**UNIDAD 7**

**TEXTO DE BATISTA: “EL CAMBIO Y EL CONFLICTO COMO PROCESOS ORGANIZACIONALES”**

1. Acerca del cambio como concepto

El filosofo griego Heráclito concibe al cambio como algo permanente. Debajo de la realidad subyace un proceso al que Morgan denomina “lógica del cambio”, a través del cual es posible explicar la realidad concreta en cualquier instante.

¿Qué se entiende por cambio organizacional?

El cambio organizacional puede adoptar dos modalidades

* Natural, espontaneo o no planificado
* Inducido o planificado (ej.: intervención psicosociológica)

Guiot diferencia el **desarrollo organizativo,** (proceso evolutivo por el cual las organizaciones se transforman en el transcurso del tiempo), del **desarrollo de las organizaciones** (que es el movimiento que engloba un conjunto de estrategias técnicas de intervención tendientes a introducir un cambio planificado)

Definición de cambio: resultado de un proceso colectivo a través del cual se movilizan, e incluso se crean los recursos y las capacidades de los participantes, necesarios para construir nuevos juegos cuya puesta en marcha, libre, no restringida, permitirá que el sistema se oriente como un conjunto humano y no como una máquina.

El cambio aparece siempre con dos aspectos

* Por un lado, se produce el cambio de una actividad, de una técnica o de la función de un modo operativo.
* Por otro lado, simultáneamente, se produce una transformación de las características y los modos de regulación del sistema. Esto, en una situación límite, puede conducir a una transformación de los propios mecanismos del cambio

No hay cambio si no hay aprendizaje. No hay aprendizaje colectivo sin ruptura.

Definición de aprendizaje según crozier y friedberg: descubrimiento, creación o adquisición por parte de los actores involucrados en el proceso de cambio, de nuevos modelos relacionales (no solo se aprenden técnicas sino formas de relación), nuevos modos de razonamiento, es decir: nuevas capacidades colectivas.

Guiot describe dos posiciones extremas para establecer el origen del desarrollo organizativo:

* Es determinante la incidencia del ambiente o el contexto socioeconómico sobre el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, los directivos están limitados a la toma de decisiones en función de lo que perciban como exigencias del ambiente externo.
* Destaca el papel de los directivos en al determinación de estrategias, en las elecciones correspondientes y en la toma de decisiones que ordene el desarrollo organizativo.

Las elecciones se producen como resultados de procesos de toma de decisiones en los que participan:

* Los proyectos personales de los directivos (valores, expectativas, etc)
* Las percepciones de los directivos sobre determinados aspectos de la dinámica organizacional.

Aspectos de la dinámica organizacional

* Expectativas y requerimientos de los miembros de la organización y de la clientela
* Dependencia de la organización respecto de su medio ambiente
* Incertidumbre respecto de las condiciones presentes y futuras del ambiente (ej.: adelanto tecnológico)

Estrategias para preservar o mejorar la posición de la organización según guiot

* Expansión: estructura más compleja (mayor numero de departamentos)
* Renovación o modernización tecnológica
* Flexibilidad de adaptación: para reducir la incertidumbre y la dependencia del ambiente.

**Tipos de cambio**

Según Krieger:

* Cambio reactivo: surge frente a la necesidad de dar respuestas a la irrupción de una situación nueva proveniente del ámbito interno o del ambiente.
* Cambio anticipatorio: propio de las estrategias que pretenden adelantarse a la irrupción de nuevos fenómenos o situaciones criticas

Según Etkin y Schvarstein

* Cambio conservador: las perturbaciones se resuelven en el nivel microscópico. Las correcciones se reflejan en el funcionamiento de cada elemento componente, sin trascender necesariamente al todo macroscópico
* Cambio innovativo: innovación: producción o incorporación de nuevos elementos, modificación de la relación entre ellos, o una combinación de estos sucesos. La energía activante de este cambio se origina en los propios elementos constituyentes

1. EL SURGIMIENTO DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra puede provocar un efecto negativo adverso en algún tema o asunto de interés de la 1º parte.

Para que exista conflicto, este debe ser percibido por los miembros de la organización. No existe conflicto donde no hay conciencia de su existencia.

Los conflictos aparecen en la vida de las organizaciones y pueden adoptar distintas direcciones:

* Diluirse
* Integrarse a las relaciones internas
* Desencadenar un estado de crisis
* Provocar una transformación estructural

Niveles de conflicto

* Conflicto de roles intrapersonal: surge a nivel individual, como efecto de roles que se contraponen en sus exigencias y demandas hacia el individuo
* Conflicto interpersonal: aparecen enfrentados dos o más individuos, involucrando aspectos emocionales. Conduce al desarrollo de estrategias para proteger la identidad y autoestima individuales.
* Conglicto intergrupal: se origina a partir de la existencia de puntos de viste enfrentados, lealtades grupales, competencia por el uso de los recursos. A menudo los enfrentamientos entre grupos se encuentran en estado latente.

Tipos de conflicto según Gibson

* Conflicto funcional: “tensión creativa”. Involucra la competencia entre grupos cuyo resultado es positivo para el rendimiento de la organización.
* Conflicto disfuncional: confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización ole impide alcanzar sus objetivos.

Un mismo conflicto puede ser funcional para un grupo y disfuncional para otro. Un conflicto beneficioso puede transformarse en perjudicial.

Fuentes del conflicto (según Davis y newstrom)

* Cambio organizacional: genera distintas opiniones y posicionamientos
* Choques de personalidad: hay discrepancias de intereses
* Distintos sistemas de valores: que pueden conducir a difíciles disputas
* Amenazas al status: el cual genera conductas defensivas que pueden resultar conflictivas.
* Percepciones contrastantes
* Falta de confianza

El conflicto desde una perspectiva dinámica

Es un modelo desarrollado por Thomas para el análisis de conflictos: existen fases analíticamente distintas en un conflicto: “episodios de evolución”

1. A percibe que B, obstaculiza o puede frustrar sus aspiraciones
2. A arriba a una representación (esquema mental) del conflicto a partir de la definición de su objeto mismo, de las probables soluciones y de sus consecuencias para A y B. si la salida prevista permite satisfacer los intereses de ambas partes: “comunidad de intereses”
3. A orienta su comportamiento

* Orientación competitiva: A satisface sus aspiraciones
* Orientación cooperativa: acuerdo A satisface ambas expectativas
* Orientación transaccional: concesiones mutuas
* Orientación acomodaticia: A renuncia a sus deseos en beneficio de B
* Orientación indiferente: A se retrae o se aliena y muestra falta de determinación frente a las aspiraciones de ambas partes

1. Fase de interacción entre A y B.

A puede revisar su orientación o reforzarla

1. Resultado de la interacción: retiramiento, concesiones mutuas, etc. Puede terminar el conflicto, o tal vez comenzar otro.

¿Por qué pensar en gestión de los conflictos?

Ury dice que hay tres formas básicas de manejar un conflicto

* Por el poder: gana el más poderoso
* Por los derechos: gana el que los posee
* Por los intereses: a partir de los intereses de cada uno se intenta arribar a una conclusión

Una manera de evitar los conflictos radica en perseguir sucesivamente los distintos objetivos. La posibilidad de perseguir varios objetivos en forma simultánea, está condicionada por las oportunidades que ofrezca el ambiente, y por las capacidades de la propia organización y de sus integrantes.

Diferenciación de estructuras 🡪 se trabaja por sectores: la creación de unidades en las que se desarrollan actividades diversas, generadas a partir de objetivos e intereses particulares, permite evitar la aparición de ciertos conflictos.

Si la diferenciación es débil: los conflictos pueden resolverse por la vía jerárquica.

Si es acentuada: otras estrategias, entre ellas: la negociación.

Los conflictos se pueden resolver:

* Desde dentro de la organización: negociación sin negociador
* Intervención psicosociológica: externo, con negociador

1. LA NEGOCIACIÓN COMO FORMA DE SUPERACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Cada una de las partes cede algo y a cambio obtiene algo que las favorece. Se requiere un mínimo de paridad entre las partes, sino no habría negociación, sino forzamiento.

El negociados, es aquella persona con capacidad para entender y ubicarse en el lado de los otros. Es una tarea especializada, surgida de la necesidad de acercar posiciones en un tiempo caracterizado por la complejidad.

Principios orientados del proceso de negociación según krieger:

* Considerar diferencias culturales y valorativas: para establecer las bases comunicativas, de la negociación
* Análisis de las partes reales y potenciales involucradas
* Analizar los intereses propios reales de las partes
* Generar una visión compartida del problema
* Convencer a la otra parte que el trato que está recibiendo es justo
* De no haber acuerdo, indagar sobre otras alternativas a ser exploradas

Negociar requiere establecer pautas para limitar la incertidumbre y el azar.

También hay que crear un ámbito nuevo, neutralizar el miedo y la desconfianza.

La negociación pone en crisis las pautas establecidas y sus resultados pueden introducir algo mejor y distinto, que desestructure lo ya existente.

Un eje clave en el proceso de negociación es el manejo de las diferencias. Son muy útiles estos conceptos:

* Entender cuáles son las percepciones de las partes
* Entender que metas concretas se proponen
* Entender las escalas de valores que guían las conductas
* Descubrir con que métodos se está operando
* Determinar qué información tienen los involucrados
* Determinar en qué medida los roles condicionan o facilitan el avance de los acuerdos.

**TEXTO DE JORGE ETKIN: PROCESOS DE CAMBIO: LO PROYECTADO Y LO EMERGENTE**

1. **El modelo de lo mecánico: actualización en los programas**

No todas las organizaciones tienen iguales posibilidades de enfrentar los cambios o la incertidumbre en su medio ambiente.

El grado de preparación para el cambio tiene que ver con un conjunto de factores:

* Los criterios de diseño utilizados para definir su estructura
* La calidad de sus procesos decisorios y de comunicación
* La motivación de sus integrantes

En la conducción de las organizaciones se pueden aplicar distintas visiones o estrategias. Hay dos extremos:

* La metáfora mecánica de la organización
* La metáfora de la organización como unidad viviente

No son realidades sino representaciones o imágenes

La visión mecánica presenta a la organización como una construcción de sus fundadores para lograr ciertos propósitos.

Los recursos y tareas están divididos y articulados en forma jerarquice, entonces las actividades quedan ordenadas como una cadena de medios a fines.

No hay espacio para tareas no pensadas.

Cuando los resultados no son los esperados, los controles informan sobre los desvíos y correcciones necesarias.

El cambio estas organizaciones: los directivos modifican sus planes siempre dentro de los propósitos y esquemas mentales vigentes. La base del conocimiento esta en quienes ostentan la autoridad en la organización.

El contexto: es una fuente de recursos y el lugar en el cual se hacen transacciones. La idea es controlarlo y hacerlo previsible. Los hechos imprevistos deben ser enfrentados con nuevos programas.

Es difícil que esta organización-mecanismo, logre perdurar o crecer en un medio incierto o desafiante. Sus logros son temporarios. No puede reconocer las insuficiencias de su propia cultura.

Razones que limitan la posibilidad de aprendizaje en un modelo mecánico

* Lleva hacia formas autoritarias de conducción
* La adaptación es lenta porque los directivos se resisten
* Los integrantes son tratados como partes y no como miembros
* Baja probabilidad de usar el talento y la creatividad de los integrantes

1. **La metáfora de lo viviente: los procesos de aprendizaje**

La organización sobrevive y crece porque, como sistema abierto, puede modificar sus propias estructuras y procesos y, de ese modo, integrarse con los cambios ambientales.

Estas organizaciones desarrollan procesos de percepción y significación que las hacen conscientes de sus límites. Esta es la definición de un proceso de aprendizaje: el reconocer las propias insuficiencias y disponer de procesos de comunicación que les permiten actualizarlos

Es un proceso continuo de rediseño o reestructuración.

La organización interactúa con el contexto a través de una adaptación activa

Los propósitos pierden importancia como guía decisoria o factor determinante. La idea de continuidad y preservación de la identidad predomina por sobre los planes estratégicos.

El aprendizaje es parte de la socialización de los integrantes como también es un cambio hacia la innovación en las pautas culturales. Este aprendizaje conduce a un orden emergente, nuevas formas de relación y de significación compartidas.

El aprendizaje o adaptación no es algo pasivo o dependiente del contexto. Es una interacción activa con el ambiente.

La metáfora de lo viviente refiere a sistemas culturales que desarrollan la capacidad de tomar conciencia de sus propios prejuicios.

1. **El enfoque del sistema social: la racionalidad dominante**

Este enfoque intenta superar las limitaciones de la descripción biológica. Reconoce a la organización su capacidad de reflexionar sobre sus propias limitaciones. Inclusive, la posibilidad de trasformar su medio ambiente para avanzar con sus propósitos específicos.

La organización se construye y produce en la interacción social

El modelo de una organización como sistema abierto y adaptativo se caracteriza por sus procesos de interacciona social, sus pautas culturales, sus actividades de aprendizaje. La organización hace un análisis crítico de sus propios conocimientos y de sus reglas de juego.

Pero esta capacidad crítica no es una cuestión técnica o formal. En ella influye la “racionalidad dominante”: la influencia de los factores de poder sobre los modos de pensar y hacer

El cambio en las organizaciones que proviene de los procesos de socialización y aprendizaje, no refiere a la forma o imposición. Es un proceso que se basa en acuerdos y consensos porque requiere comprender la realidad y no tomarla como dada.

El aprendizaje debe ser visto como una reorganización que no produce conductas especificas solo para corregir errores puntuales: es una modificación de los parámetros de las decisiones. El aprendizaje es re significación.

“Razón dominante” no es sinónimo de imponer ideas desde la conducción, sino que también refiere a los modos de pensar que prevalecen en razón de la naturaleza de la propia organización.

El diseño no es un proyecto sino un proceso que lleva hacia el mejoramiento continuo en las estructuras, política sy normas de la organización.

El proceso de cambio puede darse en distintos niveles de la organización y no todo es aprendizaje o nueva cultura. No todo cambio en las prácticas representa un aprendizaje.

1. **La visión del cambio emergente: dinámica de la oposición**

Esta visión explica el cambio en general, independientemente de la metáfora vigente.

El cambio se produce cuando surge algo emergente que cuestiona lo establecido. Es una visión dialéctica: refiere a una contraposición, un choque de fuerzas dentro de la organización.

La visión dialéctica es un análisis y una forma de explicación del cambio que se basa en el movimiento basado en las condiciones y oposiciones internas y, también en la incapacidad del propio sistema para dar respuesta a las demandas externas

Las decisiones de política implican avanzar con ciertas prioridades por sobre otras. Estas diferencias y desigualdades no se eliminan con el tiempo, quedan como fuerzas latentes, hasta que se ponen de manifiesto.

La visión dialéctica nos informa que hay elementos en el orden de la propia organización que la llevan hacia situaciones críticas, donde la continuidad está en juego. Son antinomias que no paralizan a la organización, sino que la dinamizan, la orientan hacia nuevas estructuras donde esas oposiciones críticas se tratan de superar. Se cuestiona la asimetría de las relaciones y se reconoce la interdependencia de factores.

Los tres momentos del análisis dialectico

1. Afirmación: ordenamiento a través de normas generales. Se diseña la estructura, roles, y procedimientos
2. Negociación: los grupos marginados en el diseño, cuyos fines particulares no fueron considerados, resisten al esquema hegemónico e impulsan estructuras paralelas. Resultan forman de transacción y la búsqueda de un denominador común
3. Singularidad: esfuerzos por superar las antinomias a través de nuevos modos de organización, sus exclusiones o marginaciones.
4. En el marco de un proceso de cambio, la idea de superación se caracteriza porque lleva y procesa los conflictos y no a ocultarlos o enmascararlos.