

Del conflicto al cambio para evolucionar

Rodolfo Téllez-Cuevas y Soriano*
Adamec Zamora Salazar**

Introducción

Los conflictos en las interacciones humanas han aparecido a lo largo y ancho de la vida en el planeta, remontándose a las primeras sociedades, hasta las más complejas y actuales que predominan en el presente. Con frecuencia ocurren enfrentamientos violentos y destructivos, de tal manera que se cuestiona cómo lograr que prevalezcan las negociaciones racionales y pacíficas que den como resultado situaciones no perjudiciales para ninguno de los protagonistas, uno de los problemas cruciales de la sociedad contemporánea.

En verdad muchos de los conflictos fueron origen de progresos notables en la evolución social, y sin ellos no se hubieran dado avances fundamentales. Sin embargo, el modo de resolución ha ocasionado costos trágicamente elevados, siendo clave la creatividad en la exploración de caminos que conduzcan a la postergación de un cambio necesario y en el mejor de los casos en la resolución de satisfactores. Cuando éste se da se realiza en intereses prácticos y en razón del mantenimiento de mejoras empeñadas de mantener un estado de aceptabilidad de quienes intervienen.

Es tema de nuestros tiempos, aprender a proceder positivamente a los enfrentamientos de intereses, que no termine con los interesados, ni con sus requerimientos primordiales, por lo que el aprendizaje exige una formación de actitudes y aptitudes en el plano de las interacciones humanas, ya que equivalen a condiciones de existencia. Ya que a lo

largo de la vida de la humanidad; su historia ha aportado consecuencias significativas para la marcha de la convivencia del hombre y su evolución hacia la realización cabal de su condición, la cual ha exigido comprender y obrar sobre aspectos de subjetividad (valores, creencias, anhelos y temores), y su relación sobre hechos reales u objetivos, “han de nombrarse también más efectos pasivos tales como miedo, dolor y duelo, cuya expresión deficiente puede traer aparejados trastornos psicossomáticos.”¹

Debe comprenderse que la razón, cuando se enfrenta a conflictos, sólo debe verse como un dialogo crítico; que es también al fin y al cabo, el recurso para resolverlos. No siempre los conflictos pueden resolverse, pueden ser al menos en muchas de las ocasiones regulados, la cual a diferencia de la solución o desilusión, termina por eliminarlos. El regularlos mantiene el compromiso de las partes por acatar las resoluciones, para lo cual es alcanzado por el acuerdo que implica el intercambio o dialogo de argumentos.

La realidad de los escenarios del día a día, nos invita adentrarnos en su comportamiento, en los efectos de las variables de contingencias que en él se manifiestan y que son cada vez más turbulentos, por ello que el conflicto organizacional que comúnmente se origina, debe tener como punto de interés primordial el diseño permanente de las herramientas para lograr soluciones, que permita alcanzar las condiciones y el clima organizacional propicio para mantener y mejorar la marcha laboral.

Una discusión sobre el conflicto

Todo conflicto (contradicción, discrepancia, incompatibilidad, antagonismo) es resultado de la resistencia al cambio, ya que contrapone las tendencias

* Profesor de la licenciatura en Derecho en el Centro Universitario UAEM Zumpango de la Universidad Autónoma del Estado de México.

** Profesor de la licenciatura en Administración en el Centro Universitario UAEM Zumpango de la Universidad Autónoma del Estado de México.

¹ Kutter, Peter. “El conflicto básico de la psicossomatosis y sus implicaciones terapéuticas”, en *Revista Portuguesa de Psicossomática*, Porto, Julio- No. 2, Vol. 3, p. 120.

subjetivas individuales y la intensidad, que resulta de lo imposible o dificultoso para satisfacer; ya que es la consecuencia de una tensión interior que llega a volverse en angustia y si esta se prolonga es causa de desequilibrio.

Cabe decir que las interacciones sociales implican a dos o más individuos o grupos que aspiran a obtener o mantener una situación; esto es, un cambio o la preservación de las condiciones existentes. En suma dos o más individuos aprecian y desean disfrutar de beneficios que por su carácter o circunstancias, son o se consideran de pertenencia excluyente de unos o de otros; por tanto, surgen pugnas (diferencias), “estas tensiones, que actualmente atraviesan los procesos de cambio institucional, son la expresión de los conflictos entre las nuevas formas de gestión.”²

La importancia en el comportamiento organizacional, de darle la relevancia que se merece al individuo en su interrelación con otros y su entorno, especialmente, cuando se ha estructurado un aprendizaje, personalidad, comportamiento, roles que no se saben si son auténticos y en donde hay un marcado dolor existencial que incrementa no sólo su conflicto interno sino externo, especialmente en el seno de la organización. La conformación de explicaciones en torno al orden de la realidad social plantea diversas alternativas de respuesta. “En sentido estricto, la conducta del individuo está dada por procesos sociales históricos que se proyectan en todo comportamiento colectivo a tendiendo un carácter de relación subjetiva aparentemente estable.”³

La labor de explicación no es tarea sencilla, sobre todo cuando se habla de espacios tan amplios de acción social como son las naciones, sociedades o comunidades, o incluso en esferas de actuación menos complejas como las organizaciones. Sin embargo, el comportamiento administrativo en las organizaciones ofrece elementos metodológicos propicios para comprender cómo una colectividad estabiliza su

proceder y hacen posible el orden social. A ello se agrega también, la urgencia de contar con profesionales que puedan subsanar los conflictos que día a día emergen en el entorno, producto de las turbulencias que se manifiestan gracias a las incidencias de las variables de contingencia e intercambio.

Debe tomarse en cuenta de que existe una gama de necesidades que deben satisfacerse para hacer menos dolorosa su existencia, al no lograrlas se tornan en estímulos de conflicto, requiriendo el equilibrio que sólo se logra cuando hay la disposición y convicción de alcanzarlos. A todo ello se agrega además, que hay una naturaleza superior tan “intuitiva” y que justamente, incluye las necesidades de su trabajo positivo, de responsabilidad, de creatividad, de ser justo y honrado, de hacer aquello que vale la pena y hacerlo bien. Por lo que el problema de la dirección (en cualquier empresa, institución o sociedad) puede enfocarse de un modo distinto, de modo que los objetivos del individuo se confundan con los objetivos de ésta. De ahí por tanto, que no nos debe extrañar, que surgen las interrogantes ¿Cuándo será esto posible? ¿Cuándo será imposible? ¿Cuándo nocivo? ¿Cuáles son las fuerzas que fomentan la sinergia social e individual? “El objetivo de la asociación, para continuar utilizando los términos de Weber, es cumplir con los fines para la que fue creada, y que está definida por la interrelación que se establece entre los individuos que forman parte de la misma, enmarcada en las directrices que indica la propia organización.”⁴

Lo cierto que ante el problema del conflicto, se hace necesario una nueva visión que permita escudriñar en la naturaleza propia de cada individuo, con sus características muchas veces reprimidas activamente y que muchos de sus aspectos son temidos o desaprobados, porque están desatendidos, olvidados o suprimidos.

No se puede entonces pasar por desapercibido, que cada ser humano tiene dos sistemas de fuerzas en su interior. Una que se aferra a la seguridad y a las posesiones defensivas por miedo, y se inclina por el

² Sausnabar, Claudio. “Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica”, Universidad Nacional de San Luis, Argentina. p. 35.

³ Cruz Soto, Luis Antonio. “La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber” N°218, ene-abr 2006. p. 62

⁴ *Ibid.*, p. 65

retroceso, por la fijación en el pasado, por el susto de correr riesgos, temeroso de arriesgar lo que ya se posee, asustado por su libertad e independencia. El otro sistema de fuerzas le empuja hacia adelante, hacia el funcionamiento pleno de todas sus capacidades, hacia la confianza frente al mundo exterior al mismo tiempo que consigue aceptarse. A lo anterior se agrega la relevancia de su rol. A ello se puede agregar, que ninguna teoría estará completa, si no incorpora centralmente la idea de que el hombre tiene su futuro en su propio interior, dinámicamente activo en el momento actual.

Sólo el futuro es «teóricamente» desconocido, lo que significa que todos los hábitos, defensas y mecanismos de lucha que resultan dudosos y ambiguos al estar basado sobre la experiencia. "...estas relaciones sociales repercuten sobre la conducta de los individuos de un modo inconsciente, subjetivo; de manera que generan determinadas formas de comportamiento en cada uno de ellos y al mismo tiempo, validez de sentido de la acción en la relación intersubjetiva, principalmente en la autoridad-subordinación: Cada orden militar, cada ley penal, cada observación que hacemos en el trato con otros, «cuenta» de hecho con que determinados efectos penetren en la «psique» de aquellos a los que se dirige —no con una univocidad absoluta en todos los aspectos y en todos los casos, pero sí con la suficiente como para que la orden, la ley y el concreto modo de hablar puedan alcanzar su objetivo.”⁵

El individuo que se autorrealiza, es mucho menos dependiente, mucho menos espectador, mucho más autónomo y autodirigido. Lejos de necesitar a los demás, las personas motivadas por el desarrollo, pueden en la práctica verse estorbados por ellos. “La autoridad personalista se apoya en criterios que no se encuentran circunscritos por un reglamento burocrático o por alguna norma colegiada; es el poder discrecional.”⁶ No se debe pasar desapercibido tampoco, que la autonomía o independencia relativa del

medio ambiente implica también una dependencia relativa de las circunstancias externas adversas. Como la mala suerte, las dificultades arduas, tragedia, esfuerzo, privación. “...Las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.”⁷

Investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones. En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional, porque:

- El hogar, la escuela e instituciones religiosas han defendido a lo largo de la historia valores contrarios al conflicto. Además, la mayoría de las doctrinas institucionales consideran positiva la paz, la tranquilidad y la obediencia.
- Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.

Causas de los conflictos entre grupos

Se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas. No obstante “es importante reconocer que los individuos y los grupos no tienen una sola identidad, sino que forman parte de un sistema de con distintos niveles de pertenencia, entre los que podríamos señalar, principalmente, la identidad nacional, individual-personal, colectiva, étnica, profesional, ocupacional y de género. Esta pluralidad de pertenencias sólo puede explicarse en el terreno simbólico.”⁸

⁵ *Ibid.*, pp. 66-67

⁶ Suárez Nuñez, Tirso y Leonor López Canto “La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos”. p. 154

⁷ K. Prahalad y Gary Hamel, “The core competence of the corporation”, en Harvard Business Review, pp.79-91

⁸ Tunal Santiago, Gerardo y Gabriel Pérez Pérez. “Identidad ocupacional y género en Telmex: el caso de las operadoras de la central San Juan”. p. 55.

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección. A medida que las diferentes áreas de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad de que se presenten conflictos.⁹

- Diferentes objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- Diferentes horizontes de tiempo influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades.
- Las posiciones de los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.
- Las percepciones llevan a que un grupo cree modelos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Los conflictos entre especialistas y gerentes son los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y gerentes se ven, y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento. Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto.¹⁰

- Mayor cohesión de grupo: cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse.
- Mayor liderazgo autocrático: es muy probable que pierdan popularidad los métodos

democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte.

- Mayor valoración de la actividad: cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que pierden el tiempo, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran.
- Mayor valoración de la lealtad: aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, provocando caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchísimas aportaciones de acuerdo a los investigadores. Así algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que nuestros objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado.

“Los nuevos requerimientos en la formación de administradores en las universidades e instituciones de educación superior se derivan de la necesidad de proporcionar a los estudiantes un acervo de conocimientos amplio y sólido poniendo el énfasis en la enseñanza sobre las relaciones humanas, la gestión en general, las finanzas, las matemáticas aplicadas, la

⁹ Ibid., p. 55
¹⁰ Ibid., p. 56

estadística, la mercadotecnia, la informática, además de los contenidos relacionados con la economía, el derecho y la administración de los procesos productivos, entre otros. Por otro lado, se requiere una formación en el aspecto humanista y valorar, que asegure una gestión de las organizaciones basada en un conocimiento amplio de las condiciones del ámbito, pero no sólo del ámbito inherente al mercado específico en el que se desplaza el producto o se proporciona el servicio al cliente, sino de las condiciones de la coyuntura internacional para poder evaluar las correlaciones entre los diferentes mercados que influyen y tienen efecto en la estabilidad de la demanda y su crecimiento.”¹¹

Consecuencias del conflicto

El conflicto estimula el análisis crítico, no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, así como el atacar los planes, políticas y objetivos, estimulan a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un distractor de la conformidad.

El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo. Es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones comienzan por construir alianzas entre las diferencias y contrariedades.

“El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado. Señala L. R. Pondy, que si se permite la expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.”¹²

¹¹ De Agüero Aguirre, María. “La formación de administradores en el contexto actual” Investigador de la división de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. p. 40.

¹² L. R. Pondy. “Organizational Conflict, concepts and models administrative”. *Science Quartely*, vol 12, 1967)

El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se una más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría, “Lo que sorprende es que la relevancia de los roles no tenga efecto sobre el conflicto tal como se muestra en las regresiones.”¹³

Lo negativo del conflicto

El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir, la corriente de información en la organización, se reduce a medida que las partes en conflicto acaparan información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente alejando los objetivos organizacionales a favor de las metas personales. Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal.

No hay que olvidar, que las organizaciones combinan el talento y las motivaciones de muchas personas para logra metas que los individuos no podrían alcanzar actuando por sí solos. Por tanto, es inevitable que personas con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas. La misma diversidad de antecedentes y perspectivas que la organización requiere y estimula conflictos. Lo irónico es que la mayoría de las organizaciones desean que sus empleados simulen no estar en conflictos, lo negativo para los empleados es no poder hacerlo.

¹³ Martínez, Carmen, et al. “Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el Autoesquema de género” *Anales de Psicología*, diciembre, año/vol. 18, número 002 Universidad de Murcia, España. p. 307.

“Se comenta, que existe un reconocimiento creciente de que es necesario dar cabida a los diversos estilos personales en una organización. Lo que no se aprecia tanto es que el conflicto es parte del propósito y la razón mismos de las organizaciones. La organización es una red de relaciones creadas para lograr metas establecidas por tanto como lo señala Dean Tjkosvold.”¹⁴

Resistencia al cambio con fenómeno del conflicto

El Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el un proceso de aprendizaje o adaptación. Lo que implica también un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Esta situación por lo general se da bajo incertidumbre y se traduce en un problema social (Conflicto), ya sea en forma parcial o total.

Todo cambio se originan por la interacción de fuerzas, mismas que son conocidas como condiciones de solución a un conflicto determinado, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Es importante destacar que “las condiciones que presenta el contexto actual en que se encuentra el campo de acción de los profesionales de la administración deben establecer requerimientos que van más allá de una simple visión general de las áreas en que está integrada la actividad de las empresas y las características del entorno.”¹⁵

Muchas de las alteraciones que se traducen en conflicto, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural. Otro factor a considerar, es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un problema complejo, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, que es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

El conflicto es resultado en buen parte de los Cambios Organizacionales que surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio es la interacción con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. La resistencia al cambio, como conflicto puede trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única, sin embargo una alternativa provechosa es “la identidad es una condición de existencia para la organización o la ocupación y como tal no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.”¹⁶

Para lograr un cambio efectivo, se requiere identificar cuáles son las características particulares del

¹⁴ Dean, Tjkosvold. “*The Conflict Positive Organization*”, Addison Wesley Publishing Company Inc. EUA, p. 191

¹⁵ De Agüero Aguirre, Mario “*La formación de administradores en el contexto actual*”. Revista Contaduría y Administración, No. 210, julio-septiembre 2003. p. 33.

¹⁶ Tunal Santiago, Gerardo y Gabriel Pérez Pérez. “*Identidad ocupacional y género en Telmex: el caso de las operadoras de la central San Juan*”. p. 66.

proceso de cambio a encarar. De tal forma, se debe posicionar en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar. Evidentemente, la complejidad del conflicto aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso, “La necesidad de flexibilidad que conlleva tiene cierto sentido en un mundo donde el cambio y la discontinuidad se han convertido en hechos de la vida; donde, adecuadamente, se considera que las estructuras rígidas son cosas del pasado y donde la adaptabilidad y la respuesta rápida ante contingencias son condiciones sine qua non de la sobrevivencia y el éxito.”¹⁷

El proceso de cambio organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido “al no hacerse las modificaciones estructurales para no perder el control de la definición de la política se sientan las bases para que surjan contradicciones que pueden generar tensiones y simulaciones”¹⁸ y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.¹⁹

Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de

identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición y que para efectos del tema se traduce por lo general en resistencia al cambio y en ocasiones más complejas en CONFLICTO.

Causas del cambio fallido

Lo interesante que se aprecia es que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionada con los aspectos técnicos.

En primer lugar, encontramos que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;

La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia

¹⁷ Argyriades, Demetrios “Resistencia al cambio Algunas observaciones críticas sobre discursos contemporáneos con respecto a la reforma administrativa”. p. 148.

¹⁸ Suárez Nuñez, Tirso y Leonor López Canto “La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos”. p. 158.

¹⁹ Lewin, Kurt. “Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science”, Human Relations. I, núm 1, 1947, pp. 5-41.

simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.
- Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;

La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;

La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco

de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;

La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Conclusión

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Una evaluación (valoración) constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables, tal como lo es el conflicto o la resistencia al cambio.

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser quien no busque mejorar a través de un cambio, desaparecerá ante las necesidades o en el peor de los casos en el intento de camino. Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que

hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción.

El ambiente actual que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. Lo que es importante ante esta decisión que debe enfrentarse al conflicto y a la resistencia al cambio como parte de proceso de cambio que se realice y afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

La gente solo busca el cambio cuando experimenta un conflicto o quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos conflictos.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el conflicto que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos del conflicto ante el cambio; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite. Un proceso bien conducido, implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. La eliminación del conflicto es fundamental y no se puede realizar mediante decreto y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que tengan un lugar en la persona y en la organización y en el mayor de los casos en los grupos comunes.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible

detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio y a crear conflicto interno y exteriorizarlo cuando el impacto del cambio viola a través de su incertidumbre el ejercicio de sus actividades. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

Para concluir, se aclara que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones; es decir “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas. Para que esta ventaja competitiva sea sostenible no tiene que durar un periodo prolongado, sino que debe seguir existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado; además no debe suponerse que debe durar para siempre porque hay factores en el ambiente que modifican en un momento esta ventaja como son los saltos tecnológicos.”²⁰ La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Aparece el concepto Desarrollo Organizacional, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y el conflicto

²⁰ Álvarez Medina, Ma. De Lourdes. “Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad”. Revista Contaduría y Administración, No. 209, abril-junio 2003. p. 9.

de intereses. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización.