadores, con el fin de escoger las alternativas con mayor atractivo.

Las primeras percepciones de conflicto pueden dar lugar a procesos que lo eludan. Existen métodos importantes que llevan a el mecanismo de supresión y el mecanismos de concentración de la atención, el primero pasa cuando las personas ignoran situaciones conflictivas que implican una baja pérdida potencial o que son consideradas como mínimamente amenazantes. El segundo ocurre cuando las partes perciben en forma selectiva condiciones conflictivas eligen aquéllas a las que desean atender.

Cuando se percibe que ciertas condiciones conflictivas tienen procesos fácilmente accesibles que resuelven el problema o que cuentan con resultados también fácilmente asequibles, es más probable que las personas atiendan a ellas, al parecer hay una preferencia por atender a estas situaciones conflictivas que suponen actitudes negativas relativamente simples. Las facciones implicadas en un desacuerdo entre la administración y el sindicato, pueden concentrarse en problemas que llevan a sistemas de agravios ya establecidos o a procedimientos de arbitraje, e ignoran afectivamente diferencias fundamentales que no pueden ser manejadas en forma rutinaria como habitualmente se hace. También

pueden mostrarse renuentes a tratar con estos problemas que traen consigo sentimientos de ira y hostilidad y preferir limitar su atención en cuestiones ajenas a tales sentimientos.

Los procesos perceptivos pueden crear conflictos, evitar la existencia de situaciones conflictivas. Los sentimientos o actitudes de las facciones son el tercer elemento importante para el desarrollo de un conflicto abierto para el principio de un comportamiento a favor de la solución de problemas.

Los sentimientos y las actitudes, al igual que las percepciones, pueden crear conflictos en donde elementos racionales no sugerirían que debería surgir; aunque los sentimientos y las actitudes también pueden evitar conflictos en donde se esperaría que los hubiera. Para determinar el resultado de un conflicto, la observación más importante es el determinar si la situación es personalizada o despersonalizada. Las situaciones personalizadas son aquellas en las cuales todo el ser de la otra facción, o persona en este caso, resulta amenazado o juzgado negativamente. Las situaciones despersonalizadas son aquellas en las cuales el comportamiento de la otra facción o persona, o las características de la relación, se describen como creadoras de un problema, en lugar de juzgarse responsables. Ejemplo, "tu me amenazas" es personal, "Tu comportamiento me conduce a tener temores" es despersonalizada. Las situaciones personalizadas crean un ambiente de tensión y ansiedad y las situaciones despersonalizadas se presentan para la solución de problemas.

Los sentimientos y las actitudes que determinan un comportamiento abierto, también tienen su origen en las características de la personalidad individual. Cuando las

facciones que ceden o están ansiosas de complacer interactúan con facciones dominantes o autopromotoras, no existe una gran probabilidad de que se de un conflicto abierto, como cuando ambas facciones son dominantes. Por ejemplo una pareja casada en donde uno es dominante y el otro sumiso experimentará menos conflictos abiertos que aquella otra en la cual ambos miembros son dominantes o sumisos.

Los sentimientos y las actitudes sobre la mutualidad en una relación afectarán ciertos comportamientos subsiguientes.

Cuando las facciones valoran la cooperación y piensan que el éxito de su relación está en resolver las necesidades de ambos, se presenta una situación menos conflictiva, que cuando las facciones dan prioridad a la competencia y piensan que sólo se puede ganar a expensas de otro. Estas actitudes no sólo afectan a las percepciones de las facciones sobre la situación, sino que también determinan la forma en que éstas juzgarán la disponibilidad de soluciones. Los intereses mutuos y la escasez de recursos están en parte relacionados con los sentimientos y las actitudes iniciales de las facciones.

El grado de confianza que exista entre las facciones, determina el resultado de una situación potencialmente conflictiva. Las manifestaciones de confianza provocan el reconocimiento de la vulnerabilidad mutua de las facciones, lo cual tiene parcialmente lugar en el comportamiento de información entre ellas. La vulnerabilidad también se expresa en la participación de control de las facciones, en ausencia de tal confianza, es más probable que una facción retenga información a fin de evitar el peligro de que la otra parte la utilice en contra de la primera. Sin embargo, si una facción llegara a

propiciar información, es probable que ésta esté distorsionada a fin de mantener su propia ventaja. Cuando las facciones no confían entre ellas tratarán de maximizar el control de una sobre la otra y de minimizar el control que una pudiere tener sobre la otra. Así, la presencia de confianza puede evitar que surjan situaciones conflictivas en potencia, en tanto que, la falta de ella puede crear conflictos en donde las condiciones reales no parecieran propiciarlos.

El comportamiento real y abierto de las facciones, basado en condiciones, percepciones y actitudes antecedentes, puede mostrarse como conflictivo o bien como solucionador de problemas.

Cuando existe un intento consciente de una facción por bloquear el logro de metas de la otra, el comportamiento puede considerarse como conflictivo. Así, cuando una facción obstaculiza accidentalmente el logro de metas de la otra, se habla de una ocurrencia aleatoria en un sistema social, pero cuando una facción interfiere deliberadamente en la otra, se dice que ocurre un conflicto, cuando las facciones hacen intentos conscientes de alcanzar las metas de ambas por medio de esfuerzos de apoyo. Como sucede en un comportamiento conflictivo, cuando la realización de ambas series de metas es accidental, hay una ocurrencia aleatoria; en cambio cuando hay un esfuerzo deliberado por alcanzarlas, se trata de un comportamiento franco de solución de problemas.

La competencia, el dominio, la agresión y la defensa son parte de un proceso establecido y aprendido en forma inconsciente en la familia, en la escuela y en otras instituciones sociales.

La solución de problemas es aprendida con menos frecuencia por medio de experiencias de desarrollo. Por lo general se requiere de un esfuerzo consciente para desarrollar y practicar destrezas que pretenden la solución de problemas.

La solución de conflictos manifiesta o el comportamiento de solución de problemas pueden describirse de acuerdo con el grado en que sean programados o no. El comportamiento programado sigue patrones específicos o anticipados con el fin de alcanzar resultados fácilmente identificables por las facciones. Su efectividad se determina por la amplitud de comportamientos alternativos disponibles para ser utilizados por las facciones, como por ejemplo: la destreza de un jugador de ajedrés depende de la habilidad para escoger el movimiento apropiado entre una amplia variedad de movimientos estratégicos.

El comportamiento no programado en la resolución de conflictos o de problemas no sigue patrones conocidos y se rige más por la emoción. La aparición de ira, de agresión, de apatía o de rigidez en las situaciones conflictivas reduce la efectividad de cada facción para ganar una ventaja relativa y hace que sea difícil para ambas terminar la interacción, por esta razón es útil programar las condiciones que rodean a la relación cuando no es posible programar las secuencias reales de acción y reacción, como por ejemplo: cuando en una organización los departamentos con responsabilidades solapadas establecen un comité coordinador para solucionar todos aquellos problemas no anticipados que podrían, en lo futuro conducirlos a un conflicto.

Es así como puede manejarse la solución de problemas sobre una base emocional no programada en forma racional. Las comunas o las cooperativas que están unidas por fuertes vínculos

emocionales, a menudo intentan utilizar métodos de consenso en sus interacciones, si bien las resoluciones del problema pueden ser aceptables, la falta de programación y la escasez de comportamientos alternativos identificadas conscientemente, hacen que tales procedimientos sean prolongados y susceptibles de fracasar.

Por otro lado la resolución de un conflicto es donde las acciones se dirigen a terminar con el conflicto manifiesto, pero en muchos casos estas pueden parecer una continuación de la actividad del conflicto manifiesto o de la solución de problemas. Estas acciones se distinguen de tal comportamiento manifiesto, por los procesos de reducción de conflictos más que en su incremento.

En la competencia, el proceso de resolución es simple y programado: las reglas especifican el resultado. En los conflictos menos programados y más perturbadores, la resolución supone la imposición de una estrategia deliberada de reducción de conflictos.

Como consecuencia de esto la resolución de un conflicto deja una herencia que afectará las relaciones futuras de las facciones y a sus actitudes entre ellas. Tal vez el más neutral de los efectos es el final de una simple situación competitiva considerada impersonalmente como un acontecimiento. En estos casos el valor de los procesos competitivos probablemente supere a las actitudes relacionadas con la victoria o la derrota finales. Sin embargo, frecuentemente, el resultado de un conflicto deja a las facciones con cambios positivos o negativos en los recursos y con sentimientos concomitantes que también son positivos o negativos.

Una derrota clara puede dejar a una facción con sentimientos antagonistas o autodestructivos, los cuales tan sólo preparan la situación para un conflicto posterior, los perdedores intentarán ganar en el siguiente encuentro y tal determinación necesariamente está acompañada de menos cooperación, menos confianza, y más personalización en el papel de ambas facciones, además de una comunicación distorsionada entre las facciones.

Cuando la resolución es de compromiso, el acuerdo supone alguna forma de reciprocidad futura. Las facciones quedan atadas por alguna especie de cooperación antagonista. Ambas facciones juzgarán a menudo que han dado más de lo que han recibido; y, aunque ni una ni otra pierde todo, estas pueden abrigar sentimientos de derrota.

Cuando la solución del problema resulta integradora, lo cual se considera una ganancia por ambas facciones, éstas se encuentran más cerca una de la otra. En este caso, la cooperación aumenta, los problemas futuros se despersonalizan, la confianza se fomenta y la comunicación es precisa y completa. Además, es probable que la solución del problema deje a las facciones con un alto nivel de compromiso respecto al acuerdo.

Las condiciones antecedentes, más las percepciones y las actitudes, generan un comportamiento manifiesto de una naturaleza conflictiva o de resolución de problemas, al cual le sigue algún mecanismo para determinar el comportamiento abierto. La resolución puede ser tal que aumente la probabilidad de conflictos futuros o que contribuya a la futura armonía y a la cooperación.

Lo que podemos decir acerca de la resolución de conflictos y la solución de problemas es que los diferentes enfoques para la conciliación del conflicto sean adecuados o no depende en gran medida, de la naturaleza de ésta. El primero es la negociación sobre problemas de cantidades fijas, en lo que un participante gana y otro pierde. El segundo proceso es la resolución del problema, para así solucionar los asuntos de candidatos variables en el cual, ya que los intereses básicos de los principales participantes no son mutuamente exclusivos, es posible que estos identifiquen esos intereses fundamentales e inventen soluciones donde ambos ganen. El tercer proceso creo yo es la estructuración de una relación, procedimiento mediante el cual los protagonistas realizan una definición o refuerzan sus mutuas percepciones y actitudes, así como el significado de las funciones que desempeñan y su relación y las normas y las normas que gobiernan su interacción en los otros procesos.

- 1.- La estrategia de perder - perder
- 2.- La estrategia de ganar - perder
- 3.- La estrategia de ganar - ganar

Las dos primeras se practican ampliamente y es así debido a la tendencia que tenemos muchos de nosotros de persistir en el uso de patrones de comportamiento aprendidos, incluso de aquellos que son destructivos. Como su nombre lo dice tanto la estrategia perder - perder como la de ganar - perder suponen el hecho de que, por lo menos, una de las facciones no alcance su objetivo, lo único que se pierde con la estrategia ganar - ganar es la creación de perdedores.

La primera estrategia de "perder - perder" es en la que una persona quiere que el conflicto se deteriore al grado de que ambas partes queden peor que antes.

Métodos de perder - perder

A estos métodos se les llama así porque ninguno de los dos lados realiza realmente lo que quiere o alternativamente cada facción sólo obtiene una parte de lo que desea. Los métodos de la estrategia perder - perder se basan en supuestos como: la mitad de una hogaza es algo mejor que nada y evitar un conflicto es preferible a una confrontación personal sobre un problema. Un método popular de perder - perder emplea la transición, pues es curioso que si una persona dice: yo transigiré con los valores, la palabra transigiré tiene claramente una connotación negativa.

Por otra parte, cuando las dos facciones llegan a zanjar una disputa y anuncian que han llegado a un acuerdo, esta palabra puede ser considerada de un sentido positivo. Si bién la transacción es a veces necesaria, es una desafortunada segunda elección de las estrategias ganar - ganar.

Un segundo método de la estrategia perder - perder supone el hace pagos colaterales, en esencia, alguien que ofrece hacer un pago colateral dice: te sobornaré para que asumas una posición de perdedor. Las organizaciones utilizan mucho y a un gran costo los pagos colaterales, al pagar a los individuos un ingreso adicional por hacer tareas desagradables, es así como ambas facciones son perdedoras parciales.

La tercera estrategia requiere someter un problema a una tercera parte neutral. Así, cuando dos gerentes de departamento piden a un superior común que decida sobre un problema por el cual están en conflicto, ambos evitan la confrontación y la

solución del problema en favor de un proceso del cual cada uno espera que origine por lo menos un beneficio para ellos mismos. De manera similar, cuando dos facciones en una disputa de trabajo someten el problema a arbitraje, lo hacen con la esperanza de que sus posiciones individuales se vean reforzadas en cierto grado. Cuando una tercera parte se resuelve una disputa totalmente a favor de una de las facciones en pugna, este método puede considerarse como el de ganar - perder.

El cuarto método de la estrategia de perder - perder supone la práctica de recurrir a reglas ya sea las establecidas sobre una base para resolver el problema o bien las ya existentes. Por ejemplo, dos facciones en disputa deciden lanzar al aire una moneda para resolverla, ni resuelven el problema ni se enfrentan a él, simplemente dejan el problema a las leyes del azar.

En esta segunda estrategia la situación es de "ganar - perder" en donde frecuentemente parece predominar en los conflictos afectivos, en este caso una de las partes trata de dominar a la otra.

Métodos de ganar - perder

El método de ganar - perder se lleva a cabo en el uso típico de la autoridad como por ejemplo cuando un supervisor dice: "usted debe hacer lo que yo le digo porque yo soy el jefe", éste ejerce un poder legítimo que ha sido investido en él por la organización, tal autoridad le permite recompensar y castigar a los miembros de la organización dentro de su área de control. En el segundo método se usa el poder físico o mental para lograr la sumisión de otro individuo o grupo como por ejemplo el caso de un supervisor que en forma encubierta o franca amenaza a un subordinado con despedirlo si se atreve a no estar de acuerdo con

él. El tercer método supone el no responder, por ejemplo si en la sala de conferencias de una empresa se trata de un problema de reducción de ventas en algunos territorios y una persona dice: creo que debemos pensar en reorganizar los territorios entre los vendedores y nadie responde a esa persona, entonces su idea se derrumba, ésta persona pierde y todas las demás ganan. Un cuarto método de esta estrategia emplea la regla de la mayoría.

La ética democrática se centra en la votación de los problemas, de hecho la prueba empírica muestra que la mayoría a menudo tiene más razón que la minoría, pero existen formas de llegar, por medio de la votación, a buenas decisiones sin originar un grupo perdedor. La votación parece ser una adaptable operación estratégica cuando un grupo se encuentra unido en el transcurso del tiempo, los miembros a veces votan por el lado ganador y en ocasiones por el perdedor, y las alternativas votadas son razonablemente aceptadas para todos. Sin embargo, cuando una minoría pierde continuamente y cuando tales pérdidas se consideran como derrotas personales, entonces la regla de la mayoría puede ser destructiva totalmente.

El quinto método de ganar - perder emplea la regla de la minoría como por ejemplo, cuando el presidente de una asamblea dice: creo que hemos tenido trabajo suficiente como para garantizar una junta a la misma hora la semana siguiente, ¿qué piensan uste-- des?, si no hay ninguna respuesta entonces el presidente manipula el silencio a favor de su propia posición, diciendo: dado que nadie disiente, tendremos la junta la semana que viene. Otro ejemplo de la regla de la minoría tiene lugar cuando un problema es llevado y traído a lo largo de una junta por sólo unos cuantos individuos que lo apoyan, es decir, si tres

personas en un grupo de nueve están de acuerdo en defender una proposición previa a la reunión, la fuerza de su acuerdo puede intimidar a la mayoría.

A continuación menciono algunas características muy comunes de los métodos perder - perder y de ganar - perder.

1.- Existe una clara distinción entre las facciones del tipo " nosotros - ellos ", más que una orientación del tipo " nosotros frente al problema ".

2.- Las energías se dirigen hacia la otra facción en una atmósfera de victoria total o de derrota total.

3.- Cada una de las facciones ve el problema sólo desde su propio punto de vista, en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.

4.- El proceso tiene como finalidad el llegar a una solución, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.

5.- Los conflictos se personalizan en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y los problemas.

6.- No existe una diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos del grupo, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.

7.- Las facciones están orientadas hacia el conflicto al recalcar el desacuerdo inmediato, en lugar de orientarse hacia una relación al destacar el efecto a largo plazo de sus diferencias y la forma en que éstas se resuelven.

Esta tercera situación de "ganar - ganar" es donde ambas partes buscan soluciones creativas que beneficien a las dos.

Métodos de ganar - ganar

En contraste con las estrategias ganar - perder y perder - perder, las estrategias de solución de problemas denominadas ganar - ganar demuestran los fines o las metas más que las alternativas obvias y en ocasiones innecesarias. Estas estrategias asumen dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa.

Las decisiones de consenso tienen lugar cuando, en una situación de criterio, se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones. A diferencia de otros métodos de ganar - ganar, en una decisión de consenso no existe un conflicto polarizado entre las facciones en juego o poca discusión acerca de los medios y fines para resolver el problema que se tienen entre las manos, por ejemplo un ejercicio popular de simulación que pide a grupos de personas que ordenen un grupo de reactivos a su conveniencia para un viaje a la luna, entonces la decisión del grupo es preferible a el mejor juicio individual.

Por otro lado como una opinión personal mencionaré varios conceptos o ideas que podrían servir para evitar un conflicto interpersonal o la resolución de un problema.

- 1.- Que se dediquen a vencer al problema en lugar de luchar entre ellos.
- 2.- Eviten el votar, negociar o promediar.
- 3.- Busquen hechos para resolver dilemas.
- 4.- Acepten el conflicto como útil siempre que no provoque amenazas o estados de defensa.
- 5.- Eviten el comportamiento orientado hacia ellos mismos cuando augura la exclusión de las necesidades o las posiciones de otros.

Por lo que los métodos de toma de decisiones integrativa difieren más en grado que en especie de las estrategias de consenso, en donde el consenso se utiliza para resolver problemas de juicio de selección entre diversas estrategias de solución, el interés de los métodos integrativos está en secuenciar el proceso de decisión. Los métodos integrativos son particularmente útiles cuando las facciones se polarizan alrededor de unas cuantas estrategias de solución y necesitan dar fin a una situación de conflicto, la importancia de estos dos métodos está en que reúnen las metas o valores de las facciones.

Ya que la mayor parte de los conflictos admiten desacuerdo en los medios más bien que en los fines como por ejemplo decir mi sistema contra tu sistema. Estos conflictos suponen la existencia de una serie rígida de posibles soluciones, frecuentemente incompatibles, las cuales ocasionan que cada una de las facciones defienda la superioridad de su solución en lugar de unirse a la facción contraria para encontrar una nueva solución aceptable para ambas, y tal vez por eso es común que la bibliografía experimental y las simulaciones de conflicto se ocupen de situaciones en las cuales la ganancia de una facción es igual a la pérdida de otra facción. Si las facciones suponen que la ganancia de una es la pérdida de la otra el proceso de resolución es tal que ambas utilizan su energía la una con la otra. En cambio si las facciones emplean métodos de solución de problemas no se impone por sí misma.

Norman Maier (1963) nos dice que una decisión efectiva es el producto de la calidad por la aceptación y le da este enfoque:

	Apoyo	
Valores		
de		Consenso
	No importa	
Solución		
	Opuestos	

Como se ve en el cuadro anterior existen cuatro niveles de aceptación o de falta de aceptación para ordenar todas las posibles soluciones de un problema, algunas alternativas serán apoyadas por cada uno de los miembros; y algunas serán objeto de la oposición de cada uno de ellos.

En la solución de problemas, las facciones buscan encontrar un fin que no sea inaceptable para nadie, esto es, que incida o bien en la categoría de " no importa " o en la categoría de apoyo.

Estas categorías se pueden clasificar de la siguiente manera:

a).- Gran preocupación por la calidad, poca preocupación por la aceptación. Estas decisiones no entrañan consideraciones emocionales por parte de la gente que debe instrumentarlas. Por ejemplo, las decisiones de fijar precios a productos, las decisiones de ordenar cantidades o las relativas adquisiciones no obtendrán éxito ni dejarán de obtenerlo no obstante la gente las apoye o no. Cuando el tiempo es un elemento importante, las decisiones serán tomadas a nivel individual. Cuando la calidad de la solución es importante y las decisiones no entrañan cálculos rutinarios, podrían mejor ser tomadas por pequeños grupos de solución de problemas.

b).- Gran preocupación por la aceptación, poca preocupación por la calidad. Algunas decisiones tienen una diversidad de soluciones que difieren poco entre sí en términos de calidad. El problema que está en juego en estas decisiones es simplemente la justicia y equidad. Por ejemplo, si un gerente tiene cinco capataces y sólo un boleto para el juego de fútbol para darles, la consideración primaria es de equidad y calidad. En estas condiciones, el gerente hará bien si delega el problema a los capataces para que entre ellos tomen una decisión de grupo.

c).- Gran preocupación por la calidad, gran preocupación por la aceptación. Algunas decisiones suponen ambas consideraciones emocionales que pueden alterar el éxito de la solución. Por ejemplo, cuando se contemplan dos métodos A debe producir veinticinco unidades por hora en tanto que el método B debe producir veinte unidades por hora. Sin embargo, consideraciones de índole subjetiva pueden determinar el resultado real, como cuando el método depende de la disposición de los empleados para hacerlo funcionar.

d).- Poca preocupación por la calidad, poca preocupación por la aceptación. Algunas decisiones entrañan alternativas poco diferentes en términos de calidad y suponen alternativas aceptables. Por ejemplo, una pareja al tomar la decisión de cual de dos películas ver. este tipo de decisiones se manejan mejor con algún método arbitrario, como el del lanzamiento de una moneda al aire a cara o cruz.

Resumiendo estas características podríamos decir que: cuando se establece un clima de grupo apropiado y los miembros aprenden destrezas de interacción de grupo, cada uno puede dedicarse a sus propias necesidades y a las metas del grupo. Probablemente un

miembro no necesite y tal vez no trate de expresar sus necesidades y sentimientos a los otros miembros del grupo, pero puede pedirles que le informen de sus propios sentimientos y objetivos.

La solución de problemas -----

Las facciones que se empeñan en la solución de problemas suponen que es posible llegar a un buen resultado y al mismo tiempo mutuamente aceptable. Las facciones consideran que los recursos son abundantes y tienen intereses comunes para encontrar una solución aceptable. Además, sus energías se dirigen a derrotar el problema.

El contenido de los debates que buscan la solución de problemas se mantiene en un nivel específico de interacción. Tanto los hechos como sentimientos personales son objeto de información, además existe la retroalimentación entre las personas sin ser acusadas o enjuiciadas. Las zonas de acuerdo y de desacuerdo se aclaran. Como los niveles de confianza son elevados, se da entre las facciones una influencia por medio del informe expreso de hechos y sentimientos; se intenta asegurar que toda la información se comparta, se pone atención particular en aclarar el problema y en asegurar que todas las alternativas hayan sido consideradas antes de haber elegido una de ellas.

En los debates que pretenden la solución de problemas, las facciones interactúan libremente entre sí sin jerarquías. El control del proceso puede quedar depositado en uno de los miembros, pero el liderazgo de contenido cambiará espontáneamente, en la medida que se hable de problemas diferentes. El comportamiento dominante y el condescendiente, así como los mecanismos que evitan confrontar los hechos se

evitan. El típico resultado de la solución de problemas es una solución de alta calidad a la cual ambas partes se comprometen.

Puede no ser posible crear las condiciones de relación con las que se obtenga el máximo beneficio para resolver problemas, pero incluso así, reconocimiento de su contribución favorable o desfavorable al proceso de solución de problemas permitirá que estas condiciones sean consideradas como obstáculos superables.

En lo que se refiere a la revisión y ajuste de las percepciones, las percepciones individuales de una situación se corrigen por medio de su confrontación con la realidad. Cada persona se pregunta a sí misma: ¿ considero tal situación o tal comportamiento como realmente son ?. Por regla general es más probable que las percepciones sean correctas, si aumenta el número de mediciones de las situaciones. Esto es, las percepciones serán más precisas en la medida en que se manejen más hechos relativos a las situaciones y en que las propias impresiones sean confirmadas por las percepciones de otros.

Las percepciones están vinculadas a la evaluación de las condiciones que rodean a las facciones y también a su reconocimiento de las posibles soluciones. Si las facciones sólo ven dos soluciones para un problema, entonces la posibilidad de encontrar una solución mutuamente benéfica se ve limitada seriamente.

III.2 Estrategias de negociación

El tratamiento de los conflictos de negociación

El conflicto es un proceso social que asume diversas formas y que alcanza determinados resultados pero que en sí no es bueno ni malo.

El proceso del conflicto tan sólo conduce a ciertos resultados, depende de las medidas utilizadas, de la parte que emite el juicio y de otros procesos subjetivos.

La negociación es un procedimiento para resolver los conflictos que se caracterizan básicamente porque las partes, cuya forma y estado actual de relaciones se encuentra en una situación invariable, debido a que una de ellas o ambas simultáneamente no aceptan las condiciones sobre las que están basadas, deciden autónoma y libremente reestructurar a través del diálogo las bases de dichas relaciones hasta que estas sean aceptables para los dos. Por tanto, la negociación tiene el objeto inmediato de conseguir la continuidad de la relación sobre bases aceptadas por las partes, sin pretender solucionar de manera definitiva el conflicto subyacente y, consiguientemente, sin aspirar a que el nuevo sistema de relaciones sea válido indefinidamente.

Todos nosotros como negociadores tratando con el personal, la comunidad y problemas de negocios, necesitamos mejorar nuestras habilidades para solucionar conflictos y crear acuerdos.

La negociación podemos entenderla como una fase del proceso de cambio que necesariamente tienen lugar en los sistemas de interdependencia que se establece entre grupos y personas en el seno de las organizaciones, causado por la presencia de conflictos 1.

2 Cosa por otra parte obvia, ya que cualquier nuevo sistema de relaciones que no haya resuelto definitivamente las causas del conflicto tendrá necesariamente, una validez limitada y aún en el supuesto hipotético de que aquellas hubieran sido radicalmente eliminadas, nuevas fuentes de conflictos, puede, sin duda, aparecer.

La negociación, en su sentido más amplio, es precisamente el proceso a través del cual se lleva a cabo tal reestructuración. En él se replantean las bases y/o la forma de las relaciones. La negociación tiene pues, un carácter de renovación de situaciones previas que por diversas razones se habían deteriorado.

La negociación puede también ser la base de iniciación de nuevas relaciones.

En resumen, la negociación forma parte de un proceso que está formado por las siguientes fases:

- a).- Las relaciones preescritas y aceptadas fluyen ordenadamente, la vida de la organización no obstaculizada.
- b).- Las relaciones se alteran, se desordenan, porque alguna de las partes no acepta o exige relaciones distintas.
- c).- Las partes tienen que reorganizar sus relaciones de acuerdo con las causas que las alteraron, a través de una serie de contactos de los que nazca un nuevo tipo de relación, que sustituya a la anterior.
- d).- Aceptada la nueva situación, las relaciones volverán a fluir ordenadamente y serán susceptibles de alterarse en el futuro, originando un nuevo proceso de solución de conflicto.

A la fase c) la llamaremos negociación.

Encuadrada dentro del proceso de solución de conflictos, la negociación, o la fase de reestructuración de las relaciones, tiene una serie de características que condicionarán la forma en que esta fase puede llevarse a cabo.

la negociación implica:

--- Conocimiento de las causas de la ruptura y entorpecimiento de las relaciones.

--- Conocimiento por cada una de las partes, de sus propias aspiraciones.

--- Conocimiento por cada una de las partes de las aspiraciones propias de la otra.

--- La necesidad de que las partes entren en contacto autónoma y libremente para llegar a un acuerdo sobre cómo reestructurar la situación. Aquí jugarán un papel preponderante la planificación de las comunicaciones y la elección de una estrategia adecuada a los objetivos y aspiraciones de cada parte, que les permita transmitirlos con eficiencia a la otra.

--- Conocimiento de las variables que intervienen en el complejo proceso de la obtención de un acuerdo.

El poder de negociación:

La posibilidad en la práctica, de resolver los conflictos a través de la negociación depende, obviamente, de la libertad de que disponga cada una de las partes para plantear tanto el conflicto como las aspiraciones que tengan en relación con su solución.

Nos referimos a todos aquellos conflictos cuya solución, teniendo en cuenta las características de las fuerzas sociales e ideología presentes en el litigio, supondría una reorganización sustantiva del sistema social vigente. Tales son, sin

pretensiones de exhaustividad, los conflictos generados por divergencia en las finalidades, objetivos y esquemas de funcionamiento básico de las instituciones económicas, sociales y políticas y aquellos otros que son causados por los supuestos principales en que se basa la organización industrial de la mayor parte de los países desarrollados: producción y productividad en continuo crecimiento, división constante del trabajo y jerarquización de las organizaciones con acumulación del poder de decisión en escaso número de sujetos.

Las estrategias que se consideran en la transacción persiguen un resultado favorable, pues cada una de las facciones intenta aumentar su poder relativo y particularmente se acentúa en el uso estratégico de la información. Las estrategias de negociación se definen, las estrategias del contrario se anticipan y los problemas y las cuestiones se plantean en términos de valor estratégico y no bajo alguna prioridad real, la información es deformada con el fin de obtener alguna ventaja en las negociaciones e intercambiada por razones de manipulación. La transacción dirige las energías de cada una de las facciones hacia la otra, en lugar de orientarla hacia la solución de un problema común. Los problemas son vistos como soluciones en lugar de ser definidos como tales.

Las facciones involucradas en una transacción se interesan en el sacrificio y en evitar un desenlace desfavorable, en lugar de perseguir una solución benéfica para ambas.

La comunicación dentro de un grupo se da a través del principal negociador y la comunicación entre grupos tiene lugar por medio de los líderes de ambas facciones. Los negociadores, preocupados solamente por salvar la cara frente a quienes

representan, manipularán aspectos subjetivos y objetivos en la negociación a través de la ira o la frustración fingidas, en un intento de provocar una respuesta con ventaja de parte de la facción contraria.

La transacción termina cuando ambas facciones convienen en aceptar la resolución. Estos acuerdos a menudo son acompañados con pactos de reciprocidad futura y ninguna de las facciones queda satisfecha enteramente con el resultado.

Anteriormente las etapas en toma de decisión integrativa fueron descritas implícitamente y ahora se explican explícitamente en una revisión y ajuste de las condiciones objetivas en las cuales las facciones se relacionan con las condiciones que promueven la cooperación más que el conflicto y el posible ajuste de esas condiciones nos permite hacer una revisión y ajuste de percepciones como la confrontación con la realidad para determinar los hechos relativos a las facciones y la revisión y ajuste de actitudes en la que una confrontación con la realidad señala los sentimientos y las actitudes entre las facciones.

Ahora bien una definición del problema sería la determinación mutua del problema personalizado en la cual se tratase de buscar satisfacciones como una generación sin perjuicios de las posibles soluciones del problema decididas por un consenso en el que la evaluación de soluciones y acuerdo lleguen a una sola.

Revisión y ajuste de las condiciones de relación

En el presente capítulo centraremos nuestra atención en los factores organizativos que afectan a estas relaciones. Como

dice Robert Blakes " Organicemos para el conflicto ". Esto es, existen características planificadas y no planificadas tanto en situaciones de trabajo como en las que no son de trabajo que aumentan la probabilidad de un conflicto o de una competencia. Ahora el propósito es analizar las formas de organizar tales relaciones con el fin de aumentar la probabilidad de que se de la cooperación y la toma de decisiones integrativas.

La negociación, es simplemente un proceso que puede tener cabida, como una fase más, en la dinámica del cambio en las relaciones de interdependencia entre elementos de un sistema social, y de éste proceso son importantes dos aspectos; uno de ellos es el método con que la negociación se realiza y el otro es la actitud con que las partes acuden a negociar.

La negociación puede enfocarse como una confrontación de poder a poder, a través de la cual las partes pretenden imponer mutuamente sus aspiraciones hasta el límite máximo que el contrario pueda o se va obligado a aceptar.

También puede abordarse la negociación como un proceso a través del cual las partes no pretenden imponer sus preferencias, alcanzando un nuevo estado de equilibrio en las relaciones de poder entre ambas. Por el contrario, lo que pretenden es generar un sistema de relaciones diferentes que integren las expectativas de las dos partes, eliminando en lo posible las causas del conflicto.

Estos dos enfoques de la negoación se corresponden con dos estrategias, claramente diferenciadas, que pueden adoptarse para solucionar un conflicto: la estrategia distributiva y la estrategia integrativa.

3 Está terminología esta tomada de WALTON Y MCKERSEI, A. Behavioral theory of labor negotiations, Nueva York, McGraw-Hill. 1965.

Primeramente hablaremos de la estrategia distributiva:

Esta estrategia será aplicable a los conflictos de intereses concretos que constituyan, en lenguajes de la teoría de juegos, problemas de suma cero. En ellos, los beneficios que una parte obtiene los consigue a expensas de pérdidas que experimentan la otra. Será aplicable fundamentalmente a las reivindicaciones salariales, negociaciones sobre precios, repartos de la carga de trabajo y cualesquiera otras situaciones en las que el objeto y la causa del conflicto esté limitado cuantitativamente y las partes estén interesadas en el reparto de esa cantidad.

También se utilizará esta estrategia en la negociación cuando las partes, prescindiendo de la naturaleza del conflicto, pretendan resolverlos mediante una confrontación de sus poderes de negociación.

En la estrategia distributiva, además de la estimación que las partes hagan de sus respectivos poderes de negociación y de los del contrario, juegan un papel muy importante la función de utilidad y las expectativas de éxito o fracaso que cada parte asocie a sus aspiraciones.

La función de utilidad la entendemos como los beneficios que una determinada demanda o aspiración proporciona cuando se consigue. Paralelamente podemos hablar de una función de utilidad negativa, como los riesgos o perjuicios que una determinada demanda o aspiración produce cuando no se consigue.

Por otra parte, los participantes en la negociación mantendrán y defenderán sus demandas con mayor o menor fuerza dependiendo de la probabilidad que ellos crean que continen tales demandas de ser aceptadas por el contrario. esto es, de las expectativas de éxito o fracaso de sus posiciones.

Una parte puede decidir que sólo le interesa una renovación sustantiva de las relaciones, lo cual le reportará la máxima utilidad desde su punto de vista. Pero puede suponer también que la otra parte no esté dispuesta a aceptar un cambio tan radical, por lo que corre el riesgo de hacer imposible o muy difícil el acuerdo. Ante esta disyuntiva deberá aceptar una postura que, maximizando en lo posible su utilidad, disminuya el riesgo anterior hasta el punto en que no represente para ella una amenaza grave.

El conocimiento de la función de utilidad y riesgos de cada parte será una ayuda decisiva en la detrmnación del poder de negociación.

El análisis de las variables que intervienen en la negociación debe considerar los puntos anteriores. Es decir, cada una de las partes debe establecer cuál es su poder de negociación frente a la otra. Ello supone serias dificultades. La primera estriba en conocer cuales son los riesgos a los que se expone la otra parte, tanto si accede como si no a llegar a un acuerdo. La segunda se debe a la dificultad de valuar o hasta de cuantificar la importancia que la otra parte concede a tales riesgos.

Finalmente, la actitud desarrollada por cada parte hacia la otra y hacia la misma situación del litigio es un factor importante en como haya de llevarse a cabo la negociación. En

los procesos de negociación distributiva no sólo intervienen cálculos más o menos precisos sobre los intereses y utilidades que tratan de alcanzarse. Generalmente la aceptación o rechazo de las partes entre sí tienen una fuerza considerable en las decisiones sobre las posturas y exigencias que van a reclamarse. Aún más, en algunos casos, la dificultad para resolver el conflicto reside en las actitudes que se enfrenten en la negociación.

Las actitudes, por su parte, se forman, en el largo y complejo proceso de las relaciones previas entre las partes. Y los conflictos de interés son un factor más en la formación de las actitudes. Su importancia reside en el hecho de que al ser la actitud una orientación relativamente persistente de la conducta con un marcado carácter evaluativo, bloquea y deforma la comunicación entre las partes y enmascara a veces los conflictos reales.

A diferencia de la estrategia integrativa:

Esta estrategia puede adoptarse en conflictos que puedan identificarse, también en el lenguaje de la teoría de juegos, a juegos de suma no nula. Es decir, en los que las partes pueden perder y ganar conjuntamente, sin que sea necesario el que una parte lo haga a expensas de otra. En estas situaciones la colaboración entre las partes para encontrar qué decisiones les permita ganar conjuntamente y cuáles llevarían a perder conjuntamente, es decisiva. Ello implica que el proceso de negociación se desarrolla sobre bases cualitativas distintas a las de estrategia distributiva. Mientras en la estrategia distributiva, la negociación se basa en una manipulación de la comunicación entre las partes para producir en ella las imágenes

deseadas aunque sean falsas, en la estrategia integrativa deben desarrollarse actitudes de confianza y apertura, así como de apoyo entre las partes.

La estrategia integrativa es aplicable a los conflictos de relaciones entre grupos dentro de las organizaciones o entre dos organizaciones que hayan de relacionarse por causa de sus propios objetivos. En general, su campo de aplicación la forman todas aquellas situaciones en las que puede adivinarse que la cooperación ofrece beneficios a ambas partes, que no obtendrían de otra forma. Esto es, que no serían alcanzables bajo una estrategia distributiva.

En la estrategia integrativa juega un papel preponderante la disposición, capacidad de colaboración de las partes, así como su actitud de apertura para buscar y aceptar soluciones que superen el estado conflictivo.

Es clara, la diferencia que separa a una y otra estrategia. Mientras en la distributiva se prolonga el intento de dominación de una parte sobre otra basándose en el poder de negociación, en la estrategia integrativa se práctica la posibilidad de cooperación, adicionando de las posiciones de fuera en beneficio de una solución que permita un cierto nivel de reconciliación entre los intereses de las partes.

Muchos de los conflictos que se plantean en las organizaciones, se deben a intereses verdaderamente irreconciliables, por ello ha de esperarse que el enfoque distributivo sea practicable en mayor número de casos que el integrativo.

Sin embargo, creemos que este último puede aplicarse en muchas áreas conflictivas de las organizaciones. A la vez, somos

conscientes de que los conflictos básicos, habida cuenta de las fuerzas sociales presentes y de los mecanismos a través de los que operan, son hoy difícilmente tratables por la vía integrativa.

La estrategia a seguir en una negociación es un elemento más, dentro de un conjunto, sobre la que deben decidirse teniendo presentes los demás elementos. Esencialmente la preparación de una negociación debe incluir los siguientes pasos:

- a) Análisis de las causas de conflictos o de la ruptura de las relaciones.
- b) Delimitación de los objetivos, por cada una de las partes, a alcanzar la reestructuración de las relaciones.
- c) Análisis de las variables que intervendrán en la negociación.
- d) Elección de una estrategia para llevar a cabo la negociación.

Los modelos integrativos y distributivos son verdaderas estrategias de conflicto, puesto que suponen una orientación general y última en la forma de enfocar la solución de conflictos. No obstante, dentro de cada uno de ellos caben distintas formas, estrategias es una descripción completa de cómo se comportará cada una de las parte antes de cualquiera de las decisiones o que hayan de tomarse durante el proceso de la negociación 4. En la práctica es difícil decir, en sentido estricto, una estrategia a priori. Más bien se deciden orientaciones generales que conformen la actuación, siendo la estrategia la acumulación de las decisiones que se han tomado a lo largo del proceso. Hacemos esta aclaración para ayudar a disipar posibles confusiones que puedan plantearse por la terminología.

Estrategia distributiva:

Campo de aplicación de la Estrategia Distributiva.

Sería vano pretender clasificar los conflictos según fuesen susceptibles de tratamiento por una estrategia distributiva o integrativa. En la teoría cualquier conflicto puede tratarse de los modos, dependiendo la elección que se haga de la actitud que las partes adopten ante la negociación. Pero la realidad en las relaciones sociales nos obliga a reconocer en la práctica la presencia de intereses absolutamente contrapuestos, que pueden servirnos como criterios para delimitar cuándo es aplicable la estrategia distributiva.

Los problemas de reivindicaciones salariales en las empresas son un ejemplo característico de tal tipo de situaciones. En principio, mientras los trabajadores preferían aumentar lo más sustancial posible de sus ingresos, los empresarios desearían que el desembolso que ellos tuvieran que hacer en materia de salario fuese el menor posible, dentro de los límites necesarios para poder atraer a las personas que necesiten. En esa misma línea, las condiciones de contratación extrasalariales tales como mejoras por productividad y otros aspectos, ayudas económicas y varias duraciones de la jornada de trabajo plantean un problemáticas similares.

Se encuentran conflictos de intereses de carácter interpersonal e intergrupales que proceden de las mismas estructuras de las organizaciones, Lucha en la que, por lo general, quedan involucrados los grupos que están a las órdenes de estas personas, de modo más o menos consiente. También hay conflictos que surgen al repartir las tareas y la carga de trabajo entre varias personas; casos en los que, si no hay

imposición autoritaria, se desarrollan bajo un auténtico modelo distributivo.

En el orden burocrático, las pugnas entre los cuerpos por la adquisición de prerrogativas y de dominio sobre las organizaciones a las que se sirven, son conflictos característicos del ámbito de esta estrategia.

La estrategia distributiva ofrece un modelo de negociación que comprende un esquema de análisis, para elegir las posibles tácticas a seguir, según las características de cada institución, así como algunas recomendaciones concretas para llevar a cabo el proceso de la negociación.

Por esta razón hablaremos de la negociación como el modelo distributivo.

La negociación, cuando se enfoca a través de la estrategia distributiva, se caracteriza básicamente porque las partes abordan el conflicto con intención de resolverlo, estableciendo un nuevo sistema de relaciones que cada una tratará de que sea lo más beneficioso posible para ella en perjuicio de la otra. Esta actitud de los elementos en conflicto se traduce en las siguientes peculiaridades del modelo distributivo.

Las partes consideran y tratan el objeto de conflicto de forma similar a como se comportarían dos jugadores enzarzados en un juego de suma cero e información perfecta, entendiendo éste en la forma en que ha sido descrito y definido por la teoría de juegos 5.

Son juegos de suma cero aquellos en los que los contrincantes se reparten una cantidad finita del objeto que fuere. La forma en que tal cantidad se reparte depende de las tácticas que ambos jugadores hayan seguido en el juego. Cuantitativamente lo que

una parte gana la otra lo pierde y viceversa. En el juego de suma cero, la suma de lo ganado por ambas partes ha de ser constante, cualquiera que hubiese sido el resultado final.

Son de información perfecta porque a un jugador le es posible conocer, en teoría todas las estrategias posibles que su contrincante puede adoptar durante el juego, junto con los resultados posibles que se producirán combinando estas estrategias con las propias. En teoría podemos identificar muchas situaciones que responderían a este esquema de información perfecta, pero en la práctica se tropieza con la dificultad real de poder combinar todas las posibles estrategias de ambos jugadores para asociar a cada una de ellas en un resultado. Sólo es posible aplicar este modelo simplificando notablemente las situaciones.

Una gran parte de conflictos susceptibles de tratamiento con este modelo se refiere a objetos que las partes han de repartirse entre sí, manteniéndose constante la cantidad total a distribuir. Tal es el caso de aquellos que se basan en reivindicaciones salariales, y en general todos aquellos en los que intervienen el dinero directa o indirectamente. En otros casos no se trata de reparto de objetos cuantificables, pero se sigue manteniendo la condición de lo que gana una parte, la otra deja de ganarlo. Así, dos grupos luchan por repartirse un cierto número de prerrogativas o si dos departamentos tratan de negociar una delimitación y asignación más clara de sus responsabilidades, están involucrados en una situación similar a la del juego de suma cero e información perfecta.

El comportamiento de las partes durante la negociación es también similar al que adoptan los participantes en los juegos de suma cero e información perfecta.

En la negociación bajo modelos distributivos, las partes actúan movidas única y exclusivamente por la búsqueda del máximo beneficio posible. En parte, esta característica viene determinada por la misma estructura de la situación. Al ser un juego de suma cero es imposible adoptar estrategias integrativas. No hay soluciones que produzcan beneficios para las dos partes a la vez en todo caso puede pensarse en que se llegue a repartos "equitativos " o " justos" para los dos, pero esto no es realmente lo que ellas consideran como su máximo beneficio, sino un compromiso aceptado de buen grado en razón de instancias éticas no relacionadas en si con la estructura y dinámica de la institución. No obstante, estos compromisos y la ética en que pueden basarse son de una importancia trascendental en el desarrollo real de una negociación según el modelo distributivo.

La actitud de las partes, sin intereses comunes y movidas por la obtención del mayor beneficio posible, queda muy matizada en la realidad por las ideas de justicia, equidad o simplemente porque se admita el derecho de las partes y se justifique a reestructurar sus relaciones en términos más satisfactorios para ambas. Bajo esta perspectiva la lucha de intereses y el principio del máximo beneficio adquiere otro significado y la estrategia distributiva pudiera perfectamente convertirse en una estrategia integrativa. Sin embargo estas influencias de normatividad y creencias sociales, por lo general, no tienen tanto alcance que pueda modificar la estructura y el enfoque de la negociación.

En este modelo de negociación para que sea auténtico y no resulte en una imposición más o menos directa, es necesario que las partes se enfrenten con absoluta libertad y en igualdad de condiciones, lo mismo que dos contrincantes lo hicieran en un juego. Pero ni una ni otra condición se cumple realmente. De acuerdo con las limitaciones que reconocíamos dentro del área de lo negociable, las condiciones del mercado de trabajo, las estructuras económicas y la estructura social en las que se encuentran las partes, les impone limitaciones muy importantes. No pueden reivindicarse mejoras salariales que vayan en contra de la subsistencia económica de la empresa, ni puede exigirse mejoras de cualquier tipo que entre en coalición con las normas, procedimientos, política y principios de la organización. Al menos no puede plantearse de forma tajante. Por supuesto no puede irse más allá de lo que autorice la legislación vigente.

Las partes no son libres de reestructurar sus relaciones según las propuestas o las exigencias de cualquiera de ellas. La estructura social delimita un contenido a las relaciones entre las partes es difícilmente cuestionable a efectos de su reestructuración.

En las situaciones en las que se aplica la estrategia distributiva las partes no tienen ningún interés común, salvo el que la negociación se lleve a cabo. Esto es muy importante porque, al contrario de lo que sucede en los casos en los que la estrategia integrativa era posible, aquí en ningún momento las partes pretenderán analizar el problema en común. Cada uno va a tratar la situación según sus propios intereses, teniendo en cuenta los de la otra, no para encontrar una solución que satisfaga a ambas, sino para utilizarlos en su beneficio.

La diferencia fundamental entre los juegos de suma cero e información perfecta y el modelo distributivo estriba en que las partes no conocen con suficiente precisión todas las estrategias posibles dentro del contrario ni el resultado asociado a cada estrategia, estos datos sólo se conocen enmarcados dentro de unos límites máximos y mínimos entre los que han de formularse las peticiones.

En una negociación sobre la jornada de trabajo, los trabajadores saben que sería irrealista proponer en la actualidad una reducción mayor de cinco horas semanales y la empresa pide una reducción de esos límites. Sin embargo, lo que ni uno ni otro conocen es la reducción concreta que la empresa está dispuesta a admitir. Estos son datos que van cristalizando durante el proceso de negociación, pero no son conocidos con anterioridad. Tampoco conocen ninguna de las partes cuál va a ser la influencia de sus estrategias sobre el resultado final de la negociación, Por ello en el modelo distributivo adquiere una relevancia especial la estimación que cada parte haga de las posibles repercusiones de su manera de negociar en el resultado final. De esta forma se aproxima al modelo de un juego de información perfecta en el que es más fácil decidir la estrategia que debe utilizarse para obtener el máximo beneficio posible frente al adversario.

NOTAS

1.- Kepner y Tregoe llaman a este proceso "Toma de Decisiones" (págs. 48-50). Maier utiliza los términos "solución de problemas" y "toma de decisiones como sinónimos". Aquí seguimos este mismo camino. Uno u otro nombre pueden ser utilizados dependiendo de la preferencia del lector o del término que se ajuste mejor a una situación particular.

2.- Regulaciones comportamentales. También habra conflictos en donde se imponen regulaciones al comportamiento. Los mecanismos reguladores incluyen procedimientos estandarizados, reglas y políticas; además cumplen con dos funciones al mismo tiempo. Por una parte reducen la probabilidad del conflicto, dado que predicen las relaciones y reducen la necesidad de tomar decisiones arbitrarias. (Alan C. Filley, Solución de Conflictos Interpersonales).

3.- Burke, R.J. "Methods of resolving-superior-subordinate. Conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements", Organizational behavior and Human performance 5, 1970 p.p. 393-411 Filley, A.C. y House, R:J: Managerial process and Organizational Behavior, Scott Foresman, 1969.

4.- La solución de problemas con éxito requiere un elevado nivel de lealtad hacia el grupo y actividades o comportamientos cooperativos (Bradford; Gibb y Benne, 1964). Rensis Likert, Jane Gibson Likert, Nuevas Formas para Solucionar Conflictos, Trillas, 1986, p.p. 139.

5.- El análisis demuestra como la atención directa a los problemas que existen en la relación distingue a la teoría del diálogo de otras formas más estrictas de negociación y mediación

Richard E: Walton. Conciliación de conflictos "Diálogos Interpersonales", Ed. SITESA, México, 1988, p.p.

TEMA IV

FORMAS PREVENTIVAS DEL CONFLICTO

IV.1 Las comunicaciones

IV.2 Las actitudes

IV.3 La participación

IV.1 Las comunicaciones

La comunicación es un conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, opiniones, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común, es decir, la comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, opiniones, ideas y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas, sin esta posibilidad el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

A cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación porque la buena comunicación hace más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que los que no están enterados de las causas del grupo, tienden a marginarse y a ejercer desorientación en los demás. Es importante tomar en cuenta que la comunicación ha sido también factor de 1

desintegración de los grupos cuando esta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

Elementos de la comunicación:

- Emisor
- Mensaje
- Canal
- Receptor

Emisor:

Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, debe de dar el informe en forma real, con exactitud, claridad y sencillez.

Mensaje:

Es lo que se tiene que decir, o sea la información la cual debe contener credibilidad, utilidad, claridad y continuidad a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir.

Canal:

Es el vehículo o medio que transporta los mensajes ya sea por memorándum, cartas, teléfono, radio, periódicos, revistas, juntas, películas, etc. Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, de acuerdo al grado de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica.

Receptor:

Es la persona que recibe y capta la información transmitida. Es importante la reacción o respuesta del receptor ante la comunicación, pues si no se efectúa en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones.

Barreras de la comunicación:

Las barreras son aquellos factores que impiden la comunicación deformando el mensaje o bien obstaculizando el proceso general de dicha comunicación.

Barrera semántica:

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que digo al emisor sino lo que el entendió.

Barrera Psicológica:

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea como son el no tener en cuenta el punto de vista de los demás, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, sobrevaloración de sí mismo, sospecha o aversión. Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.

Barreras Fisiológicas:

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje como por ejemplo un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, etc., o bien debido a algún defecto orgánico.

Barrera física:

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación así como las interferencias de radio o teléfono.

Barreras administrativas:

Son las causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de canales.

IV.2 Las actitudes

Son varias las actitudes predispuestas que están asociadas con el uso de los métodos de solución de problemas y consenso,

todas estas actitudes se derivan del centro de los conceptos de cooperación y confianza.

El requisito más importante para lograr un consenso es tener un punto de vista optimista en lugar de pesimista, en la posibilidad de llegar a una solución mutuamente aceptable de un problema. La solución de problemas puede ser un proceso frustrante y que toma su tiempo a menos que ambas facciones piensen que existe una solución mutuamente aceptable, cada una de ellas se comprometerá en su posición o buscará una solución de ganar - perder.

Cuando las facciones dicen mi sistema contra tu sistema, es que han omitido el paso esencial de una solución de problemas que es la definición de las metas. El proceso no implica que ambas facciones deban buscar el mismo objetivo pero se afirma que existe una solución que alcanza las metas de todos.

Las creencias de muchas personas acerca de la confianza se explican en la expresión: " no confiaré en ti hasta que me demuestres que eres digno de merecer confianza "; esta expresión indica falta de confianza, hace que sea difícil para otra persona responder en una forma positiva. Sin embargo, cuando una persona parte de la premisa " confiaré en ti hasta que me demuestres que debo proceder en otra forma ", la probabilidad de establecer una confianza mutua es mucho mayor. Así en forma parecida al decir " creo que podemos encontrar una solución 2 mutuamente aceptable a menos que pueda demostrarse otra cosa ", hay más probabilidades que cuando se dice " no ", creo que -- podamos encontrar una solución mutuamente aceptable hasta que me demuestres que podemos hacerlo.

Las facciones que entran en juego en efecto dicen " habremos alcanzado el éxito cuando resolvamos el problema en una forma que satisfaga las necesidades de todas las facciones y no sea inaceptable para nadie ". El valor práctico de la creencia en la convivencia de una solución mutuamente aceptable, lo sugiere el hecho de que si bien la decisión conjunta o grupal requerirá más tiempo para alcanzarla que una decisión individual, la decisión conjunta aumenta la probabilidad de comprensión y apoyo para la solución final por todas las facciones, en donde la instrumentación de una decisión depende de la aceptación que algunas de las facciones manifiesten, entonces las necesidades de estas facciones deben tenerse en cuenta al tomar la decisión.

Tanto la creencia de que puede alcanzarse una meta que sea mutuamente aceptable como la demostración de la convivencia de alcanzar tal meta, son apoyadas por el éxito de la aplicación de la toma de decisiones integradoras.

La creencia de que el comportamiento competitivo es conveniente y deseable esta profundamente arraigada en muchas culturas, especialmente en la estadounidense pues se enseña que es sano que los chicos y las chicas compitan y que el mejor sea el que triunfe, con demasiada frecuencia estos procesos se justifican en sí mismos y se generalizan.

La ética de la competencia deriva de una mala interpretación de la teoría de Darwin de la supervivencia del mejor adaptado. Los que se adapten a las demandas del medio ambiente continuarán viviendo, en tanto que los que no puedan ajustarse perecerán , es decir, el hombre puede avenirse mejor a su medio ambiente por medio de la cooperación, en lugar de la competencia con sus semejantes.

Existe una gran cantidad de pruebas consistentes que sugieren que los grupos en cooperación se encuentren más satisfechos, con un alto interés en sus tareas, con mayor productividad y una mejor división del trabajo que los grupos en competencia. Como la competencia en los grupos puede producir efectos positivos, tales como interés por la tarea y satisfacción dentro los grupos concluyendo que sería posible beneficiarse de estos efectos útiles en tanto la competencia no haya terminado y las facciones no se polaricen en ganadores y perdedores.

Algunas de las diferencias que existen entre las personas, hacen que estas sean valiosas en la solución de problemas, conocimientos diferentes, actitudes diversas, perspectivas distintas y capacidades desiguales, todo esto se agrega a los recursos de un grupo. Estas diferencias son algo dado que no deben juzgarse como correctas o equivocadas, buenas o malas, superiores o inferiores, aceptables e inaceptables.

Las diferencias de poder o de estatus que separan al grupo en las facciones de ellos y nosotros son disfuncionales en la solución de problemas.

Las consecuencias de las diferencias de poder y de estatus en una organización pueden verse en un análisis de las encuestas sobre actitudes y es común que el no estar de acuerdo conduzca a la creatividad en la solución de problemas, en tanto no altere los procesos del grupo.

IV.3 La participación

La participación es un medio propuesto en los tiempos modernos para elevar el salario del obrero y llegar a una mejor distribución de las riquezas, contribuyendo a solucionar la cuestión social. Acerca de ella, indicaremos concepto,

naturaleza, fundamento, clase o formas, ventajas, inconvenientes y condiciones de organización.

El concepto de la participación según Carlos Robert, nos define como un pacto libre, expreso o tácito por lo cual un patrón da a su obrero o empleado, además del salario normal, una parte en sus beneficios, sin participación en las pérdidas.

Su naturaleza, no es una liberalidad como entienden por regla general los patronos; ni una restitución, como dicen comunmente los obreros; ni una sociedad comercial entre el empresario y sus empleados, sino un modo de remuneración del trabajo, consiste en una forma perfeccionada del salario según la cual el salario se compone de dos partes: una determinada previamente y otra indeterminada. No es tampoco un contrato nuevo, sino una modificación nueva del contrato de trabajo; ni implica una organización distinta de la sociedad y del trabajo sino una modalidad en la retribución de éste 3.

La participación se fundamenta en el deber moral y social que tienen los patronos de mejorar la condición moral y material de sus empleados, sobre todo cuando el salario no constituya una remuneración suficiente y en el interés de patronos y obreros, pues los primeros interesando a sus obreros en la obra de la producción verán aumentarse ésta y recuperarán con creces el beneficio que concedan, y los segundos cuanto mayor celo y actividad desplieguen en el trabajo mayores serán los beneficios que obtengan.

Las clases o formas de la participación pueden afectar formas diversas, ya que las relaciones que entraña entre patronos y obreros se prestan a combinaciones muy numerosas en distintas

formas según la naturaleza de la industria de que se trate y las circunstancias de lugar tiempo y persona.

Las principales ventajas de la participación se atribuyen a los beneficios que serían de integrar a los obreros dentro de la organización.

Dentro de las condiciones de organización para que la participación de buenos resultados en casos particulares precisa establecerse en determinadas condiciones, a saber que sea libre y voluntaria, es decir, conforme al régimen de pactos libres entre obreros y patronos, dentro de la organización.

Los conflictos producidos por una buena o mala distribución de la autoridad en las organizaciones pueden provocar desequilibrios los cuales se tratan de solucionar permitiendo una mayor participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

La participación está dada en tres niveles que son:

- a).- Los miembros de la organización seleccionan a los directivos y controlan su gestión.
- b).- Los miembros tienen voz y voto en los rectores de la organización.
- c).- La participación involucra a los empleados en las decisiones que afectan su trabajo.

Mediante la participación pueden aminorarse los conflictos entre los miembros y la organización y así podrían integrarse mejor y eliminar muchos problemas, es decir, mediante la participación se crea un ambiente más positivo 4.

NOTAS

1.- La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que el gerente sabe, piensa y cree determina y condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación. Es una propensión humana universal y como alguien dijo "No se puede no comunicar". Terry & Franklin, principios de Administración, ed. Cecsca, 1986, p.p.441.

2.- Son varias las actitudes predispuestas que están asociadas con el uso de los métodos de solución de problemas y consenso; todas estas actitudes derivan del centro de los conceptos de cooperación y confianza. Alan C. Filley, Solución de Conflictos Interpersonales, Trillas, 1985, p.p. 71.

3.- Un análisis crítico de la participación de los individuos en la organización puede encontrarse en Montaña y Rosim, "La participación ...", op. cit., p.p. 191-207.

4.- Para un análisis completo del tema veáse M. Pérez Yruela, "Sistemas y Estilos de Dirección, en hacia una Dirección participativa" op. cit., p.p. 85-126.

C O N C L U S I O N

Confío en que los casos anteriores sirvan para confirmar la heterogeneidad de los conflictos, dentro de las organizaciones, en este sentido me refiero a que una parte importante de los conflictos en las organizaciones tienen su raíz en factores estructurales, y que los conflictos de carácter personal o grupal se ven afectados en sus génesis y desarrollo por el contexto estructural en que se producen.

En consideración a lo anterior este trabajo examina el tema de los conflictos en las organizaciones, en unos casos se reflejan aquellos que tienen lugar en el seno de la sociedad y en otros son producto de forma peculiar que adoptan los modelos organizativos. En cualquier caso, es evidente que los conflictos son un hecho incontrovertible que afecta a la vida de las organizaciones y en el que las partes integrantes quieran o no tienen que enfrentarse.

Ante la incapacidad del modelo autoritario para resolver satisfactoriamente para las partes integrantes los conflictos que los enfrentan, la negociación adquiere una relevancia como mecanismo apropiado de solución de conflictos.

Como se cuestiona en este trabajo de investigación, la negociación es un procedimiento para resolver los conflictos que se caracterizan básicamente porque las partes cuya forma y estado actual de relaciones interpersonales se encuentra en una situación negativa, debido a que una de ellas o ambas simultáneamente no aceptan las condiciones sobre las que están basadas, deciden autónoma y libremente reestructurada a través

del diálogo las bases de dichas relaciones hasta que éstas sean aceptables para las dos.

En lo personal pienso que la práctica de la negociación autónoma, aún siendo aplicable a numerosos conflictos carece de utilidad en aquellas situaciones en que el poder de negociación entre las partes está muy desequilibrado, por lo que en este sentido se habló de las causas y tipos más importantes de conflictos que se presentan en el seno de las organizaciones, estas sirven de base para determinar cuales de ellas son susceptibles de tratamiento con los modelos de la negociación, donde se exponen dos de estos modelos: el integrativo y el distributivo, para analizar las tendencias actuales en el tratamiento preventivo de conflictos.

El trabajo en si tiene una doble finalidad, la de analizar los conflictos de las organizaciones con una perspectiva estructural y presentan las técnicas o métodos concretos en que instrumenta la negociación de los conflictos en las organizaciones. Ponderando su operatividad según la clase de conflictos que se traten.

Así concluyo este trabajo de Conflicto y Estrategias de Negociación en las Organizaciones, esperando fortalecer la difusión crítica de las teorías examinadas, así como la discusión del tema desarrollado, esperando sea de utilidad para nuestra sociedad.

G L O S A R I O

Actitud. -----	Tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello, en algún valor positivo o negativo.
Adiestramiento. -----	Acción y efecto de adiestrar. Instruir enseñar.
Ambito. -----	Espacio limitado. Contorno o perímetro de un espacio o lugar.
Agente de cambio. -----	Especialista encargado de llevar a cabo una serie de técnica o estrategia con el fin de modificar aspectos en las Relaciones Humanas dentro de las Organizaciones.
Autoridad. -----	El poder para tomar decisiones y ejercer mando y control sobre la conducta de otras personas.
Complejidad. -----	Que se compone de elementos diversos.
Compañerismo. -----	Forma en que se dan las relaciones interpersonales.
Competencia. -----	Disputa o rivalidad. Incumbencia aptitud.

Comunicación. -----	Proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente o un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.
Conciencia. -----	Sentimiento íntimo del deber. se refiere a la consistencia de las mediciones, es decir, cuando tienden a ser estables en una variedad de circunstancias.
Confiabilidad. -----	Ser estable en una variedad de circunstancias.
Conflicto. -----	Choque de intereses, ideas, pasiones, etc. situaciones de difícil salida.
Contexto. -----	Estructura de un proceso. Texto considerado en su conjunto y enlace.
Creatividad. -----	Aptitud y capacidad para crear cualquier elemento dentro del dominio del hombre.
Desarrollo. -----	Proceso educativo a largo plazo, que -- implica una instrucción y práctica sistémica.
Detectar. -----	Poner de manifiesto, por métodos físicos o químicos, lo que no puede ser observado directamente.
Directivo. -----	Que puede dirigir. Relativo a la ---- Dirección.
Diseño. -----	Proyecto o plan a seguir.
Efectividad. -----	Posesión de los medios para llegar y lograr el objetivo hacia el cual se encamina la acción.

Enfoque. -----	Encarar un asunto, negocio, etc. La manera en que se mira un proceso, una situación.
Estrategia. -----	Habilidad para dirigir un asunto.
Estructura. -----	Forma como está constituida una cosa;- arreglo o disposición de las diversas partes de un todo.
Flexibilidad. -----	Disposición del ánimo a ceder fácilmente a un dictamen.
Implícito. -----	Dícese de lo que se entiende incluido en una cosa, sin expresarlo.
Incentivo. -----	Lo que mueve o excita hacia una cosa.
Instrumento. -----	Es la herramienta de trabajo que se aplica en la investigación.
Integral. -----	Dícese de las partes que componen un todo.
Intencional. -----	Propósito deliberado. Dícese del proceder doble o solapado.
Jerarquización. -----	Orden o grado que se le da a las personas o cosas.
Modelo. -----	Forma o ejemplar que se imita. Representación en pequeño de algo.
Motivación. -----	Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Objetivo. -----	Estado ideal a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos.
Opinión. -----	Suposición sobre la información que recibimos del medio.
Organismo. -----	Conjunto de leyes de un cuerpo o institución social. Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución.
Organización. -----	Sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr, mediante una jerarquización de rangos y una división del trabajo.
Partícipe. -----	Que tienen parte en una cosa.
Proceso. -----	Desarrollo o desenvolvimiento normal de algo.
Productividad. -----	Relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, en base a las políticas de la empresa.
Sistema. -----	Conjunto ordenado de cosas o elementos enlazados entre sí, que contribuyen a un fin.
Técnica. -----	Conjunto de procedimientos empleados en una ciencia o arte.
Vinculación. -----	Sujetar, atar o fundar una cosa en otra. contraer parentezco o relación.

BIBLIOGRAFIA BASICA

--- Alan C. Filley, Solución de Conflictos Interpersonales, ---

Trillas, México, 1985.

--- Argris, Chris, La Dirección y el Desarrollo Organizacional,

El Ateneo, Buenos Aires Argentina, 1976.

--- Bartlett, Alton C., Cambio de la Conducta Organizacional,

Trillas, México, 1980.

--- Bennis Warren G., Desarrollo Organizacional, Su Naturaleza,

Sus Origenes y Perspectivas, Fondo Educa-

tivo Interamericanos, E.U.A., 1975.

--- D. Casado - M. Pérez Yruela, Organización, Conflicto y Estra-

tégias de Negociación, Marova, Madrid 1975.

--- Eduardo Ibarra - Luis Montaña "Un Análisis Crítico de la Teo-
ría de la Organización", Mito y Poder en las -

Organizaciones, Trillas, México, 1987.

--- Elton B. McNeil, La Naturaleza del Conflicto Humano, Fondo de

Cultura Económica, México, 1976.

--- Elliot Grace L., *Cómo Ayudar a los Grupos a Tomar Decisiones*,

Diana, México, 1972.

--- Katz Daniel, *Psicología Social de las Organizaciones*, Trillas

México, 1977.

--- Rensis Likert - Jane Gibson Likert, *Nuevas Formas para Solu--*

cionar Conflictos, Trillas, México, 1986.

--- Rhcalt Jean Paul, *Introducción a la Teoría de las Decisiones*

con Aplicaciones a la Administración, Limusa, ----

México, 1975.

--- Richard E. Walton, *"Diálogo Interpersonal y Consultoría de --
Mediadores"*, Conciliación de Conflictos, SITESA, -

México, 1988.

---Sexton William P., *Teoría de la Organización*, Trillas, México,

1977.