

Contenidos de la Unidad didáctica

1.1. Procesos: cambio y conflicto.

1.2. Resistencia al cambio.



1.1. Procesos: cambio y conflicto.

Tanto las organizaciones como las personas enfrentamos nuevas situaciones y circunstancias constantemente. Algunas de ellas podemos rechazarlas y seguir adelante; otras son de tal dimensión y peso, que requieren que nos adaptemos a ellas y las aceptemos, a riesgo que nos afecten de manera negativa

Sabiamente los orientales dicen que no siempre es recomendable nadar en contra de la corriente de un río. Agregan que hay que ser fuerte y flexible como el bambú, que se flexiona y acepta ser doblegado por el intenso viento. Pero jamás el viento, por fuerte que sea, conseguirá quebrarlo. El desafío al que enfrentan las organizaciones es precisamente adaptarse a los cambios. El éxito de las empresas, actualmente está dado por la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios.

El principio que dice "lo único permanente es el cambio" es aplicable a todo y en forma especial a las organizaciones. Los conceptos tradicionales se

están modificando permanentemente. Si hay algo difícil de aceptar es precisamente todo lo que signifique algo diferente a lo que hemos hecho por muchos años de la misma forma. El cambio nos inquieta. Disminuye nuestra seguridad. Nos intimida. En la medida en que todo se modifica más tratamos de apegarnos a las tradiciones, a lo que nos enseñaron nuestros abuelos y tratamos de seguir haciendo lo mismo que ellos lo hicieron...

1.2. Resistencia al cambio

Como personas vivimos instalados en nuestras zonas de confort, aquellas que nos permiten sentirnos cómodos y más o menos seguros, para actuar según los distintos roles que tengamos. Igual ocurre con las organizaciones. Sus sistemas se acomodan a estados y rutinas donde todo parece que gira en el día a día. Adaptarse a los acontecimientos externos genera tensiones al realizar los ajustes internos necesarios. Los diferentes sistemas de la organización y las personas que la componen crean objeciones a los cambios propuestos, reaccionan negativamente ante una modificación.

Los sistemas tienden a volver a su posición original tras la tensión, como las gomas elásticas, y las personas intentan mantenerse dentro de su zona cómoda. Todo tipo de intervención en la organización provoca el surgimiento de fuerzas opuestas al cambio (Lewin). Ante la tensión, surge la resistencia. Pero podemos minimizarla si hemos planificado el cambio y sus consecuencias. Las personas que forman la organización rigen su comportamiento de acuerdo con sus intereses, con su propia visión, y expectativas. Dice P. Senge¹: “las personas no se resisten al cambio, sino a ser cambiadas”.

Algunas razones por las que nos resistimos al cambio:

- miedo a lo desconocido
- temor a no saber aprender nuevas habilidades
- falta de información
- aumento de responsabilidad
- miedo al fracaso
- amenaza en las relaciones de poder establecidas
- poca flexibilidad organizativa

¹ Senge, P.(1993) “La quinta disciplina” .Buenos Aires: Granica.

Este tipo de resistencias se dan en todos los niveles de la organización. Y todas ellas tienen como sujetos activos a las personas de forma individual o bien como grupo. Hay que saber ver lo bueno que tiene el cambio, romper el enfoque, mirar desde otro punto de vista.

La resistencia al cambio se reduce al entender que el cambio no supondrá un ataque a la persona, sino un avance para ellas y para la organización. Una comunicación clara y abierta ayudará durante todo el proceso de ejecución de los planes de cambio. Buscar que todas las partes implicadas consigan algo positivo con las modificaciones. Los líderes del cambio tienen mucho trabajo por hacer. Empezando por conocer a las personas.

Conflicto

Recordar que las organizaciones surgen y se perpetúan por el hecho de que el individuo aislado es incapaz de cumplir todas sus necesidades y objetivos por sí mismo. Es lógico considerar que distintas personas poseen distintos objetivos, distinta personalidad, distintas actitudes, comportamientos, conductas, etc., asimismo, también es fácil comprender que tendrán distintas expectativas (esperanzas) de su papel dentro de la organización y de la retribución o beneficio que esperan de ella. La organización debe coordinar la acción grupal de estas personas. Esto complica la actividad de la organización debido que el comportamiento grupal no es simplemente la suma de los comportamientos individuales, dado que un individuo adopta patrones y conductas grupales que en forma individual tal vez rechazaría. Por ejemplo, algunas personas, en las manifestaciones o en una tribuna adquieren un comportamiento violento que individualmente no adoptarían.

Partiendo del supuesto básico que el individuo posee ciertas expectativas acerca de la organización y que lo propio ocurre por parte de la organización con respecto al desempeño que espera de sus miembros. Si las cosas funcionan bien para ambas partes no habrá problemas (diremos entonces que existe equilibrio o que no hay conflicto), en caso contrario, cuando haya un desequilibrio estaremos en presencia del conflicto. La consideración de estos problemas psicológicos que surgen se produce por el simple hecho que el ser humano no es una "máquina de producción de trabajo". El participante de una organización busca el logro de sus fines que no es simplemente la retribución monetaria que recibe por su trabajo.

Dos autores pioneros en esta área J. March y H. Simon que elaboraron lo que se ha dado en llamar la TEORÍA DEL EQUILIBRIO, cuyos postulados básicos son:

- Una organización es el sistema de conductas sociales relacionadas entre sí, de cierto número de personas a quienes llamaremos participantes (aquellos que comprometen su actividad en la organización).
- Cada participante y cada grupo de participantes recibe del organismo alicientes en compensación de sus aportes a la organización.
- Cada participante continuará figurando en una organización mientras los alicientes (estímulos) que se le ofrecen sean tan grandes o mayores que las aportaciones (contribuciones) que le exigen.
- Las aportaciones de los varios grupos de participantes constituyen la fuente de donde la organización extrae los alicientes que ofrece a los participantes.
- De aquí que un organismo continuará existiendo mientras las aportaciones sean suficientes para crear los alicientes necesarios para obtenerlas (organización "solvente").
- Dados que los participantes actúan con racionalidad, la teoría supone que todos buscan que su balance de contribuciones y compensaciones esté en equilibrio o en desequilibrio a su favor.

En la medida que dicha expectativa sea favorable -para ambas partes- no se producirán conflictos. Es fácil comprender que no siempre será así.

Como bien expresan March y Simon "Conflicto es un término que tiene muchos usos", pero ellos aplican dicho término a "una ruptura en los mecanismos standard de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa".

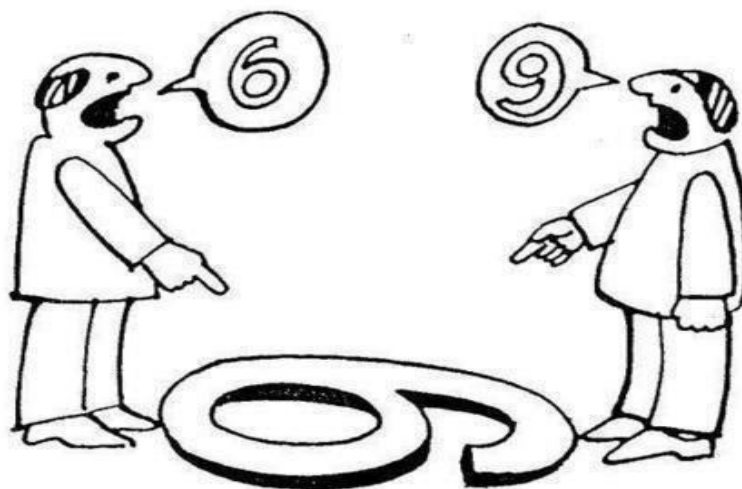
En síntesis, un conflicto se produce cuando un individuo o grupo tiene un problema de decisión (no sabe o no puede elegir entre distintas alternativas)

Según March & Simon identificamos tres clases principales de conflictos:

- **Conflicto individual** (conflicto en la toma de decisión individual o intraindividual). Conflictos interiores a los miembros de la organización. El problema es que ninguno de los miembros tiene una alternativa aceptable conocida, en términos de sus propios objetivos y percepciones.



- **Conflicto de organización** (conflicto en la toma de decisión en una organización) el cual puede ser conflicto individual o de grupo. Los individuos no están en conflicto pero la organización sí, (todos tienen alternativas aceptables y cada uno prefiere la suya)



- **Conflicto entre organizaciones o grupos.**



Conflicto individual

Es fácil imaginar que cuando un individuo no tiene problemas o rupturas en los estándares de decisión, evidentemente, no le será complicado tomar una decisión si entre las alternativas (o distintos cursos de acción) posibles una de ellas sea claramente mejor que todas las otras, o suficientemente buena para ser aceptable. En estas condiciones una decisión se toma rápidamente y no necesitará de evaluaciones posteriores para analizar la toma de decisión.

Entonces...¿Cuándo aparece el conflicto?

El conflicto aparecerá cuando entre las alternativas tenga problemas de aceptación, comparación o incertidumbre. Justamente estos son los tres tipos de conflictos que se dan individualmente: **inaceptabilidad, no comparabilidad e incertidumbre.**

En el caso de **inaceptabilidad** el individuo tiene problemas para aceptar las distintas alternativas pero al menos conoce las distribuciones probables del resultado asociadas con cada alternativas de acción (no sólo los conoce sino que los evalúa como no aceptables). Incluso podría elegir una de ellas -la menos *inaceptable*- sin dificultad, pero dicha alternativa no será bastante buena, es decir, no cumple con su estándar de satisfacciones.

En el caso de **no comparabilidad**, el individuo tiene problemas porque conociendo la distribución probable de los resultados, no puede identificar

ninguna alternativa como preferible porque, precisamente, no pueden compararse entre sí.

En el caso de **incertidumbre**, el individuo no conoce las distribuciones probables que relacionan las selecciones de comportamiento y los resultados del medio ambiente.

Hemos establecido que el conflicto implica "una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones". Esta ruptura tiene como fundamentos la incertidumbre subjetiva de las alternativas, la no comparabilidad subjetiva de las alternativas y la inaceptabilidad subjetiva. La presencia de cualquiera de ellas provoca *el conflicto percibido*. March y Simon formulan la hipótesis que cuando el conflicto es percibido se genera *motivación para reducir el conflicto*.

La reacción al conflicto dependerá del tipo y origen del mismo. Si el origen del conflicto es la incertidumbre, el individuo para reducir dicho conflicto, deberá incrementar su *búsqueda de clarificación* de las consecuencias de las alternativas. Si no obtiene clarificación, es decir, si persiste el estado de incertidumbre, entonces deberá encauzar su *búsqueda de nuevas alternativas*. Esta teoría supone que primero analiza las alternativas en su totalidad antes de incorporar o buscar otras nuevas (el individuo ha aprendido de experiencias anteriores, en situaciones similares a generar respuestas que tienen relativamente alta probabilidad de ser aceptables).

Cuando el origen del conflicto es la inaceptabilidad, el individuo buscará nuevas alternativas. Como en el caso anterior, el reconocimiento de la inaceptabilidad de las alternativas que se pueden alcanzar pone en marcha la actividad de búsqueda. La fuerza de la motivación para reducir el conflicto depende de las *alternativas* y la *presión del tiempo*. El fracaso repetido en descubrir alternativas "aceptables" conduce, generalmente, a una redefinición de lo "aceptable".

Ante la no comparabilidad (pero no la inaceptabilidad), el *tiempo de decisión* será corto. En estas condiciones, la elección dependerá de la atención y la secuencia con las cuales se presentan las alternativas.

Conflicto en la organización o entre grupos de una organización

¿Cómo puede presentarse el conflicto en una organización?

Podemos hablar -siempre siguiendo a March y Simon- de dos grupos principales de conflictos en la organización.

En primer lugar, pueden presentarse problemas de decisión que en principio son primariamente intraindividuales interiores a los miembros de la organización. En este caso, el problema en la organización es que ninguno (o muy pocos) de los miembros tienen una alternativa aceptable conocida, en términos de sus propios objetivos y percepciones. El segundo tipo de conflicto de organización que se presenta no proviene de los problemas de los individuos al tomar una decisión sino de la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes en la organización. En este caso, los participantes individuales no están en conflicto, pero la organización como conjunto sí lo está.

En la breve síntesis del conflicto individual realizada en el punto anterior indicamos los tres tipos de conflictos señalados por March y Simon: incertidumbre, no comparabilidad, inaceptabilidad. Para que el conflicto de organización sea de tipo intraindividual, el problema de decisión debe situar a todos (o casi todos) los miembros importantes de la organización en uno de esos tres tipos de conflicto personal. A la inversa, el conflicto interindividual necesita: a) que cada participante individual tenga una alternativa aceptable de acción, y b) que participantes diferentes prefieran alternativas diferentes.

Mientras haya conflictos individuales muy difundidos no se cumple una de las condiciones necesarias para el conflicto intergrupos en una organización -diferentes compromisos de individuos-, en consecuencia este conflicto es menor.

Las condiciones necesarias para los conflictos intergrupos, además de la ausencia general del conflicto individual, pueden resumirse en términos de tres variables: la existencia de una *necesidad positivamente sentida de toma conjunta de decisión*, de una *diferencia en los objetivos*, o de una *diferencia en la percepción de la realidad*.

Factores que afectan a la necesidad de toma de decisiones conjunta:

Cuando muchas decisiones individuales se transforman en decisiones conjuntas en la organización, las zonas potenciales de conflictos son sustanciales. Esta necesidad se presenta debido a dos problemas centrales en la toma de decisiones:

- 1.- Distribución de recursos (limitados)
- 2.- Programación.

Por lo tanto:

- cuanto mayor es la dependencia mutua respecto de un recurso limitado, mayor será la necesidad de toma de decisiones conjunta, y,
- cuanto mayor es la interdependencia de los tiempos de actividad, también será mayor esa necesidad.

Factores que afectan a la diferenciación de objetivos

En general la variedad de las motivaciones del individuo ha sido eliminada de la consideración del contrato de trabajo dando por sentado que las motivaciones del individuo varían, los participantes en una organización están obligados a conformarse con los objetivos de la organización mediante compensaciones, con las cuales se satisfacen sus objetivos individuales, por lo tanto, *los objetivos individuales van unidos a los de la organización.*

El dinero es utilizado como el gran instrumento de compensación. Si bien es un sistema efectivo muy generalizado para una gran variedad de objetivos específicos, no es suficiente para algunos.

Algunas de las características de las organizaciones que facilitan (o retrasan) la diferenciación de objetivos entre participantes individuales o entre subunidades pueden agruparse en tres factores tipos muy genéricos: 1) los que afectan a la comunidad de los objetivos individuales dentro de una organización, 2) los que afectan a la claridad y consistencia de la estructura de compensación y, por lo tanto, del sistema que impone cumplimiento, y 3) los que afectan a la compatibilidad de los premios de los individuos.

La estructura de premios y retribuciones de la organización está proyectada explícitamente para solucionar los problemas asociados con varios objetivos individuales. Al mismo tiempo, el conflicto de objetivos puede ser estimulado con un sistema de recompensas que, aunque completamente operativo, coloque a los miembros individuales o subgrupos en situación de competencia por unos pocos recursos.

Factores que afectan a la diferenciación de las percepciones individuales

No todos los conflictos dentro de una organización son conflictos de objetivos, también los hay por el hecho de compartir incompletamente la información. Esto lleva a desacuerdos cuando existe presión en favor de la toma conjunta de decisiones dentro de la organización.

Existen tres formas importantes en las cuales las características de la organización afectan a la parte común de la información entre participantes: 1) los miembros de la organización pueden compartir una fuente común de información, 2) las técnicas formales para utilizar la información dentro de una organización pueden proporcionar una comunicación más amplia, 3) los canales de información no formales pueden dar lugar a que se comparta ampliamente la información.

- Cuanto mayor es el *número de fuentes de información independientes*, mayor es la diferenciación de percepciones dentro de la organización. Así, podríamos esperar menos conflictos de percepción en una organización cuando un individuo o grupo de individuos externo mantiene un monopolio reconocido de información importante que cuando existe cierto número de fuentes exteriores.

- Cuanto mayor es la *canalización de la información* mayor será la diferenciación de las percepciones dentro de la organización. Por canalización de información se entiende limitación del número de los miembros de la organización a los cuales se transmite cualquier parte de información. Cuando los departamentos están estrechamente "relacionados" (espacialmente, en términos de trabajo, en términos de tipos de empleados, etc.) podríamos predecir menos diferenciación de las percepciones del individuo que cuando están más apartados.

Reacción de la organización frente al conflicto

Hasta ahora hemos considerado el conflicto como la variable dependiente y hemos indicado en qué condiciones aparecerá probablemente. Ahora podemos formular las proposiciones en las cuales el conflicto de organización es la variable independiente.

Una organización reacciona frente al conflicto con cuatro procedimientos principales:

- 1) solución del problema,
- 2) persuasión,
- 3) negociación, y
- 4) "política".

Al solucionar el problema se supone que los objetivos son compartidos y que el problema de decisión consiste en identificar una solución que satisfaga el criterio compartido. Así, en el proceso de solución de problemas se acentúa la importancia de la información, se intensifica el comportamiento de búsqueda y se da mucha importancia a la evocación de nuevas alternativas.

En el caso de la persuasión, se supone que los objetivos individuales pueden diferir dentro de la organización, pero no deben tomarse los objetivos como fijos. En el uso de la persuasión está implícita la creencia en que *en un nivel u otro*, los objetivos son compartidos y en que el desacuerdo sobre subobjetivos puede ser resuelto mediante referencia a los objetivos comunes.

Cuando se utiliza la negociación, el desacuerdo referente a objetivos se acepta como dato, y se busca el acuerdo sin persuasión. Una de las cuestiones más importantes en la teoría corriente de la negociación es la extensión en la cual las "soluciones" negociadas representan apelaciones a compartidos valores como "juego limpio", o "claridad", más que una lucha en términos de persistencia, fuerza, etc.

Por "política" se entiende un proceso en el cual la situación básica es la misma que la negociación -hay conflicto intergrupos- pero el campo de la negociación no es para los participantes un dato fijo. Incluye la tendencia a incluir instancias gubernamentales o burocráticas en la negociación.

Conflicto entre organizaciones

Muchos de los fenómenos de conflicto intergrupos dentro de las organizaciones casi no pueden ser distinguidos de los mencionados anteriormente. La distinción entre las relaciones internas y externas en una organización es frecuentemente poco clara. Sin embargo, el conflicto entre organizaciones giran alrededor de cuestiones acerca del proceso de negociación, especialmente alrededor de dos cuestiones: a) ¿qué coaliciones podrán formarse entre los participantes? O si ya se han formado ¿cuáles serán probablemente estables? y b) ¿Cuál será el resultado de la negociación?

Estructura de coalición: Cuando hay más de dos participantes se plantea el problema de coaliciones probables y estables: ¿quién se coalicionará con quién? ¿y por cuánto tiempo?.

Resultados de la negociación: Se han hecho cierto número de sugerencias para mejorar la determinación de predicciones de resultados de negociación.

Estas tentativas representan posibles respuestas al problema siguiente: Dado un conflicto ¿cuál sería un resultado justo?

Cuando se considera el problema de esta manera, a veces se describe como problema de arbitraje, ya que refleja el punto de vista del árbitro imparcial. Además, si suponemos que hay standards generales de actuación justa en la cultura a la cual las partes deben (al final) conformarse, es posible afirmar que la negociación es el arbitraje implícito de acuerdo con las normas de la sociedad utilizadas como mecanismos que obligan a la actuación justa.

Otros autores -como Schelling- sostienen que el resultado de una situación de negociación depende de algunas cualidades de "obviedad" que lo recomiendan a las partes interesadas.

En resumen:

Hemos considerado dos clases completamente diferentes de conflictos de organización:

1.- El conflicto que es esencialmente intraindividual, en el cual los mismos miembros de la organización tienen dificultad en elegir.

2.- El conflicto entre individuos, en el cual los miembros de la organización realizan elecciones que no están de acuerdo unos con otras

Hemos mencionado que el conflicto individual se puede presentar por la no comparabilidad de las alternativas, la inaceptabilidad de las alternativas, y la incertidumbre acerca de las consecuencias de las alternativas.

Hemos indicado el conflicto intergrupos dentro de una organización y las condiciones bajo las cuales se produce y las reacciones de la organización. También que la necesidad de toma conjunta de decisión y la existencia de diferencias de objetivos o diferencias de percepciones (o ambas) son necesarias para este tipo de conflicto y que las condiciones bajo las cuales se presenta éste son (en parte) predecibles partiendo de un conocimiento de la organización. Por último, mencionamos que para reaccionar a esto la organización debe negociar.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I.(1999) "Introducción a la Teoría General de la Administración". Buenos Aires: Mc Graw Hill.

Kliksberg, B. "El Pensamiento Organizativo", Cap. 29.-

Koontz y O'Donell "Curso de Administración" Buenos Aires: McGraw Hill, varias ediciones.

Robbins y Coulter (1999) "Comportamiento organizacional"

Scott, W. y Mitchell, T. (1978) "Sociología de la Organización". Buenos Aires: El Ateneo.

