

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador
Departamento de Administración de Empresas**



Tema: Organización

Subtema: Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica:
Cambios y desarrollo organizacional, Conflicto y Negociación.

**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en
Administración de Empresas**

Elaborado por:

- Bra. Sandra Massiel Contreras Solís.
- Bra. Reyna Leticia Zapata Guerrero.

Tutora: Lic. Estela Quintero.

Tema: Organización

Subtema: Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica:
Cambios y desarrollo organizacional, Conflicto y Negociación.

Contenido

VALORACIÓN DEL DOCENTE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	v
JUSTIFICACIÓN	vi
OBJETIVOS	vii
Objetivo general	vii
Objetivo específicos	vii
CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL	1
1.1. Concepto de Organización	1
1.2. La Estructura y el Proceso Organizacional.....	1
1.3. La Lógica de Organizar	2
1.4. Procesos Organizacionales	3
1.4.1. Clasificación de los Procesos Organizacionales	3
1.4.1.1. Motivación	4
1.4.1.2. Comunicación.....	4
1.4.1.3. Liderazgo.....	6
1.4.1.4. Toma de decisiones	6
1.4.1.5. Trabajo en equipo	7
1.4.1.6. Entorno.....	8
1.4.1.7. Cambio	8
1.4.1.8. Conflicto	9
1.4.1.9. Negociación.....	10
CAPÍTULO DOS: CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1. Generalidades del cambio organizacional.....	12
2.2. Investigación- Acción.....	13
2.3 ¿Que Cambiar?	14
2.3.1. Agentes del cambio	16
2.3.2. Papel y Funciones del Agente de Cambio.....	16
2.3.3. Resistencia al Cambio.....	18

2.3.4. Como superar la Resistencia al Cambio	19
2.4. Desarrollo Organizacional	23
2.3.4. Importancia del desarrollo organizacional	24
2.5. Ciclo de vida de las organizaciones	24
2.6. Técnicas de Desarrollo Organizacional	26
2.7. Etapas del Desarrollo Organizacional	28
2.8. Características del Desarrollo Organizacional.....	29
2.9. Modelos de intervención para el Desarrollo Organizacional.....	31
CAPÍTULO TRES: CONFLICTO ORGANIZACIONAL	34
3.1. Definición de conflicto	34
3.1.1. Niveles de gravedad del conflicto.....	35
3.1.2. Noción del Conflicto.....	35
3.1.3. Causas del conflicto	37
Expectativas de la gestión directiva	37
Corte en la comunicación.....	37
Malinterpretación de la información.....	37
La falta de rendición de cuentas.....	38
3.2. Etapas del conflicto	40
3.3. Niveles de conflicto	41
3.3.1. El Conflicto intrapersonal.....	41
3.3.2. El conflicto interpersonal	43
3.3.3. El conflicto intragrupal	44
3.3.4. El conflicto intergrupal	45
3.4. El poder en el manejo de los conflictos	45
3.4.1. Poder de premiación.....	45
3.4.2. Poder coercitivo.....	46
3.4.3. Poder legítimo	46
3.4.4. Poder experto	47
3.4.5. Poder referente.....	47
3.5. Estilos de manejo de Conflictos Interpersonales.....	48
3.6. Fuentes que generan el conflicto en la Organización.....	56
3.7. Principales categorías del conflicto	56

3.8. Clasificación de los conflictos.....	57
3.9. Proceso del conflicto	58
3.10. Como solucionar el Conflicto	59
CAPITULO CUATRO: NEGOCIACIÓN	60
Negociación.....	60
4.1. Orígenes y Naturaleza de la Negociación	61
4.2. Concepto Básicos de Negociación.....	62
4.3. Características Generales de la Negociación.....	65
4.3.1. Negociaciones Distributivas.....	66
4.3.2. Negociaciones integrativas.....	68
4.3.3. Negociación Colectiva	69
4.4. Enfoques para la negociación	69
4.5. Habilidades para la negociación.....	70
4.6. Características de un negociador	71
4.7. Tipos de Negociadores.....	73
4.8. Proceso de Negociación.....	75
4.9. Estilo de Negociación	75
4.10. La Negociación como instrumento de Transformaciones de Conflictos	77
4.11. Diferentes métodos para reaccionar ante un Conflicto.....	77
Conclusión.....	79
Glosario	81
Bibliografía	83



VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación, hace constar que las bachilleras, **SANDRA MASSIEL CONTRERAS SOLIS, carnet #10-20037-6 y REYNA LETICIA ZAPATA GUERRERO, carnet #10-20406-1** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre: Tema: “ORGANIZACIÓN”, y el Subtema: “PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA: CAMBIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN.

Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dieciséis días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutor de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas

Cc: sustentantes
Archivo

DEDICATORIAS

Dedico el presente trabajo primeramente a Dios por la vida, la salud, su infinita misericordia y por haberme permitido llegar a este momento importante de mi vida.

A mis padres por todo su cariño, comprensión, confianza, motivación y principalmente por su gran amor, que a pesar de las dificultades han sabido cómo salir a delante.

Así mismo a mis hermanas (o) por haberme brindado su apoyo en todo momento, por sus consejos que día a día han hecho de mí una mejor persona, que a pesar de las diferencias siempre están a mi lado.

Bra. Sandra Massiel Contreras Solís

Primeramente dedico esta oportunidad de presentar este trabajo a Dios que siempre estuvo a mi lado, ya que me ha dado la fortaleza para seguir adelante con mi carrera y ser una profesional.

De igual forma a mis padres, dedico este trabajo a mi madre que el tiempo que la tuve me apoyo siempre, a mi padre que siempre estuvo luchando para continuar estudiando, a mis tíos que han sabido llevarme por el camino correcto y siempre apoyarme para seguir adelante y a mis hermanos.

A mis maestros por el apoyo y el tiempo que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera, por escucharnos cuando teníamos un problema y por aconsejarnos cuando teníamos una duda.

Bra. Reyna Leticia Zapata Guerrero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todos los tropiezos que se han presentado en el trayecto de mi vida, ya que me ha dado la fuerza para salir adelante. También por darme fortaleza, paciencia e inteligencia para llevar a cabo mi formación académica y por guiarme en todo momento. A mis padres que a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

De igual manera a los profesores por transmitirnos sus conocimientos y enseñanzas, en especial a la Lic. Estela Quintero nuestra tutora por habernos guiado en la realización de este trabajo. Finalmente a la UNAN- Managua por brindarnos a muchos jóvenes la oportunidad de crear un futuro mejor.

Bra. Sandra Massiel Contreras Solís

Agradezco primero y antes que nada a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante con mi carrera, por siempre estar a mi lado en cada paso que voy dando en este gran camino, por iluminar mi mente y fortalecer mi corazón y por haber puesto aquellas personas que han sido mi soporte que hicieron que siguiera adelante y no dejarme vencer por los obstáculos que se nos presenta a lo largo de nuestra vida.

Agradecer a mi familia que son el mayor soporte de mi vida, que con el apoyo de ellos he salido adelante y seguir luchando para ser lo que soy ahora, por el apoyo en mis estudios de no haber sido por el apoyo de ellos no hubiese sido posible.

Agradezco de igual manera a todos nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos y sabidurías, en especial a la Lic. Estela Quintero por haber sido una guía en la realización de nuestro trabajo.

Bra. Reyna Leticia Zapata Guerrero

RESUMEN

El presente informe describe los procesos por los que la empresa pasa y como incide en la estructura organizacional; como en el cambio y desarrollo organizacional, el conflicto y negociación. Toda organización pasa por una serie de procesos para llegar al éxito y lograr las metas que se proponen y cumplir con los objetivos propuestos, se deben tomar en cuenta varios aspectos.

Según Idalberto Chiavenato: “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito en común”.

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social y de evaluación de mejoras. El desarrollo organizacional se puede ver como una herramienta que permita obtener información que lo guie en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización.

Un conflicto es un proceso por el cual toda organización pasa y se busca la manera de encontrar de donde es que proviene y por qué está sucediendo y esto comienza cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses. Ya que existe una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones; desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, diferencias, incompatibilidad de metas. Es por eso, que es importante cubrir toda la extensión de los conflictos, desde los actos de descarados y violentos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

Ante la presencia de un conflicto, existen distintos medios de resolución del mismo; tal es el caso de la negociación.

Según Colosi y Berkely (1981), "Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

Ya que la negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones pasan por diferentes procesos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la empresa, en el cual implementa una serie de cambios que afectan principalmente a los individuos que contribuyen sistemáticamente con el logro de las metas, en busca de la competitividad empresarial. Para lograrlo también es necesario realizar modificaciones en la estructura de la organización ya sea en los objetivos, productos o servicios, tecnología, estrategias, cultura, tareas y personas.

Las actividades de cambio organizacional en la mayoría de las ocasiones provocan resistencia en los trabajadores, ya sea porque les cuesta tiempo en adaptarse a las nuevas tareas o procedimientos, porque temen a lo desconocido y perciben que su empleo puede estar en riesgo. Todo lo anterior crea una variedad de conflictos en los cuales la organización tiene la responsabilidad de resolverlos adecuadamente cuando bloquean el avance de la organización o cuando amenaza la eficiencia y desempeño.

El mejor método para resolver el conflicto en una organización es la negociación porque establece una amplia comunicación, en el cual las personas involucradas intercambian opiniones y llegan a un acuerdo donde se beneficia el personal de la empresa como a la organización en general, creando un ambiente agradable que permita la realización de los objetivos, mejorando la eficiencia y eficacia organizacional.

JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente trabajo tiene la finalidad de enriquecer los conocimientos del lector con información sólida, recopilada de diferentes libros acerca de los procesos organizacionales que en la actualidad requieren de mucha vigilancia para que una empresa sea competitiva en un mundo cambiante donde la tecnología y la innovación rigen en las organizaciones.

Sin embargo, la mala aplicación de cada uno de ellos afectara de manera potente en las organizaciones, ya que de ello depende el futuro de la misma; por eso es necesario contar con un personal capacitado y con un líder eficiente que pueda llevar acabo cada una de las actividades.

Asimismo la realización de dicho trabajo es muy importante porque nos permite la culminación de nuestra formación académica, para poder desempeñarnos satisfactoriamente en el campo laboral, con todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el impacto que ejerce el cambio y desarrollo organizacional, el conflicto y la negociación en la estructura organizacional para mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas.

Objetivo específicos

1. Analizar la importancia de la implementación del cambio y desarrollo organizacional en las empresas y las repercusiones que ocasiona en los trabajadores.
2. Diferenciar los tipos de conflictos y el efecto que este tiene en la organización.
3. Identificar las teorías existentes acerca de la negociación y como estas contribuye a la resolución alterna de conflictos organizacionales.

CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

1.1. Concepto de Organización

Según Idalberto Chiavenato: “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito en común”.

1.2. La Estructura y el Proceso Organizacional

Para considerar la organización como un proceso, se requiere que se tomen en cuenta varios aspectos fundamentales:

1. La estructura debe de reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades.
2. Tiene que reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa.
3. La estructura de la organización, al igual que cualquier plan tiene que reflejar su ambiente. Tiene que diseñarse para que operen, permitiendo el aporte de los miembros de un grupo con el fin de lograr con eficiencia los objetivos en un futuro cambiante.
4. Una organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la organización tiene que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas.

Hoy en día vemos como las organizaciones cambian su forma de influir en el personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos para el logro de un objetivo que no es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado, logrando de esta manera un esfuerzo por parte de los empleados que los lleva a comprometerse con la empresa.

1.3. *La Lógica de Organizar*

Existe una lógica fundamental en la organización, aunque en realidad los pasos 1 y 2 forman parte de la planeación, el proceso de organización consiste de los siguientes seis pasos:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de respaldo.
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos en un determinado tiempo.
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mayor forma de usarlos de acuerdo a las circunstancias.
5. Delegar en el jefe de cada grupo, la autoridad necesaria para llevar acabo las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

1.4. Procesos Organizacionales

Es un conjunto de pasos que se ordenan parcialmente para alcanzar un objetivo dentro de la Empresa. Es la transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito certero de lograr estos objetivos, son derivados de la responsabilidad del encargado del proceso.

Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

1.4.1. Clasificación de los Procesos Organizacionales

Dentro de los procesos organizacionales que podemos encontrar en una empresa, los que son más significativos y que influyen de manera más potente en los trabajadores son los siguientes:

1. Motivación
2. Comunicación
3. Liderazgo
4. Toma de decisiones
5. Trabajo en equipo
6. Entorno
7. Cambio
8. Conflicto
9. Negociación

1.4.1.1. Motivación

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales.

También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que el individuo actúe y se comporte de una manera determinada dentro de la organización.

Actualmente muchas organizaciones mencionan que existe el ciclo motivacional, que es un proceso de satisfacer necesidad cuyas etapas son las siguientes:

1. Homeostasis: Donde el trabajador permanece en equilibrio.
2. Estímulo: Se genera un estímulo y provoca ansiedad.
3. Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aun), provoca estado de tensión
4. Estado de tensión: Produce un impulso que da lugar a un comportamiento y acción.
5. Comportamiento: Se dirige a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo.
6. Satisfacciones: Satisface la necesidad y el trabajador regresa al estado de equilibrio, hasta que haya otro estímulo.

1.4.1.2. Comunicación

La comunicación en una organización se comprende como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin que se cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas deben partir idealmente de la

investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernández, 1999)

Tipos de Comunicación

1. Comunicación Formal: Es la forma de comunicación que establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula.

Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor es cuando el personal tiene comunicación un nivel más alto que el otro.

2. Comunicación Informal: La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

1.4.1.3. Liderazgo

Según John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual tiene la capacidad de influencia para que sus subordinados mejoren sus aptitudes y capacidades.

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual este influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

Características del liderazgo organizacional

1. La existencia de planes
2. Un procedimiento estandarizado
3. Formalización
4. Firmeza organizacional

1.4.1.4. Toma de decisiones

La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y la coherencia del grupo y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a la conclusión válida, significa que se ha examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentara la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Por lo tanto, dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada.
4. Elección de una alternativa, es decir, tomar la decisión.

1.4.1.5. Trabajo en equipo

Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común. En esta definición están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo:

1. Conjunto de personas: Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, entre otras), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
2. Organización: Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente; pero es responsable del total de los resultados del equipo.

3. Objetivo en común: No debemos olvidar que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

1.4.1.6. Entorno

Entorno organizacional es el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tienen influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

1. Entorno de trabajo: Comprende las fuerzas procedentes de proveedores, distribuidores, clientes y competencia. Estas fuerzas influyen en la capacidad que tiene la organización de obtener recursos y vender bienes y servicios.
2. Entorno general: Es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden del entorno económico, tecnológico, socioculturales, demográficos, políticos, legales. Estas afectan tanto a la organización como a su entorno de trabajo. Las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno general son más difíciles de identificar y abordar por los administradores.

1.4.1.7. Cambio

Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Es la capacidad de aceptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva o pueden reaccionar de manera negativa ante los cambios de la organización.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

1. Aspectos lógicos: La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que deben aprender.
2. Aspectos psicológicos: Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo.
3. Aspectos sociológicos: La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses del grupo y de los valores sociales. Estos últimos son de fuerza poderosa que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios.

1.4.1.8. Conflicto

El conflicto organizacional tiene mala reputación por causar discordia y desconfianza entre los empleados, dificultando así la productividad. Sin embargo, no siempre es negativo. El conflicto puede abrir una puerta a la resolución de problemas de colaboración y crecimiento, si se utiliza adecuadamente.

Según James A. Cram y Richard K. MacWilliams en “The Cost of Conflict in the Workplace”, un conflicto organizacional es una diferencia de opiniones entre los miembros de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva.

Causas Del Conflicto

Las opiniones diferentes sobre las responsabilidades laborales frecuentemente causan conflictos organizacionales. Otras causas incluyen cambios organizacionales y falta de comunicación. Por ejemplo; si una empresa cambia las políticas y procedimientos, los empleados pueden sentirse frustrados si no entienden completamente sus nuevas responsabilidades.

Prevención/Solución

La mejor forma de lidiar con un conflicto organizacional es hacer una sesión de lluvia de ideas positivas entre las partes.

Las diferentes opiniones y las nuevas ideas pueden crear soluciones innovadoras y nuevos conceptos que pueden beneficiar actualmente a la organización.

1.4.1.9. Negociación

“Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociaría: se exigiría, se pelearía, se recurriría a la autoridad. El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor acuerdo”.

El Lenguaje en la Negociación

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro; no se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación; es importante conocer cuáles son las características de nuestro grupo, afinidades, etc. También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor; este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

CAPÍTULO DOS: CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. Generalidades del cambio organizacional

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, implantación del cambio y la evaluación del cambio.

- 1. Reconocimiento del problema:** Una de las complicaciones más comunes que existe es la de recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores de rotación, ausentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de la salud de la organización. Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no se respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha.
- 2. Identificación de las causas (Esquema de diagnóstico):** Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir las causas. La técnica más común es preguntar a las personas por que están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir toda la información necesaria por medios informales como charlas, o por medios formales como entrevistas, cuestionarios u observación personal.
- 3. Implantación del cambio:** Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los medios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser:

Estructural: Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.

De procedimiento: Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.

Interpersonal: Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio en la estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando.

Organizacional: Cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance como la administración por objetivos.

4. Evaluación del cambio: La etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejoraran la satisfacción y la armonía interpersonal, y harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo más importante es planear el programa de cambio organizacional para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistémica.

2.2. Investigación- Acción

El proceso de investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico: El agente del cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registro y escucha las preocupaciones de todos para descubrir que aflige a la organización.

2. **Análisis:** A continuación, el agente del cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.
3. **Retroalimentación:** El agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.
4. **Acción:** El agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.
5. **Evaluación:** Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

La ventaja de la investigación-acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio. La investigación- acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio.

2.3 ¿Que Cambiar?

En medio de tantos cambios, las organizaciones también necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas. El repertorio de cambios en la organización puede incluir los siguientes:

1. **Cambio del objetivo de la organización:** Significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.

2. **Cambio de productos o servicios:** Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
3. **Cambio tecnológico:** Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. En la actualidad, los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la informatización.
4. **Cambio en la estrategia organizacional:** Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.
5. **Cambio de estructura organizacional:** Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura.
6. **Cambio de la cultura organizacional:** Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sean en relación con la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
7. **Cambio de tareas o procesos internos:** Involucra principalmente el contenido de trabajo y las maneras de ejecutarlo.
8. **Cambio de las personas:** Cambiar al personal se refiere a modificar las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.

2.3.1. Agentes del cambio

Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes del cambio. Pueden ser los administradores, trabajadores o consultores internos o externos. Los agentes del cambio actúan como catalizadores y administran los procesos del cambio.

Los directivos de las organizaciones suelen recurrir a consultores externos especializados en metodologías de cambio. Las ventajas son claras, por una parte, poseen habilidades especializadas, no lo distraen las responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia y prestigio que un elemento interno. Pero están en desventajas porque conocen poco acerca de la historia, la cultura, los procedimientos y las personas de la organización. En cambio los administradores o consultores internos son más cautelosos, pues prefieren no herir a sus viejos amigos y compañeros.

2.3.2. Papel y funciones del agente de cambio

Intervenir en una organización establecida o en una relación entre personas o departamentos significa actuar con el propósito de ayudarles a mejorar su eficiencia y eficacia. El agente de cambio debe desempeñar diversos roles y funciones que se distinguen por diferentes categorías, mismos que se mencionan a continuación:

1. Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones de trabajo y consultando documentos.
2. Escuchar a las personas y comprenderlas aun cuando no esté de acuerdo con ellas para vencer la resistencia al cambio.

3. Ayudar a las personas que tengan problemas o dificultades personales y funcionales relacionadas con su trabajo a solucionarlos.
4. Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas con la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar.
5. Diseñar estrategia de corrección y seleccionar tácticas o métodos de desarrollo organizacional para alcanzarlas.
6. Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
7. Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad.
8. Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan.
9. Sugerir soluciones y orientar acciones para desarrollar en funcionamiento de las organizaciones.
10. Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.

2.3.3. Resistencia al Cambio

Quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes. Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no solo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos.

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura simple de aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no solo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra. Por otra parte las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera abierta cualquier intento de cambio.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

1. **Aspectos lógicos:** La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que deben aprender.
2. **Aspectos psicológicos:** Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo.

3. **Aspectos sociológicos:** La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses del grupo y de los valores sociales. Estos últimos son de fuerza poderosa que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios.

No siempre es fácil aceptar el cambio y contribuir a su avance. La resistencia de las personas y las organizaciones a los cambios no es nueva. Este hecho es, de cierta forma, alentador y positivo. Si no hubiese resistencia alguna al cambio, el comportamiento organizacional sería aleatorio y caótico. El rechazo induce al comportamiento cierto grado de estabilidad y predictibilidad, pero tiene una enorme desventaja: impide la adaptación y el progreso.

2.3.4. Como superar la Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio.

Kotter y Schlesinger (pág. 57) aconsejan seis estrategias para superar la resistencia al cambio en las organizaciones:

3. **Comunicación y educación:** La resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos. Si la fuente de resistencia es la falta de comunicación o la información es precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia.

No obstante, la comunicación no siempre basta para explicar un programa de cambios. También la instrucción es indispensable, e implica que toda la organización, desde la alta gerencia hasta las líneas de producción, esté en perfecta sintonía con las mismas ideas de cambio e innovación.

Cuando la resistencia al cambio se basa en información inadecuada o análisis inexactos, el programa de comunicación es lo más indicado. Este exige que haya una buena relación entre los indicadores del cambio y los que se resistan a él.

4. Participación e involucramiento: Las personas deben estar inmersa en el proceso de cambio antes de que ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias. La participación en el esfuerzo de cambio neutraliza la resistencia ya que las personas involucradas empiezan a participar intensamente; esto representa un profundo cambio en la filosofía y la cultura organizacional, pues la participación y la implicación emocional de las personas reflejan una posición eminentemente democrática.

El compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es fundamental para que el cambio tenga éxito. Sin embargo, el programa de participación tiene algunos inconvenientes: puede producir una solución poco eficiente porque muchas personas participan en el proceso, y su carácter democrático puede provocar que se consuma demasiado tiempo en discusiones e intercambios de ideas. Si se busca un cambio lento, terso y de largo plazo, el programa de participación es el más indicado. No obstante, si el cambio es urgente es necesario involucrar a fondo a todas las personas pueden demorarlo.

5. **Facilidades y apoyo:** La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación.

La organización arma a su personal con herramientas para aplicar los cambios e innovar. Cada gerente recibe la capacitación y a su vez, instruye a sus subordinados. Así, el gerente deja de ser un controlador y supervisor autócrata para transformarse en educador, orientador, líder, motivador, comunicador y multiplicador de esfuerzos de cambio.

El programa de facilitación y apoyo es útil cuando el miedo y la ansiedad son el fundamento de la resistencia. El inconveniente de esta estrategia es que puede requerir mucho tiempo, dinero y paciencia, lo que provoca que no sea práctico utilizarla.

4. **Negociación y acuerdo:** Otra manera de lidiar con la resistencia consiste en ofrecer algo de valor para aceptar el cambio. La organización ofrece a los resistentes ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo. Un gerente puede negociar con colegas o subordinados un acuerdo escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que el recibirá y en qué momento. La negociación es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Su desventaja es el costo.

5. **Manipulación y cooptación:** Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falso rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios. Por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación, pero con participación. Se trata de un intento por conquistar a los líderes de los grupos que se resisten ofreciéndoles papeles claves en las decisiones sobre los cambios a fin de obtener su aceptación.

La cooptación casi siempre es una forma barata y fácil de obtener apoyo de persona o grupos. Suele ser menos onerosa que la negociación y más rápida que la participación. No obstante, sus desventajas son enormes. Si las personas sienten que han sido indicadas o manipuladas, o que están siendo engañadas, pueden reaccionar de manera negativa y reforzar su resistencia. La cooptación puede provocar desviaciones si el cooptado decide influir en el proyecto de cambio o en su aplicación con base a sus propias ideas, aun en contra de los objetivos trazados.

La manipulación y la cooptación son medios abominables para evitar o neutralizar la resistencia al cambio. Son formas relativamente baratas de lograr fácilmente el apoyo de los opositores al cambio, pero si estos perciben que están siendo usados se pueden volver contra el agente de cambio.

6. **Coacción:** Por último, la resistencia al cambio pueden atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y la transferencia de personal. Es muy arriesgado usarla, porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar.

2.4. Desarrollo Organizacional

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base a valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de las personas.

El desarrollo organizacional ha sido objeto de crítica debido a su visión humanística, su hincapié en los procesos interpersonales y la poca importancia que concede a los métodos estructurales y a los procedimientos relacionados con los puestos y las tareas. Sin embargo, es imposible negar las infinitas posibilidades que el cambio planeado ofrece a las organizaciones.

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambio e innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos. Para reducir estas complicaciones es necesario utilizar una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada a la administración. A estas tecnologías de cambios se les conoce como desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.

2.3.4. Importancia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se deriva que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápido y oportunamente.

Específicamente el desarrollo organizacional abordara problemas de comunicación, conflicto entre grupos, cuestiones de dirección, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional

2.5. Ciclo de vida de las organizaciones

Una manera más interesante de analizar el desarrollo organizacional es utilizar el concepto de ciclo de vida. Las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y, a la larga mueren. La historia es similar en todas las organizaciones, el diseño organizacional. El estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen una pauta muy previsible en cada fase. Según Greiner, (Comportamiento Organizacional; pág. 414), las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural, y en cada una ocurre una crisis que obliga a pasar a la siguiente fase:

1. **Etapla emprendedora:** Cuando la organización nace, se hace hincapié en crear un producto y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son emprendedores y se dedican a las actividades técnicas de producción y marketing.

La organización es informal y no burocrática. Toda la energía de la organización se dirige a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

Crisis: necesidad de liderazgo. Cuando la organización empieza a crecer, el hecho de que haya más trabajadores ocasiona problemas de liderazgo. Los propietarios que tienen una orientación creativa y técnica se topan con problemas de administración y tienen que adaptar la estructura de la organización para dar cabida al crecimiento continuo.

2. **Etapas de colectividad:** La organización empieza a definir metas y directrices. Crea departamentos y una estructura jerárquica, especifica las atribuciones de cada puesto y divide el trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan por contribuir al éxito de esta, porque se sienten parte de la colectividad. Este periodo corresponde a la juventud de la organización.

Crisis: Necesidad de delegar. Cuando la nueva dirección tiene éxito, los trabajadores de los niveles más bajos se sienten limitados por el fuerte liderazgo de la directiva. Cuando los gerentes no quieren delegar responsabilidad y la alta gerencia quiere garantizar que todas las áreas estén coordinadas e integradas, se presenta una crisis de autonomía. La organización debe encontrar mecanismos para coordinar las áreas sin supervisión directa de la cúpula.

3. **Etapas de formalización:** La organización comienza a utilizar normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y empieza a ingresar especialistas, como ingenieros, profesionales en recursos humanos y otros expertos. La dirección se interesa en asuntos relacionados con planeación y estrategia, y deja las operaciones de la empresa a la gerencia media.

Crisis: Exceso de formalidades. La proliferación de sistemas y programas provoca burocratización. El personal de asesoría puede asfixiar a los gerentes de nivel medio ya que las normas y procedimientos burocráticos restringen la innovación.

4. **Etapa de elaboración:** La burocratización llega a su límite y los gerentes aprenden a trabajar con la burocracia sin aumentarla. Los sistemas formales se reducen y simplifican mediante equipos y fuerzas de tarea. A fin de disminuir el exceso de formalidades, la organización busca la colaboración de las personas y el trabajo en equipo.

Crisis: Necesidad de revitalización. Cuando alcanza la madures, la organización pasa por periodos de baja actividad temporal que exige su renovación y revitalización para hacer más ágil e innovadora.

2.6. *Técnicas de Desarrollo Organizacional*

Los agentes del cambio utilizan varios métodos de desarrollo organizacional para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:

1. **Entrenamiento de la sensibilidad:** Es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. Es una técnica que reúne a la personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí misma y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.
2. **Asesoría de los procesos:** Es un método de cambio de comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas. El asesor

no soluciona los problemas, pero aconseja al cliente sobre como diagnosticar los procesos que requieren mejorar y resolver sus propios problemas de relación

- 3. Construcción de equipos:** Es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como mejorar su desempeño, para la cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes. Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como los procesos internos del equipo.

- 4. Reuniones de confrontación:** Es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejora las relaciones intergrupales. Cada grupo hace una reunión para elaborar una lista de ideas que tiene de sí mismo. Continuación, los grupos compara las listas y discuten semejanzas y diferencias para identificar las causas de las discrepancias. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socio terapéutico cuya finalidad es mejorar la salud de la organización incrementando la comunicación y la relación entre los grupos o áreas.

2.7. *Etapas del Desarrollo Organizacional*

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- 1. Diagnóstico inicial:** La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores del desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar porque la productividad es baja o porque los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes del nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, pueden diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.
- 2. Recopilación de datos:** Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones de grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas del problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

- 3. Intervención:** La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro en el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroalimentación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación, de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

2.8. Características del Desarrollo Organizacional

- 1. Enfocar a la organización como un todo:** Involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
- 2. Orientación sistémica:** Todas las partes de una organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
- 3. Agente de cambio:** Utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
- 4. Solución de problemas:** Enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación- acción o sea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlo.

5. **Aprendizaje experimental:** Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. **Proceso de grupo y desarrollo de equipos:** Descansa sobre los procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
7. **Retroalimentación:** Proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. También motiva a las personas para comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.
8. **Orientación situacional:** Sigue un procedimiento rígido e inmutable. Es flexible y se adapta a las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
9. **Desarrollo de equipos:** Se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado, parte de un principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
10. **Enfoque interactivo:** Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio.

2.9. *Modelos de intervención para el Desarrollo Organizacional*

En la actualidad los diversos cambios sociales y económicos influyen en la funcionalidad de las organizaciones, si lo vemos desde el punto de vista sistémico, en el cual los cambios en la organización también influirán en sus trabajadores y viceversa. Todo lo que sea parte de un sistema estará involucrado en los procesos que existan dentro de él.

Los cambios en las organizaciones suponen una serie de aspectos que se transforman y que conllevan a mejoras dentro de las funciones y objetivos planteados. Estos cambios influyen en la parte estructural de la organización, el rediseño de tareas, los métodos de trabajo tecnológicos, y los cambios de habilidades y actitudes.

El proceso conlleva la aplicación de un método de desarrollo organizacional que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado.

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que permitan optimizar la interacción entre las personas y grupos para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico, económico, administrativo, de comportamiento, de manera que aumente la eficiencia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Existen diferentes modelos de intervención en el cambio en el ámbito organizacional; algunos se enfocan más a la estructura, otros al desarrollo de habilidades en los trabajadores y otros en los cambios tecnológicos.

Si bien, en cada uno de los cambios es importante llevar intervenciones más integrales que abarquen la mayoría o todas las áreas de la empresa, logrando un mayor éxito en el cambio de sistema y el cumplimiento de los objetivos.

Son tres tipos de modelos de intervención para el desarrollo organizacional y se mencionan a continuación:

1. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales.

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización. Se puede encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

1. Cambios en los procedimientos de trabajo
2. Cambios en los productos
3. Cambios en la organización
4. Cambios en el ambiente de trabajo

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

2. Modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambio en el comportamiento.

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y la comunicación en la organización.

Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

3. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Los directivos deben de crear consciencia de la contribución que tiene el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, deben también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio de proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

Sin duda los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que posibilitaran el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo. Prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia respaldados en los procesos de: Planificación, organización, dirección, control y evaluación.

CAPÍTULO TRES: CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias que existen siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones.

Un aspecto crítico de la organización es resolver adecuadamente los conflictos cuando empiezan a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficiencia y desempeño; de lo contrario, perjudicará sus rendimientos, es por ello que cuando estos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación.

3.1. Definición de conflicto

Según Chiavenato (Comportamiento organizacional; pág. 379) “El conflicto es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras, trate de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con otras.”

Conflicto también es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Es decir, es el desacuerdo en un grupo de personas en una organización; cuando la idea de un grupo no está de acuerdo a la aprobación de dicha idea o proyecto.

3.1.1. Niveles de gravedad del conflicto

Cada conflicto es único, tiene características especiales y de acuerdo con su gravedad, pueden clasificarse en algunos de estos tres niveles:

- 1. Conflicto percibido:** Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia.
- 2. Conflicto experimentado:** Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata de llamado conflicto velado en el cual no se manifiesta abiertamente, es decir, que es disimulado.
- 3. Conflicto manifiesto:** Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Este es un conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entra las partes implicada.

3.1.2. Noción del Conflicto

Conflicto y cooperación constituyen elementos integrantes en la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la organización, que los consideran como dos aspectos de la actividad social, los dos lados de una misma moneda, ya que en la práctica ambos están ligados indispensablemente. El pensamiento administrativo se ha preocupado fundamentalmente por los problemas, para obtener cooperación y solucionar los conflictos.

Si las fuentes de cooperación residen en las semejanzas de intereses reales o supuestos, entre individuos y organizaciones, las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia también real o supuesta de intereses. Uno de los propósitos de la administración es crear condiciones o situaciones en que el conflicto como parte integrante de la vida industrial y empresarial pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo o individuo pueden caracterizarse en una escala que varía desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y solución de problemas.

Dado que las personas no son iguales ni las organizaciones. Todo conflicto lleva en sí, fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio y las fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. La ausencia de conflicto significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto se presenta porque existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan a menudo. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, vida y fuerzas que se enfrentan entre sí.

En general el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes individuos o grupos u organización percibe que la otra parte individuos atenta contra alguno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, la situación se modifica y la cantidad o calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse. En consecuencia, el conflicto no solo es un desacuerdo o choque de intereses, sino también una interferencia deliberada en el intento de la otra por alcanzar sus objetivos.

3.1.3. Causas del conflicto

A continuación se citan los aspectos en que se fundamentan estas causas:

Expectativas de la gestión directiva

Es trabajo de un empleado cumplir con las expectativas de su gerente, pero si esas expectativas son mal interpretadas pueden surgir conflictos. Los gerentes tienen que tomarse el tiempo para comunicar claramente sus objetivos a los empleados y luego confirmar los objetivos por escrito. Un gerente también debe animar a sus empleados a hacer consultas acerca de sus metas y mantener reuniones regulares para discutir las metas y la mejor forma de alcanzarlas.

Corte en la comunicación

Si un departamento requiere información de otro departamento con el fin de hacer su trabajo, y el segundo departamento no responde a esa solicitud de información, puede surgir un conflicto. Algunos desacuerdos entre departamentos pueden dar lugar a una actitud de indiferencia que puede convertirse rápidamente en un conflicto interno. Otra forma en que se puede generar este tipo de conflicto es cuando se da una respuesta circular como, por ejemplo; cuando una gestión se encuentra perpetuamente "bajo revisión". Cuando las personas o departamentos tardan en responder a las solicitudes de información o retienen información a propósito, lo mejor es hacer frente a la situación de inmediato con un encuentro personal con ambas partes para resolver la situación.

Malinterpretación de la información

De acuerdo al experto en mediación Robert D. Benjamín, según escribe en Mediate.com, "El conflicto interno a veces puede surgir como resultado de un simple malentendido." Es decir, una persona puede malinterpretar la información, lo que puede desencadenar una serie de conflictos. Con el fin de hacer frente a este tipo de situaciones, lo mejor es hacer que la persona reconozca su equivocación y trabajar con las partes afectadas para poner solución a la

situación. Asumir la responsabilidad de un error rápidamente puede desactivar un potencial conflicto organizativo.

La falta de rendición de cuentas

El conflicto organizacional puede derivar en frustración. Una fuente de frustración es la falta de rendición de cuentas. Si algo ha ido mal y nadie está dispuesto a asumir la responsabilidad del problema, la falta de rendición de cuentas puede empezar a permear a toda la empresa hasta que el problema se resuelva. Una forma de combatir la falta de rendición de cuentas es que cualquier persona que entra en contacto con un documento debe firmar con su nombre en él e incluir la fecha. El rastro del papel a veces puede servir para hallar la fuente del problema.

3.1.4. *Efectos del Conflicto*

Problemas de salud mental

El conflicto dentro de una organización puede hacer que los miembros se sientan frustrados, que no encuentren soluciones a la vista, o que sus opiniones no son reconocidas por los otros miembros del grupo. Como resultado, los miembros se estresan, lo que afecta negativamente a su vida profesional y personal. Los miembros de la organización pueden tener problemas para dormir, pérdida de apetito o comer en exceso, dolores de cabeza y volverse inaccesibles. En algunos casos, los miembros de la organización pueden evitar reuniones para no experimentar estrés.

Disminución de la productividad

Cuando una organización pasa gran parte de su tiempo tratando de resolver los conflictos, descuidan de cierta manera el cumplimiento de los objetivos. Lo que provoca que los miembros se centren menos en el proyecto en cuestión y más en chismes acerca de un conflicto o en ventilar las frustraciones. Como resultado, las

organizaciones pueden perder dinero, donantes y el acceso a los recursos esenciales.

Miembros que dejan la organización

Los miembros de la organización que están cada vez más frustrados con el nivel de conflicto que existen en la empresa, pueden decidir poner fin a su membresía. Esto es especialmente perjudicial cuando los miembros son parte de la junta directiva o los jefes de las comisiones. Una vez que los miembros comienzan a salir, la organización tiene que reclutar a nuevos miembros y nombrar miembros interinos del Consejo. En casos extremos, donde varios miembros se retiran o una junta ejecutiva, se corre el riesgo de la disolución de las organizaciones.

Violencia

Cuando el conflicto se intensifica sin mediación, pueden surgir situaciones intensas entre los miembros de la organización. Es una pena, pero los conflictos organizacionales pueden causar violencia entre los miembros, lo que resulta en problemas legales para los miembros y posiblemente para la organización.

Inspira la creatividad

Afortunadamente, algunos miembros de la organización ven el conflicto como una oportunidad para encontrar soluciones creativas a los problemas. El conflicto puede inspirar a los miembros una tormenta de ideas, mientras se examinan los problemas desde diferentes perspectivas.

Compartir y respetar las opiniones

Como los miembros de la organización trabajan juntos para resolver los conflictos, están más dispuestos a compartir sus opiniones con el grupo.

El conflicto también puede hacer que los miembros escuchen activamente a cada uno en su trabajo para lograr los objetivos de la organización.

Mejora la comunicación del futuro

El conflicto puede unir a los miembros del grupo y ayudarles a aprender más unos de otros. Desde temas relacionados con el crecimiento de la organización a comprender el estilo de comunicación preferido cada miembro, el conflicto dentro de una organización puede dar a los miembros las herramientas necesarias para resolver fácilmente los conflictos en el futuro.

Identificar nuevos miembros

Dentro de las organizaciones los miembros participan activamente en cada reunión, sirven en varios comités y dan una opinión sobre cada tema que el grupo discute. También hay miembros que aparentemente contribuyen poco al grupo y observan más que hablan. El conflicto dentro de una organización puede inspirar típicamente a miembros silenciosos para reforzar y demostrar sus habilidades de liderazgo al ofrecer soluciones significativas al problema que el grupo se enfrenta.

3.2. Etapas del conflicto

1. Primera etapa, el pensamiento: Se refiere cuando las diferencias empiezan a crearse, pero el individuo opta por no tomarlo en serio, decirse así mismo “no pasa nada” esta etapa puede ser comparada con el autoengaño, decirse así mismo que las cosas están bien.

2. Segunda Etapa: Si no se desecha ese pensamiento de diferencias y se le alimenta, se da paso al reconocimiento del conflicto y por ende iniciar un sentimiento con tal referente, es decir, nos encontramos ante el sentimiento originado por el pensamiento.

3. Tercera Etapa, Acción: Esta etapa se le ha denominado así porque, si el pensamiento se hace fértil da lugar al sentimiento, cuando el sentimiento se ha manifestado en nuestro ser, origina una acción, tal motivo da como manifiesto al conflicto.

4. Cuarta Etapa, Solución: Esta etapa se considera que es la mejor de todas porque se refiere al encausar el conflicto a situaciones productivas y de efecto enriquecedor y cuando el conflicto es inmanejable, en otras palabras no hay solución viable se dará la renuncia, abandonar el problema antes de involucrarse en una situación desgastante que no tendrá solución.

3.3. Niveles de conflicto

Cuatro niveles primarios de conflicto pueden existir en las organizaciones: intrapersonal (dentro de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (dentro de un grupo) e intergrupala (entre grupos).

3.3.1. El Conflicto intrapersonal

El conflicto intrapersonal: Ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas.

El conflicto enfoque-enfoque: significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo (por ejemplo una elección entre dos empleos que parecen atractivos por igual).

El conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo (como una remuneración baja o tener que viajar mucho).

El conflicto enfoque-evasión: Significa que la persona debe decidir si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos (como aceptar la oferta de un buen empleo en una mala ubicación).

Con frecuencia las decisiones cotidianas incluyen la solución de conflictos de metas intrapersonales. Pero por lo general incrementa en una de las siguientes condiciones:

1. Hay varios cursos de acción alternos realistas al enfrentar el conflicto.
2. Las consecuencias positivas y negativas de los cursos de acción alternos son más o menos iguales.
3. La fuente del conflicto es importante para la persona.

Violencia en el lugar de trabajo. Los conflictos intrapersonales (internos) graves no resueltos de los empleados, clientes u otros desatan un conflicto interpersonal violento. Gran parte de la violencia en el lugar de trabajo se origina en conflictos intrapersonales graves.

Indicadores de empleados potencialmente violentos incluyen:

1. Proferir amenazas directas o veladas de daño, hacer referencias inapropiadas a armas de fuego o una fascinación con las armas.
2. Actos de intimidación, acoso, beligerancia, amenazas u otras conductas inadecuadas y agresivas.
3. Numerosos conflictos con supervisores y otros empleados, o cambios extremos en la conducta.
4. Declaraciones de fascinación con incidentes de violencia en el lugar de trabajo, que indiquen aprobación del uso de la violencia para resolver un problema
5. Afirmaciones que indique desesperación (por problemas, familiares, financieros y otros de carácter personal) hasta el punto de considerar el suicidio.

3.3.2. *El conflicto interpersonal*

El conflicto interpersonal ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de estas.

Conflicto de funciones. Una función es un grupo de tareas y comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un trabajo. Un conjunto funcional es el grupo de emisores que afectan en forma directa al receptor. Un conjunto funcional involucraría al jefe de empleados, a otros integrantes, del equipo, amigos íntimos, familiares cercanos y clientes o consumidores importantes.

Se pueden presentar cuatros tipos de conflictos de funciones como resultados de mensajes y presiones incompatibles del conjunto funcional.

1. Pueden ocurrir conflictos de funciones intraemisores cuando son incompatibles los diferentes mensajes y presiones recibidas de un integrante del conjunto funcional.
2. Se pueden presentar conflictos de funciones interemisores cuando los mensajes y presiones provenientes de un emisor se oponen a mensajes y presiones provenientes de uno o más de los otros emisores.
3. Pueden surgir conflictos interfuncionales cuando las presiones de la función relacionadas con las pertenencias a un grupo, son incompatibles con las presiones que provienen de la pertenencia a otros grupos.
4. Hay conflictos persona-función cuando los requisitos de la función son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propios respecto de los comportamientos que son aceptables para el receptor.

Ambigüedad de funciones. La ambigüedad de funciones es la incertidumbre o carencia de claridad que rodea las expectativas sobre una función individual. Al igual que el conflicto, una ambigüedad de funciones grave causa estrés y desata conductas posteriores para resolver. Muchas veces los comportamientos se manifiestan como: 1) una acción agresiva (robo, violencia, ataque verbal) y comunicación hostil, 2) la renuncia o 3) un acercamiento al emisor o emisores de funciones para buscar una solución conjunta al problema. Los altos niveles de conflicto de funciones y de ambigüedad tienen efectos numerosos y radicales: reacciones de estrés, conducta agresiva, hostilidad y retiro (rotación y ausentismo).

3.3.3. El conflicto intragrupal

El conflicto intragrupal se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar la dinámica. Los negocios de propiedad familiar están especialmente predispuestos a sufrir conflictos intragrupales.

Las consecuencias de un excesivo conflicto intragrupal normalmente son negativas, un punto de vista equilibrado del conflicto sugiere que puede ser útil, cierto conflicto dentro de los equipos o departamento.

Eisner afirma (Comportamiento Organizacional 10ª ed., Pág. 315) “Todo este negocio comienza con ideas, y estamos convencidos de que las ideas vienen de un ambiente de conflicto de apoyo, que es sinónimo de fricción apropiada. Creamos un ambiente cálido en que la gente no teme decir lo que tiene en mente o ser irreverente. Dice lo que piensa, y se le exhorta con vigor sus ideas. Puede ser difícil y algo incómodo en ocasiones, ya que la gente dice muchas cosas motivadoras, que cuestionan a fondo. Sin embargo, esto saca muchas ideas a la luz, para que podamos echarles un vistazo”.

3.3.4. El conflicto intergrupal

El conflicto intergrupal se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotados y costosos para los participantes. En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención solo el interés propio, la falta de voluntad para escuchar etcétera.

Conflicto basado en la diversidad. Como se estudió en capítulos anteriores, pueden presentarse graves conflictos intergrupales por la diversidad de la fuerza de trabajo. Los conflictos más difíciles generados por la diversidad se relacionan con aspectos de raza, sexo, origen étnico y religión.

3.4. El poder en el manejo de los conflictos

El conflicto en las organizaciones a menudo refleja fuentes de poder interpersonales que sostienen y usan administradores, subordinados y compañeros. Existen cinco importantes fuentes interpersonales de poder: poder de premiación, poder coercitivo, poder legítimo, poder de experto, o de la experiencia, y poder referente que la gente puede usar en situaciones de conflicto.

3.4.1. Poder de premiación

El **poder de premiación** es la capacidad de una persona de influir en la conducta de los demás premiándolos por la conducta deseable. Por ejemplo, en la medida en que los subordinados valoren las recompensas del gerente como son: los elogios, ascensos, dinero, tiempo libre, etc., cumplirán con las solicitudes y órdenes. Un gerente que controla la asignación de aumentos de sueldo por méritos en un departamento, posee poder de premiación sobre sus subordinados.

En resumen, los empleados pueden sujetarse a los esfuerzos que hacen los gerentes de influir en su conducta porque esperan ser premiados por el acatamiento.

3.4.2. Poder coercitivo

El **poder coercitivo** es la capacidad de una persona para influir en la conducta de otros por medio de la imposición de sanciones. Por ejemplo, los subordinados pueden cumplir porque anticipan sanciones si no responden de manera favorable a las órdenes del gerente. Las sanciones pueden adoptar las formas de reprimendas, asignación a trabajos, suspensión sin goce de sueldo y otra obligación de cumplir con mayor rigor las reglas de trabajo y otras similares. La sanción final desde la perspectiva de la organización, consiste en despedir al empleado.

3.4.3. Poder legítimo

Lo más frecuente es que el **poder legítimo** se refiera a la capacidad del gerente de influir en la conducta de los subordinados gracias a su posición formal en la jerarquía de la organización. Los subordinados responderán a este tipo de influencia porque reconocen el derecho legítimo del gerente a ordenar que hacer. En ocasiones, los subordinados también pueden tener un derecho legítimo a decir que hacer.

El poder legítimo es un concepto organizacional importante. Por lo general un gerente tiene el poder de tomar decisiones dentro de un área específica de responsabilidades, como el control de calidad, la comercialización o la contabilidad. Esta área de responsabilidades define las actividades en las que se espera el gerente (y en ocasiones otros empleados) ejerza poder legítimo para influir en la conducta. Cuanto más se alejan los gerentes de su área de responsabilidades, más débil es su poder legítimo. Los empleados tienen una zona de indiferencia en relación con el ejercicio del poder gerencial. En la zona de

indiferencia los empleados aceptarían ciertas órdenes sin objetar el poder del gerente. Este gozará de un importante poder legítimo para influir en la conducta de los subordinados.

3.4.4. Poder experto

El **poder experto o de la experiencia** es la capacidad de una persona para influir en la conducta de los demás por sus habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos. En la medida en que los gerentes demuestran competencia en poner en práctica, analizar, evaluar y controlar las tareas de sus subordinados, adquirirán el poder de experto. Con frecuencia este es relativamente limitado en cuanto a su alcance. La carencia de poder experto muchas veces atormenta a los gerentes y empleados nuevos.

3.4.5. Poder referente

El **poder referente** es la capacidad de la persona para influir en la conducta de otros como resultado del cariño, respeto o admiración. Por ejemplo la identificación de los subordinados con un gerente suele constituir la base del poder referente. Esa identificación a veces incluye el deseo de los subordinados de emular al gerente. Quizás un gerente joven copie el estilo de liderazgo de un gerente de mayor edad admirado y con más experiencia. El gerente de mayor edad, por tanto, cuenta con alguna capacidad (cierto poder referente) para influir en la conducta del gerente más joven. Por lo general, el poder referente se asocia con personas que poseen características de personalidad admiradas, carisma o una buena reputación. Sin embargo, los gerentes y empleados también tienen mucho poder referente por la fortaleza de sus personalidades.

3.5. Estilos de manejo de Conflictos Interpersonales

Los individuos manejan los conflictos interpersonales en diversas formas. Existen cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales. Los estilos se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: preocupación por uno mismo y preocupación por otros. El deseo de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado en que uno sea afirmativo o no afirmativo en la persecución de las metas propias. Su deseo de satisfacer las preocupaciones de otros depende de la medida en que uno sea cooperativo o no cooperativo. Los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales representan diferentes combinaciones de afirmación y cooperación. Aunque uno puede tener una tendencia natural hacia uno o dos estilos, se pueden usar todos ellos según los cambios en la situación y las personas involucradas.

Estilo de evasión

El **estilo de evasión** se refiere a las conductas no afirmativas y no cooperativas. Una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos, hacer a un lado los desacuerdos y permanecer neutral. El enfoque de evasión refleja una aversión al estrés y frustración, y puede incluir la decisión en dejar que un conflicto se resuelva solo. Como desentenderse de asuntos importante frecuentemente frustra a otros, el uso constante del estilo de evasión suele resultar en evaluaciones desfavorables por terceros.

Las siguientes afirmaciones ilustran el estilo de evasión.

1. Si hay reglas que se apliquen al caso en particular, las cito; si no, deja que la otra persona tome su propia decisión.
2. Por lo general no asume posturas que generen controversias.
3. Temor al involucrarse en tópicos que son fuentes de discusiones con amigos de trabajo.

Cuando un conflicto no resuelto impide alcanzar las metas, el estilo de evasión llevara a resultados negativos para la organización. Este estilo es deseable en ciertas situaciones, como cuando;

1. El asunto es menor o su importancia es pasajera, por lo que no vale la pena enfrentar el asunto;
2. El individuo no tiene suficiente información para atender efectivamente el asunto en ese momento;
3. El poder del individuo es tan bajo en relación con la otra persona, que hay poca oportunidad de conseguir un cambio y
4. Otros pueden resolver mejor el conflicto.

Estilo compulsivo

El **estilo compulsivo** se refiere a conductas afirmativas y no cooperativas y representa un enfoque ganar-perder en los conflictos interpersonales. Quienes emplean el estilo compulsivo tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás. Este estilo se apoya con el poder coercitivo. Puede ayudar a una persona a lograr sus metas individuales, pero como la evasión, el estilo compulsivo tiende a dar como resultado evaluaciones desfavorables por terceros. Las siguientes declaraciones ilustran el estilo compulsivo.

1. Me gusta decirlo con claridad: les guste o no, las cosas se hacen como yo digo, y puede ser que cuando otros hayan tenido la experiencia que yo tengo.
2. Convenzo a la otra persona de la lógica y beneficios de mi postura.
3. Insisto en que mi posición sea aceptada durante un desacuerdo.
4. Por lo general me atengo a mi solución del problema luego que comienza la controversia.

Los individuos con tendencia compulsivas suponen que la solución del conflicto significa que una persona debe ganar y la otra perder.

Cuando se trata de conflicto entre subordinados o departamentos, los gerentes de estilo compulsivo amenazan o de hecho usan degradaciones de rango, despidos, evaluaciones negativas de desempeño y otras sanciones para obtener el cumplimiento. Este enfoque representa un esfuerzo de usar al jefe para someter al compañero que se opone.

El uso excesivo del estilo compulsivo reduce la motivación de trabajo de los empleados, porque no se han considerado sus intereses. El estilo compulsivo solo puede ser necesario en 3 ocasiones:

1. Hay emergencias que requieren acción inmediata;
2. Se deben tomar cursos de acción impopulares en bien de la eficacia y supervivencia de largo plazo de la organización y
3. La persona necesita emprender acciones para su propia protección e impedir que otros se aproveche de ella.

La acusación de prácticas organizacionales ilegales, inmorales o ilegítimas por parte de miembros actuales o anteriores de la organización, con el fin de cambiar tales prácticas, se llama filtración de la denuncia. Con demasiada frecuencia la administración superior cree que los que filtran las denuncias crean un conflicto más negativo que positivo.

Estilo complaciente

El **estilo complaciente** se refiere a comportamientos cooperativos y no afirmativos. La complacencia representaría un acto desinteresado, una estrategia de largo plazo para estimular la cooperación de los demás o simplemente someterse a los deseos de otros. Por lo general, los individuos de estilo complaciente son evaluados en forma favorable, aunque también pueden ser percibidos como débiles y sumisos. Las siguientes declaraciones muestran este estilo:

1. El conflicto se maneja mejor mediante la suspensión de mis metas personales para conservar buenas relaciones con los demás.
2. Si esto hace feliz a los demás, estoy de acuerdo por completo.
3. Aliviar el conflicto con la indicación de que nuestras diferencias son triviales y después mostrar buena voluntad al mezclar las ideas con las de la otra persona.

Es probable que cuando se use el estilo complaciente se actué como si el conflicto fuera a desaparecer con el tiempo y se buscara la cooperación. Quien recurre a él, intentara reducir las tensiones y el estrés por medio de la confianza y el respaldo. Este estilo demuestra preocupación por los aspectos emocionales del conflicto, pero poco interés por resolver sus aspectos importantes. El estilo complaciente simplemente da como resultado que la persona esconda sus sentimientos personales o los disimule. Este estilo no es eficaz cuando se utiliza como estilo dominante. A corto plazo, el estilo complaciente llega a ser efectivo cuando:

1. La persona se encuentra en una situación potencialmente explosiva de conflicto emocional, y se usa la suavidad para desactivarla;
2. Mantener la armonía y evitar los trastornos son especialmente importantes a corto plazo.
3. Los conflictos se basan sobre todo en la personalidad de los individuos y no es posible resolverlos con facilidad.

Estilo de colaboración

El **estilo de colaboración** se refiere a las conductas de firme cooperación y afirmación. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo de los conflictos interpersonales. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos. La persona que usa este estilo tiende a:

1. Ver el conflicto como algo natural, útil e incluso como medio que conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada;
2. Mostrar confianza y sinceridad con otros; y
3. Reconocer que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la solución. La persona que utiliza el estilo de colaboración suele ser vista como dinámica y evaluada de manera favorable.

Las siguientes declaraciones ilustran el estilo de colaboración:

1. Primero tratar de superar cualquier desconfianza que existiera entre el grupo. Luego intentar llegar a los sentimientos que se tiene sobre los asuntos, y sugerir encontrar una posición que se pueda poner a prueba.
2. Expresar a la otra persona las ideas, para buscar que la otra persona de igual manera exprese sus ideas y buscar una solución que sea beneficiosa para ambos.
3. Sugerir soluciones nuevas y aprovechar diversos puntos de vistas que se hayan expresado.
4. Tratar de profundizar en un tema para encontrar una solución buena para todos.

Con este estilo, el conflicto se reconoce en forma abierta y todos los interesados lo evalúan. Compartir, examinar y evaluar las razones del conflicto debe conducir al desarrollo de una alternativa que lo resuelva en forma efectiva y completamente aceptable para todos los participantes.

La colaboración es práctica cuando:

- 1) se necesita un alto nivel de cooperación para justificar la dedicación de tiempo y energía extra que se requiere para que valga la pena resolver el conflicto;
- 2) el poder entre las personas implicadas es semejante, de modo que se sientan libres de interactuar con sinceridad, y sin importar su situación formal;
- 3) existe potencial para obtener beneficios mutuos, en particular a largo plazo, para resolver la disputa a través del proceso ganar-ganar y;
- 4) existe suficiente respaldo organizacional para dedicar tiempo y energía a la solución de disputas mediante la colaboración.

Las normas, los premios y las sanciones de la organización, en especial los establecidos por la alta gerencia brindan la estructura para estimular o desanimar la colaboración.

Estilo de concesiones

El **estilo de concesiones** se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Se basa en el principio de dar y tomar. Normalmente incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado, y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos. Las siguientes afirmaciones muestran un estilo de concesiones.

1. Quiero saber cómo y que sienten los demás. Cuando la oportunidad es la adecuada, las explico lo que siento e intento mostrar que están equivocados. Por supuesto que muchas veces es necesario llegar a un acuerdo a medio camino.
2. Por lo general, después de que no logro lo que quiero, me topo con la necesidad de buscar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

3. Cedo ante los demás si ellos están dispuesto a coincidir conmigo a medio camino.

La persona que hace concesiones a otros tiende a recibir evaluaciones favorables. Se sugieren varias explicaciones de la evaluación favorables del estilo de concesiones, entre ellas:

1. Es vista sobre todo como un “refrenarse” cooperativo;
2. Refleja una manera pragmática de enfrentar los conflictos, y
3. Ayuda a mantener buenas relaciones futuras.

El estilo de concesiones no debe usarse pronto en la solución de conflictos por varias razones. En primer lugar, es probable que los participantes lleguen a tomar decisiones de medio camino en los asuntos expresados, no en los asuntos reales. Es frecuente que los asuntos que se tratan primero en un conflicto no sean los reales. En segundo lugar, es más fácil aceptar una posición inicial que buscar alternativas que sean más aceptables para todos los participantes. En tercero, estas negociaciones son inadecuadas para toda o parte de la situación cuando no se trata de la mejor decisión disponible.

En comparación con el estilo de colaboración, el de concesiones no eleva al máximo la satisfacción conjunta. Las concesiones logran una satisfacción moderada, pero solo parcial, para cada persona. Es probable que este estilo resulte apropiado cuando:

1. El acuerdo permita a cada persona estar en mejor situación o al menos no peor de lo que estaría si no llegara a un acuerdo;
2. Simple y sencillamente es imposible lograr un convenio total ganar-ganar.
3. Las metas contradictorias o los intereses opuestos obstaculicen el acuerdo sobre la propuesta de una persona.

Uso organizacional

Estudios realizados sobre el uso de diferentes estilos para el manejo del conflicto interpersonal señalan que la colaboración tiende a ser características de:

1. Las personas más exitosas.
2. De organizaciones de alto desempeño. La gente tiende a percibir la colaboración en términos del uso constructivo del conflicto. El uso de la colaboración parece dar como resultado sentimientos positivos en los demás, así como autoevaluaciones favorables de desempeño y capacidades.

En contraste con la colaboración, los estilos compulsivo y de evasión suelen presentar efectos negativos; tienden a asociarse con el uso menos constructivo del conflicto, sentimientos negativos de los demás y evaluaciones desfavorables de desempeño y habilidades. Los efectos de la complacencia y las concesiones son mixtos. En ocasiones el uso de la complacencia da como resultado sentimientos positivos de los demás. Pero estas personas no aplican evaluaciones favorables de desempeño y capacidades a quienes recurren al estilo complaciente. El uso del estilo de concesiones suele ir seguido de sentimientos positivos de los demás.

3.6. Fuentes que generan el conflicto en la Organización

1. Fallas en la comunicación
2. Diferencias estructurales
3. Ambigüedad de roles
4. Recursos escasos
5. Incompatibilidad de metas
6. Sistemas de recompensa pobremente diseñados
7. Diferencias de poder y estatus
8. Diferencias personales y conflictos anteriores que no se han resuelto.

3.7. Principales categorías del conflicto

- 1. Conflicto de rol múltiple:** Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
- 2. Escasos recursos:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- 3. Valores y prioridades diferentes:** A menudo, el conflicto más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es imposible que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo.

4. Diferencias de percepción de un problema: A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflictos entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

3.8. Clasificación de los conflictos

En el nuevo enfoque sobre los Conflictos Organizacionales, estos se clasifican en:

Funcionales: Son los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.

Disfuncionales: Son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.

La ausencia de conflictos puede generar inmovilidad de las Organizaciones, como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La complacencia con “lo que hacemos” propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Por otro lado la presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación prevalece sobre la colaboración y la cooperación, en algunas actividades resulta fundamental para la obtención de resultados, especialmente en los procesos de Negociación.

3.9. *Proceso del conflicto*

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

- 1. Fuga o evasión:** Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre persona y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de enfrentarlos, por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones.
- 2. El impasse:** Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. Básicamente es una situación sin salida, en el que nadie llega a nada.
- 3. Ganar-perder:** Se trata de una situación de victoria/derrota, resultado de una confrontación directa entre las partes; en la medida en el que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una derrota.
- 4. Conciliación:** Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conducen a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento.

3.10. Como solucionar el Conflicto

Identificar la fuente del conflicto: Reunirse con los miembros de la organización individualmente o en grupo para comentar con cada persona su visión sobre la causa de la discordia. Permite adecuadamente que cada miembro hable ininterrumpidamente, pero no dejes que dominen la conversación.

Discutir soluciones para el conflicto: Hacer una tormenta de ideas y considerar todas las que se escuchen. Permitir que cada miembro ofrezca una solución al problema sin interrumpirlo o desacreditarlo. Intenta llegar a cinco o diez soluciones viables durante esta sesión.

Desarrollar una lista de pros y contras para cada solución mencionada: Discutir los temores de cada persona en las soluciones siendo cuidadoso en ser discreto al respecto y en afrontar esos temores. No permitir que un miembro domine o presione con sus ideas a los demás miembros del grupo.

Identificar soluciones en las que todos estén de acuerdo: Intentar encontrar soluciones con un interés común entre los miembros del equipo, evitando las que produzcan temores extremos o justificables o las que promuevan discordias con cualquier miembro.

Seleccionar una solución que contemple las necesidades de todos los miembros de la organización: El compromiso será una parte importante en esta etapa, pero como administrador, se debe permitir a las personas llegar a tomar decisiones juntas. Se debe intervenir solo si es necesario para lograr un acuerdo.

Desarrollar un plan de acción para la solución seleccionada: Dar seguimiento junto con los miembros del equipo por una cantidad de tiempo determinada si la solución ha tenido éxito.

CAPITULO CUATRO. NEGOCIACIÓN

Negociación

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador el vendedor, organizaciones entre sí, una organización personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos. La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc. La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional.

Es decir todos los individuos, grupos, organización etc. viven en constante interacción y negociación ya que todo mundo vive negociando, debido a que la negociación es un mecanismo para resolver diferencias sobre intereses y objetivos. Así como la asignación de recursos escasos y limitados.

La búsqueda de acuerdos y consenso requiere de alguna forma de negociación. Se trata de administrar intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización, de integrar papeles diversificados a través de medios que reduzcan las diferencias y aumenten la convergencia y la coincidencia. La negociación es una manera de unir varias cabezas para buscar objetivos comunes.

4.1. Orígenes y Naturaleza de la Negociación

Existe en la actualidad una profunda necesidad social, que reside en que los sistemas tradicionales de resolución de conflictos, en muchas ocasiones se han concentrado en determinar quién tiene la razón y consecuentemente quien actuó correcto e incorrecto. El énfasis se concentra así en señalar quien gana o quien pierde en cada caso, a través de la sentencia, deteriorando aún más la relación pre existente entre las personas.

En virtud de esto, los métodos alternos de solución de conflictos, han surgido durante las últimas décadas, como una nueva opción, como canales de la satisfacción de los intereses de las personas. Los métodos alternos de solución de conflicto no son excluyentes ni contrarios a los sistemas de administración de justicia. Todo lo contrario, constituyen más bien un complemento y un apoyo en sus compleja y delicada actividad, permitiendo una mayor participación de las personas en la resolución de sus problemas.

La resolución alterna de conflictos consiste en una serie de métodos originados para las necesidades más profundas de las personas, que procura esencialmente lograr una mayor satisfacción de los intereses de las personas, que procura esencialmente lograr una mayor satisfacción de los intereses de las personas a la hora de resolver sus conflictos, de tal forma que el deterioro de sus relaciones interpersonales sea inexistente o muy reducida.

Uno de los métodos de resolución alterna de conflicto más importante es la Negociación, por cuanto es el único completamente auto compositivo. Es el único en el cual, son las partes directamente sin ayuda de ningún tercero los que resuelven su propio conflicto de forma no violenta.

La negociación surge como un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación, inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.

4.2. Concepto Básicos de Negociación

La negociación es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación. Se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente independientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable, en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado, ambas partes también tienen una zona de convivencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación es un proceso de comunicación encaminada a llegar a un acuerdo con los demás, en temas en los cuales se tienen intereses comunes y que tienen como particularidad tener aspectos en los que todas las partes están de acuerdo y otros en los que se tienen intereses opuestos. Un buen negociador debe ser ante todo muy creativo para encontrar nuevas opciones, nuevas posibilidades todavía no exploradas, nuevas vías para el entendimiento.

Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos, pues a lo largo de su vida va desarrollando esta manera de manejar conflictos. Así cada persona tiene su teoría implícita de negociación.

Roger Fisher y William Ury del Harvard Negotiation Project define negociación de la siguiente manera.

“Es una comunicación de ida y vuelta pensada para lograr acuerdos cuando tú y aquellos del otro lado tienen algunos intereses en común y otros opuestos. Es una manera simple de obtener lo que quieren (los demás)”

La negociación es generalmente voluntaria, la mayoría de las interacciones sociales y comerciales involucran procesos de negociación, de ahí la importancia de poder negociar con efectividad. Inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos, para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de las partes afectadas en tratar de alcanzar un acuerdo, solo con que una de las partes no tuviese esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

La negociación no es ajena a la autoridad, derecho, o uso de la fuerza, si no que las sustituye, por otro lado, la negociación es el método más natural y menos peligroso para conducir las relaciones entre los distintos agentes internacionales. Un negociador debe estar preparado, es decir que se ha preparado, que ha elegido las estrategias y escenarios posibles que va a emplear por obtener resultados eficientes, un negociador bien preparado se sentará en la mesa de negociación con más seguridad, con un método más ordenado que responde a los objetivos a seguir.

“La Negociación no es una herramienta para convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos. Es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas. Pero una búsqueda conjunta implica que el resultado puede ser diferente del que uno hubiese descubierto solo. La negociación es un proceso de intercambio de ideas y de desarrollo de nuevas posibilidades, mediante el cual es posible influir a otro y que ideas y los puntos de vistas particulares pueden enriquecerse y quizás modificarse por medio de ella”.

Las negociaciones al igual que los conflictos, también son procesos que implican relaciones sociales entre personas o grupos. Eso significa que mientras están negociando, los actores involucrados en un conflicto tienen que comunicarse entre sí buscando una solución. A veces las negociaciones no se limitan al simple acto de reunirse en una mesa para lograr un acuerdo. Cierta tipo de negociación se debe desarrollar por etapas, en un periodo de tiempo que depende de la voluntad de los actores, el tema de la negociación y la complejidad del conflicto que se desea resolver.

También sucede que un cierto tipo de situaciones las personas o grupos que están en desventaja, además de negociar tienen que apoyarse en acciones complementarias para reforzar sus propuestas, acciones como: manifestaciones públicas de apoyo, campañas, cabildeo, persuasión, acompañamiento de otros actores u organizaciones, etc. Esto es muy importante sobre todo en el caso de las organizaciones comunitarias o sociales cuando tienen que negociar con autoridades de gobierno. Muchas negociaciones y las acciones de acompañamiento se desarrollan para tratar de balancear relaciones desiguales de poder que han provocado conflictos.

Ampliamente definida, la negociación puede entenderse no solo como una sesión formal en la que las partes se sientan en una mesa comprometida en algo que se llama negociación, sino como cualquier interacción formal e informal, en la que dos o más personas están en comunicación, cada una explorando la posibilidad de influir sobre la otra de modo que haya una ventaja mutua.

La capacidad negociadora cada vez es más importante, la cualidad más importante en los ejecutivos de las empresas era la capacidad de gestión, pero ahora que tantas cosas hay que cambiar a diario, las cualidades más importantes han pasado a ser el liderazgo y la habilidad negociadora.

El contrario tiene que salir de la negociación convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable, y nosotros, de haber logrado todo lo que estaba a nuestro alcance.

La negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes. Gran parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente.

La negociación puede resolver conflictos y convertirse en una habilidad administrativa y en un indiscutible factor del éxito de la organización.

4.3. Características Generales de la Negociación

1. Existen por lo menos dos partes involucradas.
2. Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.
3. Las partes están, por lo menos temporalmente, unidas en torno a tipo especial de relación voluntaria.
4. La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y / o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.
5. Por lo general, una parte expone demandas o propuestas y la otra las evalúa, y a continuación se hacen concesiones y contrapropuestas. Así la negociación es una actividad secuencial y no simultánea.

Ninguna negociación es necesariamente igual a otra. Cada una presenta sus propias características, sus propios actores, así como factores y circunstancias que la influyen, las cuales pueden resultar únicas. Tampoco hay reglas universales que sean susceptibles de ser aplicadas con rigor científico a todo tipo de negociación.

Dependiendo del tipo de negociación así serán sus características, las cuales son:

4.3.1. Negociaciones Distributivas

Mito del “pastel fijo” el tamaño de la torta es inmodificable, aquí los negociadores puramente competitivos reclaman para sí la porción más grande “gana – pierde”.

Es comúnmente llamada distributiva porque es un proceso a través del cual las partes se distribuyen entre si la sustancia por la cual se está negociando. Se le conoce también como negociación competitiva o de suma cero. Herb cohen lo denomina “ganar a toda costa” y sostiene que “si el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos o experiencias de su adversario”.

Al incurrir en esta serie de errores, los negociadores suelen aplicar dos enfoques tradicionales de negociación, las cuales son:

1. Intercambio distributivo. Esta se caracteriza por ser de suma cero; es decir lo que gana una parte es a costa de la otra parte. Una parte gana en la medida en que la otra pierde. Es una solución de tipo ganar-perder.

Las estrategias de administración de conflictos, consiste en lograr compromiso, obligar, ajustar y evitar, se relacionan con la táctica de negociación

distributiva. Así las partes llegan a un compromiso cuando ambas sacrifican algo para encontrar acuerdo común.

2. Intercambio de posiciones: esta es cuando hay relaciones estrechas con el intercambio distributivo, pero implica una serie de secuencia de posiciones. Se presenta cuando se negocia en un mercado abierto, es decir una parte le dice a la otra que desea, a partir de una situación incierta y está sujeta a presiones y puede producir un acuerdo aceptable.

En las dos estrategias tradicionales, el intercambio distributivo y el de posiciones, pueden aplicarse un enfoque suave o uno duro. El enfoque suave busca como eliminar las aristas y reducir las diferencias por el objetivo de ella es el acuerdo, confiar en los otros, cambiar de posición fácilmente, en el caso del enfoque duro el objetivo de esta es ganar, desconfiar de los demás, mantener una posición firme, amenazar. El negociador duro procura eliminar y se guía por la intuición.

Características de la negociación distributiva

1. Posiciones iniciales extremas. Las negociaciones se inician con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, afectando las expectativas del oponente.
2. Los negociadores tienen muy poca autoridad para hacer concesiones. Estas son tardías y mezquinas, se ofrecen después de muchas sesiones de trabajo representando cambios intrascendentes de la posición original.
3. Se utilizan tácticas emocionales como gritos, llantos, golpes, etc., actúen como víctimas de las posiciones del negociador contrario.
4. Las concesiones son tomadas como síntomas de debilidad del contrario, no existiendo reciprocidad.
5. Existe una indiferencia total a fechas y límites en la actuación de los negociadores, hasta que uno se desploma.

4.3.2. *Negociaciones integrativas*

Se trabaja en forma creativa en la generación de opciones que agrandan el pastel, y por ende aumentan el tamaño de las porciones de cada uno.

Existen dos tipos extremos de negociación: la distributiva y la de posiciones, que se describió en el apartado sobre resolución de conflictos. Se caracteriza por la solución que integra los deseos y aspiraciones de ambas partes.

Estas se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar para ambas.

La negociación integradora es diferente de los enfoques tradicionales porque resalta la visión conjunta de las partes a fin de producir beneficios ventajas para los dos, no necesariamente encontrando un ganador o perdedor. La negociación integradora se enfoca en buscar sinergias e intereses comunes y requiere habilidades de negociación de ambas partes.

Características de la negociación integrativa

1. Se intenta lograr confianza mutua, generando una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y la confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales, que existen previamente a la actitud negociadora.
2. Se intenta lograr compromiso de la contraparte, haciéndolo sentir que están en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto, caminando como un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.

3. Se intenta controlar el adversario es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando esta decida modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

4.3.3. Negociación Colectiva

Es un tipo de negociación utilizado para resolver conflictos entre los trabajadores y la gerencia, la negociación consiste en un proceso de intercambio que en general ocurre en reuniones para enfrentar las demandas y permitir que las partes busquen sistemáticamente una solución.

En la negociación colectiva se desarrolla durante una serie de reuniones de confrontación de posiciones entre representantes de las empresas y el sindicato para discutir puntos de interés mutuo que exigen un acuerdo entre las partes. En estas reuniones las partes intercambian ideas, solicitudes y tratan de llegar a un acuerdo o a un intercambio que quede plasmado en un contrato sindical con un periodo determinado de vigencia.

En resumen el conflicto y la negociación son resultados naturales de la actividad organizacional. Las diferencias de objetivos, metas o tareas son indispensables para la excelencia de la organización. Y esas diferencias provocan estrés, conflicto y obligan a las personas o grupos a negociar.

4.4. Enfoques para la negociación

Las personas en general y los gerentes en particular tienden a seguir ciertos procedimientos y a cometer determinados errores que, de ser evitados, pueden hacer que la negociación sea más racional y alcance mejores resultados. Entre los errores más comunes que se encuentran son las siguientes:

1. La negociación suele verse afectada por la visión general del asunto o por la forma en que se presenta la información.

2. Los negociadores suelen aferrarse, de manera irracional a un curso de acción que no siempre es la opción más viable.
3. Los negociadores tienden a asumir que deben ganar a expensas de la otra parte y con ello pierden oportunidades para negociar beneficios mutuos.
4. Los juicios de opinión de los negociadores suelen limitarse a información irrelevante o relacionada con la oferta inicial.
5. Los negociadores acostumbran basarse solo en información fácilmente disponible.
6. Los negociadores tienden a hacer a un lado toda la información disponible que se enfoque en la perspectiva del oponente.
7. Los negociadores tienden a confiar demasiado en que obtendrán beneficios personales.

4.5. Habilidades para la negociación

Las estrategias contemporáneas aplican un enfoque que amplía la perspectiva y usa técnicas de resolución de problemas que buscan resultados tipo ganar – perder. Este enfoque integrador se basa en la colaboración y sustituye las estrategias tradicionales, como las de llegar a un compromiso, obligar, ajustarse o evitar. Las habilidades que se requiere son las siguientes:

1. Establecer objetivos bien ordenados.
2. Separar a las personas de los problemas.
3. Enfocarse en los intereses y no en las posiciones.

4. Encontrar alternativas que ofrezcan ganancias mutuas.
5. Utilizar criterios objetivos para la negociación.

4.6. Características de un negociador

Existen características que definen a un negociador ideal y eficaz. Entre estas podemos mencionar las siguientes:

1. **Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario la contempla como un desafío, se siente cómodo.
2. **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanza un buen acuerdo.
3. **Gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta.
4. **Persuasivo:** sabe convencer.
5. **Muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte.
6. **Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales.
7. **Respetoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor.
8. **Honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte.
9. **Profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta.

Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos.

10.Firme sólido: tiene las ideas muy claras. El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

En la negociación no se puede ser blando. Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que sí es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.

11.Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte.

12.Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación.

13.Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar.

14.Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos.

Es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de prácticas.

4.7. Tipos de Negociadores

Se pretende proporcionar algunas clases para actuar de la manera más eficaz ante cada tipo de interlocutor. Por supuesto, los tipos son una generalización y normalmente las características de uno y otros se mezclan, pero pueden resultar de ayuda. Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera peculiar de hacerlo, no obstante se podrían definir los siguientes tipos.

1. **El que piensa en los resultados:** estaremos ante una persona que solo quiere alcanzar sus propios objetivos a toda costa y sacar al máximo beneficio posible. Esto lo hace tener una actitud agresiva, y no le importa generar tensión. Su excesiva autoconfianza le hace creer estar siempre en posesión de la verdad. No le preocupa lo que vayan a pensar de él las relaciones personales no le interesan. Si tiene el mínimo poder o autoridad, te aplastara, llevando una negociación del tipo “ganar-perder”.
2. **Si le preocupan las personas:** evitara a toda costa el enfrentamiento porque busca una relación a largo plazo. Prefiere ceder para no crear conflictos, busca colaborar y da lo que se le pide.

Confía en la palabra del otro y nunca intenta manipular. Los resultados de la negociación son secundarios si van en contra de su oponente.

3. **El dominante:** totalmente enfocado a los resultados y no tanto hacia las personas. Solo le importa el fin y nada los medios. Es una persona dinámica, temeraria, directa, autoritaria, decidida, audaz que no se preocupa por los sentimientos de los demás. No acepta puntos de vista innovadores, porque para él si una solución ha funcionado hasta entonces no es necesario ni cambiarla, ni adaptarla.
4. **El Analítico:** está orientado a los resultados, pero también a las personas, por lo que analiza muy bien sus pasos para no hacer nada malo en ninguno

de los dos planos. Es muy seguro de sí mismo pero a la vez consciente de todas sus capacidades y limitaciones. Se trata de una persona metódica, paciente, diplomática, con gran capacidad y limitaciones. Basa sus decisiones en números y hechos, se centra en lo esencial, yendo directo al grano.

Este tipo de persona busca seguridad. Hay que ir paso a paso con él, mostrándole el acuerdo como una relación recíproca de “ganar-ganar”.

- 1. El cuadrante “pasivo”:** ni las personas ni los resultados le interesan, pero hay un extremo altamente “hostil” y una zona media, a la que llamaremos “personalidad protagonista”, que a pesar de su pasividad, es una figura a menudo simpática y suele tener habilidades sociales.

Alguien que, en extremo, no se interesa por nada, ni por nadie, tendrá un comportamiento hostil ante los demás, no querrá formar parte de ningún grupo y siempre tendrá mal carácter. Solo le interesa por sí mismo, trabajar lo menos posible y que nadie le moleste.

Las personas de este cuadrante son muy inseguras, toman su tiempo y buscan ante todo estabilidad en el trabajo. No les importan que el acuerdo se alcance de una u otra forma, lo que quieren es llegar a un trato. No intentan cambiar el punto de vista del otro.

Una buena estrategia a adoptar es “satisfacer su ego” dejarle ser el protagonista de la situación y hacerle ver la solución como fruto de una de sus ideas.

- 2. El emotivo:** se trata de una persona social a quien le importa mucho lo que los demás opinan sobre él. En constante búsqueda de la aceptación de los demás, se caracteriza por ser sumiso y afectuoso. Suele mostrarse como impulsivo, entusiasta, confiado y afable, aunque tiende a ser desorganizado.

Debemos tratarlo cordialmente y “llegar a su corazón” para tener éxito en él.

4.8. Proceso de Negociación

1. Preparación y planeación: es la etapa preliminar de la negociación, es donde implica hacer preguntas.
2. Definición de reglas básicas: es la etapa en la que ayuda definir con la otra parte las reglas de la negociación.
3. Aclaraciones y justificaciones: se da después del intercambio inicial de propuesta y cada parte explica y justifica las exigencias. Es decir en vez de buscar confrontación, se informa y orienta a la otra parte sobre las cuestiones más importantes y si fuese necesario se deben presentar datos y documentos.
4. Intercambio y solución de problemas: es la parte más fundamental del proceso de negociación ya que las dos partes llegaran a un consenso a una aceptación.
5. Conclusiones y aplicación: es la etapa final del proceso y consiste en formalizar los acuerdos negociados.

4.9. Estilo de Negociación

Cuando las personas negocian lo hacen con cierto estilo, tienen unas pautas de comportamiento, gestos, movimientos que responden a su personalidad y motivaciones. El estilo negociador es el reflejo de la personalidad, por eso proponiéndonos desarrollar un estilo más objetivo, practicando formas eficaces de actuar o hablar estamos generando cambios internos que nos permitirán optar por una vida más satisfactoria, no obstante se podría hablar de diferentes estilo del negociador.

1. **Estilo competitivo:** caracterizado por el hecho de que el supuesto básico de las partes es “que el objeto de la negociación es fijo e inamovible” y por tanto “hacen un uso de su poder para imponer tu propia posición a la otra parte”
2. **Estilo cooperativo:** es estilo subyacente al estilo cooperativo es que el objeto de la negociación no es fijo, si no que a través de ella se puede crear riqueza generando alternativas para beneficio mutuo.
3. **Estilo integrador:** el proceso consiste en la elaboración conjunta de un nuevo proyecto superador de las posiciones iniciales. Dentro de este estilo, las partes intercambian información, actúa con flexibilidad y buscan la mejor combinación posible de interés/necesidad de ambas partes a través de la solución creativa de problemas.

Cabe mencionar que las negociaciones son diferentes y exigen una aproximación específica. Por lo cual se menciona dos estilos básicos de negociación, la negociación inmediata y la negociación progresiva.

1. **La negociación inmediata:** busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
2. **La negociación progresiva:** busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano, mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones. Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precios, financiación, características, técnicas, garantías, etc.), mientras que los segundos valoran muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

4.10. La Negociación como instrumento de transformaciones de Conflictos

La negociación se convierte en uno de los métodos de resolución de conflictos ideal en la sociedad, ya que se desarrolla la capacidad de las personas de resolver sus diferencias de una forma práctica y sin tener que recurrir a otra persona ni activar el sistema de administración de justicia.

La negociación forma parte de la vida cotidiana. La negociación también está presente en cosas mucho más complejas, por ejemplo, cuando se negocia con el empleador, cuando se negocia con el gobierno, con la alcaldía, para solucionar conflictos sociales, también para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos o demandamos.

Se considera los conflictos como algo negativo, ausentismo, aparte de solucionar el conflicto, se trabaja para el desarrollo personal, para lograr relaciones horizontales, una mejor comunicación un cambio de los patrones de conducta, valores y hábitos.

4.11. Diferentes métodos para reaccionar ante un Conflicto

Como se reacciona ante un conflicto tiene que ver con los factores tales como nuestra personalidad, la relación que tenemos con la otra parte, la situación, el ambiente, las relaciones de poder. Entre estos métodos tenemos las siguientes:

- 1. Evitación:** hay personas que ante un conflicto reaccionan retirándose, callándose, hablando sobre muchas cosas pero no sobre el tema de conflicto.
- 2. Conformismo:** conformarse en un conflicto significa que se adapta a lo que quiere la otra parte. Es una manera de evitar el conflicto, pero a expensas de tu propia influencia.

- 3. Ganar o perder:** se trata de solucionar el conflicto presionado a la otra parte. El conflicto nos lleva a dos opciones ganar o perder. Con esto solo se piensa en el propio interés y no interesa las ideas de la otra parte.

Analizar el conflicto ayudara a encontrar alternativas para la solución y también servirá para preparar el problema de las partes involucradas, es decir que no se convierta en algo personal. Cuando se tiene prejuicios o antipatía, no se puede ver bien claro cuál es el meollo del conflicto.

Conclusión

En el presente trabajo concluimos que las organizaciones son inestables y se encuentran en constante evolución, provocando que estas mejoren día a día para satisfacer las demandas o necesidades con la calidad que se requiere. Por ende es necesario la realización de cambio organizacional para alcanzar un mayor posicionamiento y competitividad empresarial. Para lograrlo la organización deben contar con líderes capaces de influir en sus subordinados para que pongan todo su empeño en lo que se pretende alcanzar y reducir al máximo la resistencia en los trabajadores ya que son el elemento esencial para que todo lo anterior se realice de acuerdo a lo planeado.

Sin embargo, en todo el proceso de cambio las organizaciones se encuentran con variedades de conflicto que pueden afectar el rendimiento de las organizaciones y se tiene que resolver adecuadamente para no obstruir el avance y se convierta en una amenaza para la organización.

El conflicto puede surgir de diversas razones ya sea porque manifiestan desacuerdos hacia los nuevos cambios, nuevas metas o porque muchas personas tienen diferentes intereses y objetivos. A pesar de todo lo negativo, el conflicto puede convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás; dependerá de cómo sean abordados. Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requiere de ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre ellos tenemos la negociación que es un proceso por el cual las partes de una organización están interesadas en resolver los conflictos y procura obtener resultados que sirva de interés mutuo.

La negociación radica en la instancia de resolver algún tipo de conflicto, cuando se finaliza una negociación se tienen dos casos primero, ganar – ganar, en la cual las dos partes tienen una solución satisfactoria, contrario a esto puede que pierdan las dos partes, esto quiere decir perder - perder. Es decir la negociación

lo que hace es que las dos partes ganen y resuelvan todo conflicto que evite alcanzar los objetivos y metas que se propone la organización.

Glosario

Antagónico: Es la oposición mutua y evidente entre dos o más opiniones o doctrinas.

Atenuar: *v. tr.* Disminuir la intensidad, la gravedad o la importancia de algo.

Autócrata: *com.* Persona que ejerce autoridad ilimitada.

Aversión: *s.f.* Sentimiento de rechazo o repugnancia exagerada hacia una persona o cosa.

Beligerancia: Actitud de oposición y enfrentamiento entre dos personas o grupos

Catalizador: Persona o cosa que aviva y da empuje a algo, o que atrae y agrupa fuerzas, ideas o sentimientos.

Coaccionar: *v.tr.* Obligar a una persona mediante fuerza física o presión psicológica a decir o hacer algo en contra de su voluntad.

Coercitivo: *adj.* Que coerce, reprime o impide hacer algo.

Convergencia: confluencia de varias ideas o tendencias sociales, económicas o culturales

Cognitivo: Relativo al conocimiento o a la inteligencia.

Cooptación: *f.* SOCIOL. Nombramiento de un miembro de una asamblea u organismo por los que ya forman parte de él. Se aplica también al nombramiento de cargos directivos en una empresa.

Dialectico: Método de razonamiento que enfrenta posiciones diferentes para confrontarlas y extraer de ellas la verdad.// Técnica de dialogar y discutir el intercambio de razonamientos y argumentaciones.

Divergencia: Falta de coincidencia entre las ideas y tendencias sociales, culturales o económicas de varias personas o grupos.

Emular: *v. tr.* Imitar algo hecho por otra persona, procurando igualarlo o superarlo.

Fuero: Conciencia de una persona para aprobar las buenas acciones y rechazar las malas.

Herméticas: Impenetrable, incomprensible o cerrado.

Inmutables: Adj. Que no cambia. Se aplica a la persona que no siente o no muestra alteración del ánimo

Irreverente: adj/s.com. Que no muestra el respeto debido hacia las cosas oficiales, importantes o sagradas.

Interino: Se aplica a la persona que desempeña un cargo o una función por cierto tiempo en sustitución de otra, especialmente a la que ocupa un puesto de funcionario sin tener este puesto en propiedad

Impasse: Situación en la que se encuentra un asunto o problema que no progresa o al que no se le encuentra solución

Onerosa: Que no es gratuito, que exige una contraprestación, económica o personal.

Proferir: pronunciar palabras o sonidos, en especial cuando son violentos.

Paradigmas: Es un término de origen griego, “parádeigma”, que significa modelo, patrón, ejemplo. En un sentido más amplio se corresponde con algo que va a servir como modelo o ejemplo a seguir en una situación dada

Sinergia: cooperación.

Sumiso: *adj.* Obediente, dócil.

Statu quo: s.m. Expresión latina que significa “en el estado en que se hallaban antes las cosas” y hace referencia al estado o situación de ciertas cosas, como la economía, las relaciones sociales o la cultura, en un momento determinado.

Bibliografía

1. Administración (Una perspectiva global) - Harold Koontz, Heinz Weihrich.
2. Administración sexta edición – James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel Gilbert Jr.
3. Comportamiento organizacional Décima edición – Don Hellriegel, John W. Slocum.Jr.
4. Comportamiento organizacional Doceava edición – Don Hellriegel, John W.Slocum Jr.
5. Comportamiento organizacional – Stephen P. Robbins, Timothy A.Judge
6. Comportamiento organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones) segunda edición – Idalberto Chiavenato
7. Correa, Juan C y María C. Navarrete. “Técnicas y Métodos de Negociación”, 1997.
8. Tom Mayron, Alberto; García, María José, Fundamentos de la Negociación, 2010; 87 paginas.
- 9.<http://www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/>
- 10.http://www.ehowenespanol.com/conflicto-organizacional-hechos_138392/
- 11.https://books.google.com.ni/books?id=n1EVHHZUdXMC&pg=PA47&dq=Kotter+y+Schlesinger&hl=en&sa=X&ei=Np_XVLubE8imgwTKIIHQBA&ved=0CC4Q6AEwAg#v=onepage&q=Kotter%20y%20Schlesinger&f=false