



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Propuesta de un método de
conciliación para la resolución
de conflictos organizacionales**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN INGENIERÍA
INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES**

P R E S E N T A :

ROBERTO CHÁVEZ MANJARREZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. SERGIO FUENTES MAYA



CIUDAD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE 2005

a mamá y papá, nuevamente por todo
a mi hermana, una vez más por su afecto y apoyo
a Alejandra, con todo mi amor, por seguir siendo y por seguir estando
a mis amigos, a los que fueron, a los que son y a los que seguirán siéndolo

un agradecimiento especial

Dr. Sergio Fuentes Maya

Porfirio Morales Aguilar

Joel Vargas Domínguez

Albino Arrambide

Óscar Torres

Ángel Ravizé

José González

porque jugaron un papel invaluable en la realización de este trabajo

**y también una vez más, a todos aquellos que
de una u otra forma han colaborado en quien soy**

Papá Chuy, Mamá Choco (†)

Abuelito Roberto (†)

Luis Enrique, José Carlos

Tía Silvia, Tío Willy, Carmen Silvia, Willy

Tía Rosa, Tío Lewis (†), Elizabeth, Rufus, Julian

Rodolfo, Felipe, Edgar, Karla, Roberto, Karina, Mary Anna, Cynthia, Lysis

Porfirio, Óscar, Albino, Alexis, Joel, Mayra, Paola, Laura, David, Marcos, Miguel

Pilar, Marcos, Silvia, Angélica, Quetzalli, Adriana, Mauricio, Berna, Coral, Abigail, Rodolfo

Alejandro, José, Óscar, Ross, Wulfrano, Andrés, Sergio, Mitzi, Elesban, Adolfo

Ada Karina, Margarita, Ana Luisa, María Eugenia

Jacinto, Isaías, Samuel

Isabel, Tania, Omar

Mark, Joshua (†), Mary Belle

Otho, Marina, Toño, Manuel, Martha

y los que se me escapan

ÍNDICE

CAPÍTULO I. CONFLICTO	1
I.1. ALGUNAS DEFINICIONES DE CONFLICTO	2
I.2. EL CONFLICTO Y SUS CARACTERÍSTICAS	4
I.2.a. Factores que inciden en un conflicto	5
I.2.b. Tipos de conflicto	6
I.2.c. Naturaleza del conflicto interpersonal	7
I.3. ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO	8
I.4. VISIONES SOBRE LOS CONFLICTOS	9
I.5. ACTORES INVOLUCRADOS EN UN CONFLICTO Y EN SU RESOLUCIÓN	9
I.6. FORMAS DE ENFRENTAR LOS CONFLICTOS	10
I.6.a. Vías para resolver conflictos	10
I.7. LAS VÍAS TRADICIONALES FORMALES DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	11
I.7.a. La vía judicial	11
I.7.b. El arbitraje	12
I.7.c. La vía administrativa	12



I.8. LAS VÍAS TRADICIONALES NO FORMALES DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	13
I.9. LAS VÍAS COLABORATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	15
I.9.a. Características fundamentales de los procesos colaborativos	15
I.9.b. Principios orientadores de los procesos colaborativos	15
I.10. EL PROCESO EN LA RESOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS	16
I.10.a. La negociación	16
I.10.b. Habilidades para resolver conflictos	18
I.10.c. Requisitos para un apoyo externo	19
I.11. ETAPAS DEL CONFLICTO	20
I.11.a. Etapa 1. Conocimiento	20
I.11.b. Etapa 2. Diagnóstico	20
I.11.c. Etapa 3. Reducción del conflicto	20
I.11.d. Etapa 4. Solución del problema	21
I.11.e. Etapa 5. Construcción del acuerdo final	21
I.12. LAS VENTAJAS DE INCORPORAR UNA METODOLOGÍA ALTERNATIVA PARA RESOLVER CONFLICTOS	21
I.12.a. Los grupos participan activamente en todo el proceso	21
I.12.b. Los grupos controlan todo el proceso	21
I.12.c. Los grupos sienten que el proceso es legítimo	22
I.12.d. Las relaciones entre los grupos mejoran y se vuelven más permanentes	22
I.12.e. La incertidumbre puede ser reducida	22
I.12.f. Se asegura el cumplimiento de los acuerdos	22
I.12.g. Se pueden lograr mejores soluciones	23
I.12.h. Las soluciones son más pertinentes	23
I.13. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS	23
I.14. CONDICIONES PARA QUE UN CONFLICTO PUEDA SER SOMETIDO A UN PROCESO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS	24
I.14.a. Se pueden definir claramente los contenidos del conflicto	24
I.14.b. El contenido del conflicto no se refiere a diferencias de valores	24



I.14.c. Es posible identificar fácilmente a los grupos envueltos en el conflicto	25
I.14.d. Cada grupo cuenta con un representante legítimo o puede elegirlo	25
I.14.e. Hay un relativo equilibrio de fuerzas entre los grupos	25
I.14.f. Existe un plazo real para concluir la negociación	26
I.15. DEFINICIÓN DE CONFLICTO EMPLEADA	26

CAPÍTULO II. EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL **27**

II.1. TIPOS DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN	29
II.1.a. Conflicto interpersonal	29
II.1.b. Conflicto intragrupal	29
II.1.c. Conflicto intergrupalo	30
II.1.d. Conflicto interorganizacional	30
II.2. FUENTES DE CONFLICTO	31
II.2.a. Metas y horizontes de tiempo incompatibles	31
II.2.b. Superposición de autoridad	32
II.2.c. Interdependencia entre tareas	32
II.2.d. Sistemas de evaluación o recompensas incompatibles	33
II.2.e. Recursos escasos	33
II.2.f. Inconsistencias de estatus	33
II.3. ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	34
II.3.a. Estrategias que se concentran en individuos	35
II.3.b. Estrategias que se concentran en la organización	37
II.4. CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	38
II.5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA LLEGAR A ACUERDOS DE INTEGRACIÓN	38
II.5.a. Énfasis en la metas prioritarias	39
II.5.b. Concentrarse en el problema, no en los individuos	39
II.5.c. Concentrarse en los intereses, no en las demandas	39



II.5.d. Creación de nuevas opciones para que todos ganen	40
II.5.e. Concentrarse en lo que es justo	40
II.6. CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN UNA NEGOCIACIÓN	40
CAPÍTULO III. EL MÉTODO DIALÉCTICO Y LAS LEYES DE LA DIALÉCTICA	41
III.1. LEY DE LA UNIDAD Y LUCHA DE LOS CONTRARIOS	44
III.2. LEY DE LA NEGACIÓN DE LA NEGACIÓN	46
III.3. LEY DE LA TRANSFORMACIÓN DE CANTIDAD EN CALIDAD (Y VICEVERSA)	48
III.4. CUATRO CONCEPTOS DE DIALÉCTICA	49
III.4.a. La dialéctica como método de la división	49
III.4.b. La dialéctica como lógica de lo probable	51
III.4.c. La dialéctica como lógica	53
III.4.d. La dialéctica como síntesis de los opuestos	55
CAPÍTULO IV. UN ENFOQUE DIALÉCTICO EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	59
IV.1. SUPOSICIONES EN UN PROBLEMA ESTRUCTURADO	60
IV.2. EL ENFOQUE EXPERTO EN LA PLANEACIÓN	62
IV.3. EL MÉTODO DEL ABOGADO DEL DIABLO	63
IV.4. UN ENFOQUE DIALÉCTICO PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS, PLANES Y ESTRATEGIAS	64
IV.5. UN ESTUDIO DE CAMPO UTILIZANDO EL ENFOQUE DIALÉCTICO	65
IV.6. CONDICIONES PARA EL USO DEL ENFOQUE DIALÉCTICO	70



CAPÍTULO V. UN MÉTODO DE CONCILIACIÓN	73
V.1. OBJETO DE ESTUDIO Y PROCESO DE OBSERVACIÓN	74
V.2. DEFINICIONES PREVIAS	77
V.3. DIALÉCTICA E IDEA DE UN MÉTODO DE CONCILIACIÓN	77
V.4. PROPUESTA DE MÉTODO	78
V.5. PREPARACIÓN DE LOS POSIBLES PARTICIPANTES	79
V.5.a. Etapa de aprendizaje	79
V.5.b. Reglas básicas	80
V.5.c. El problema de las jerarquías	82
V.6. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	84
V.6.a. Identificación y selección de la problemática	84
V.7. SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	85
V.7.a. Conformación de los grupos de trabajo	85
V.7.b. Tamaño de los grupos	86
V.7.c. Importancia de los grupos pequeños	88
V.8. PRIMERA SESIÓN	89
V.8.a. Desarrollo de la primera sesión	89
V.8.b. Interacción de participantes y aplicación de las reglas	91
V.9. ESTABLECIMIENTO DE LOS ALCANCES Y DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL EJERCICIO	92
V.9.a. Alcances del ejercicio	92
V.9.b. Objetivos del ejercicio	93
V.10. APLICACIÓN DEL EJERCICIO	93
V.10.a. Inicio del ejercicio	94



V.10.b. Desarrollo del ejercicio	94
V.10.c. Conclusión de una sesión	95
V.10.d. Proceso entre sesiones	95
V.10.e. Proceso de convergencia	97
V.10.f. Fijación del punto de convergencia	97
V.10.g. Actitudes que durante el ejercicio pueden ser confundidas	98
V.10.h. Situaciones complicadas	98
V.10.i. Principio del argumento propio	99
V.11. CONCLUSIÓN DEL EJERCICIO	99
V.11.a. Número de sesiones	99
V.12. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS	100
V.12.a. Aproximación a convergencia y obtención de resultados	101
V.13. FUNCIONES DE UN MODERADOR	104
V.14. PRINCIPALES PASOS EN EL DISEÑO DE UN EJERCICIO	105
V.15. REPORTE	105
V.15.a. Formato de datos de los prospectos	106
V.15.b. Reporte de selección de problemática	107
V.15.c. Reporte de viabilidad del ejercicio	108
V.15.d. Reporte de avance a convergencia	109
V.15.e. Reporte de progreso de una sesión a otra	110
V.16. DOS GRANDES ENFOQUES	111
V.16.a. El Cuestionamiento	111
V.16.b. El Enfrentamiento	113
V.17. LA CONCEPTUACIÓN	113
V.17.a. Importancia de las definiciones	114
V.18. LA NO-DESCALIFICACIÓN	116
V.19. LOS VALORES	117



CAPÍTULO VI. PASOS EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CONCILIACIÓN PROPUESTO	119
VI.1. PASOS EN EL DISEÑO DE UN EJERCICIO	120
VI.1.a. Preparación de los posibles participantes	120
VI.1.b. Planteamiento de la problemática	124
VI.1.c. Selección de los participantes	125
VI.1.d. Primera sesión	126
VI.1.e. Establecimiento de los alcances y definición de los objetivos del ejercicio	128
VI.1.f. Aplicación del ejercicio	129
VI.1.g. Conclusión del ejercicio	130
VI.1.h. Determinación de resultados	131
VI.2. UN RESUMEN ESQUEMATIZADO	132
Un método de conciliación	133
Preparación de los participantes	135
Planteamiento de la problemática	137
Selección de participantes	139
Primera sesión	141
Alcances y objetivos del ejercicio	143
Aplicación del ejercicio	145
Conclusión del ejercicio	147
Determinación de resultados	149
CONCLUSIONES	151
ASPECTOS QUE CONCLUYEN EL TRABAJO DESARROLLADO	152
ASPECTOS QUE PUEDEN SER CONSIDERADOS EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS POSTERIORES	155
ANEXO. DEFINICIONES PREVIAS	157
BIBLIOGRAFÍA	163

ABSTRACT

The objective of the present work consists in proposing a conciliation method in the theme of conflict management and negotiation, this method is inspired in traditional dialectics and tries to solve existing problems in an organization that present opposed solution perspectives, in other words, if the participants that pretend to solve the problem do not agree in the way of doing it, giving as a result, better and suitable solutions through the use of existing resources in the organization.

The work was developed as follows:

In chapter 1 it is exposed the notion of conflict from the point of view of some recognized authors, as well as some definitions, and the ways that conflicts are classified including the theories that nowadays prevail in an attempt to solve them. Finally, this chapter presents the definition for conflict that was used in the development of the work. Chapter 2 introduces the term negotiation and its signification, likewise, some methods and techniques of negotiation and conflict resolution are described, with the object of setting up the way that will establish the conciliation of ideas as an important tool in organizational problem solution.

Chapter 3 shows dialectics to the reader as a way of working through the exercise of debate and discussion, with its own rules and variants. Chapter 4 is an antecedent that presents an approach inspired in dialectics, that has been used previously in an attempt to solve organizational conflicts. Chapter 5 is a result of the concepts presented in previous chapters combined with the employment of the term conciliation as a motor for constructing a method that offers suitable solutions. Chapter 6 summarizes the proposed method showing it step by step, from the preparation of the prospects, up to the obtaining of definitive results. Finally, the obtained conclusions are presented.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en proponer un método de conciliación en el manejo de conflictos y negociación, este método se sustenta en la dialéctica tradicional y busca resolver problemas existentes en una organización que presenten perspectivas de solución contrarias, es decir, si los actores que pretenden dar solución al problema no se ponen de acuerdo en cómo hacerlo, brindando así, soluciones mejoradas e idóneas mediante el empleo de los recursos existentes en la misma organización.

El trabajo se desarrolla como sigue:

En el capítulo 1 se expone la noción que se tiene del conflicto, desde el punto de vista de varios autores, pasando por algunas definiciones, las formas en que se podrían clasificar los conflictos y las teorías que actualmente prevalecen en el intento por resolverlos, finalmente este capítulo presenta la definición que se maneja como sustento en el desarrollo de este trabajo. El capítulo 2 introduce el término negociación y lo que se entiende por ello, asimismo, se describen algunos métodos y técnicas de negociación y resolución de conflictos, con la finalidad de abrir el camino que llevará al planteamiento de la conciliación de ideas como herramienta en la solución de problemas de tipo organizacional.

En el capítulo 3 se introduce al lector a la dialéctica vista como una forma de trabajo mediante el ejercicio del debate y la discusión, con sus reglas y sus variantes. El capítulo 4 a manera de antecedente presenta un enfoque inspirado en la dialéctica que ya ha sido aplicado en un intento por resolver conflictos organizacionales. El capítulo 5 es el resultado de una combinación de los conceptos utilizados en los capítulos anteriores y del empleo de la palabra conciliación como motor en la obtención de un método que brinde soluciones idóneas. El capítulo 6 resume el método planteado presentándolo paso por paso, desde la preparación de los posibles participantes, hasta la obtención de resultados definitivos. Por último se presentan las conclusiones obtenidas.

INTRODUCCIÓN

Desde que es un ser racional, el hombre ha buscado incansablemente nuevas formas de comunicarse, no bastándole lo realizado insiste en crear toda una gama de lenguajes, desde el más simple hasta el más complejo, todos encaminados a un solo fin, transmitir pensamientos y emociones, lo cual queda resumido en simplemente: transmisión de ideas.

La efectividad de cada lenguaje, sea una forma de arte, idioma o algún otro tipo de expresión, radica en la posesión de sencillez en su aprendizaje para alcanzar un dominio generalizado, facilidad de comprensión, y dinamismo en la transmisión de ideas, este último punto implica otra serie de aspectos como, una concepción rápida de la idea básica que se desea transmitir y en el momento de transmitir tal idea debe brindar los recursos necesarios para complementarla, aquí es donde entran en escena las emociones, que son de gran importancia dentro de este contexto.

La necesidad del ser humano por poseer lenguajes que transmitan ideas en una forma efectiva es explicada por el hecho de ser un ente social, que día a día busca manifestar a sus semejantes lo que piensa y siente, porque desea el reconocimiento individual al satisfacer necesidades humanas mediante sus propuestas, y porque está consciente de que el intercambio de ideas conlleva una evolución positiva, tanto personal como grupal; particularmente esta última sentencia es la que atrae un especial interés hacia la idea que se va a tratar.



Ese intercambio es básicamente el ejercicio que ha promovido el desarrollo del pensamiento humano a través de la historia, si se observan las distintas culturas, y las distintas épocas en que se ha manifestado, se podrá verificar que aquellos periodos en que se presentó un gran auge de tipo económico, científico o cultural coinciden con alguna situación extraordinaria que ha permitido de alguna manera la presencia abierta del libre pensamiento y la interacción de las ideas generadas por ello. Como dos simples ejemplos se pueden citar a la Grecia Clásica que ha brindado la revolución cultural más impresionante que se haya dado en la historia de la humanidad, o el Renacimiento Europeo que viene a ser un despertar importante en las ciencias y las artes, ambos casos estimulados por los factores que se han mencionado.

Así, el intercambio de ideas basado en una retroalimentación implícita, ha sido, es y será siempre una herramienta muy poderosa; desafortunadamente la naturaleza del ser humano en muchas ocasiones tiende a rechazar un ejercicio de esta índole, no porque su naturaleza sea el rechazo, sino porque sufre un desconocimiento del potencial de las cosas, es así como únicamente tiende a ver los puntos que en apariencia son negativos, los cuales brindan una percepción de inutilidad y en el peor de los casos de perjuicio. El reto radica en eliminar esta percepción errónea y concienciar al individuo en el verdadero potencial de este tipo de herramientas.

Por otro lado, un mundo tan dinámico como el actual posee una sola constante: el cambio, y las organizaciones, sea cual sea la actividad a la que se dediquen, cotidianamente se encuentran inmersas en problemáticas de todo tipo, ya sean conocidas o nuevas; para afrontar tales problemas el hombre ha descubierto e inventado infinidad de procedimientos, lo complicado en este caso es saber cuáles de éstos son adecuados, tomando en cuenta que el que propone tal o tales vías de solución, las considera apropiadas porque se sustentan en un paradigma que él posee, que es su visión de las cosas, con lo cual no es difícil suponer que la respuesta que arroje tal aplicación puede estar sesgada. Asimismo, estos procedimientos difícilmente aplicarán cuando la problemática no se haya presentado anteriormente en la organización.

En la actualidad muchas organizaciones poseen algún sistema de evaluación de las distintas acciones a seguir, aunque ciertamente son impopulares porque están diseñados a la medida de las mismas, mostrando además tal grado de complejidad que difícilmente les permite ser aplicados en otra parte; por otro lado, el hecho de que las organizaciones no posean algún sistema de este tipo se debe básicamente a una severa falta de planeación y desde luego a una escasez de recursos, lo cual muchas veces se traduce en falta de tiempo y de capital, además, la falta de planeación siempre denota algún tipo de desorganización, ya que el esfuerzo que implica realizar una actividad habiendo planeado, nunca puede ser mayor que aquel que se requeriría para llevar a



cabo esa misma actividad sin ninguna forma de planeación, desde luego hablando de actividades que así lo requieren.

Así, siendo concientes de los potenciales de la retroalimentación resultante del intercambio de ideas, y de la riqueza intelectual existente en las organizaciones, el presente trabajo busca plantear una forma de aprovechar estas ventajas mediante una serie de pasos que reúnan ambos aspectos, pretendiendo encontrar soluciones diseñadas a la medida de las problemáticas con la participación de los inmiscuidos en los procesos que las presentan, ya sea mediante una relación directa o indirecta.

Para esto, primeramente se establecerá una definición de conflicto, se observarán las implicaciones de éste dentro de una organización, se revisarán los conceptos básicos de la dialéctica tradicional, principalmente las visiones de Hegel y de Platón, se examinará una forma de atacar algunos tipos de conflictos con estos principios, y finalmente se utilizarán las observaciones derivadas de una gran cantidad de reuniones realizadas dentro de una organización dedicada, entre otras cosas, a desarrollar proyectos dentro de las áreas de Investigación de Operaciones, Planeación, Transporte, y Finanzas. Cabe mencionar que para dar soporte a este último elemento, se conformó un grupo de trabajo con el fin de explorar las posibilidades e imposibilidades de aplicar metódicamente lo observado.

Aunque la idea de diseñar un conjunto de pasos inspirados en la dialéctica tradicional, haya surgido de las necesidades de una organización que mayormente desarrolla proyectos de tipo sistémico, las aplicaciones resultantes pueden ir más allá, atacando problemáticas que no necesariamente deban pertenecer al ámbito de los sistemas, siempre y cuando cubran los puntos que más adelante se especifican. No obstante, no ha sido posible agregar un caso de estudio formal que de soporte a lo propuesto en el presente trabajo, se considera que esto va más allá de los alcances del mismo, dejando abierta la posibilidad de aplicar lo que se expone y de este modo corroborar su funcionamiento.

A continuación se presentan la problemática, la hipótesis y el objetivo que en los siguientes capítulos marcarán la línea de trabajo a seguir.

Problemática

Los problemas que se presentan dentro de una organización eventualmente deben ser solucionados, para ello, existen gran cantidad de procedimientos que de algún modo buscan aportar una solución adecuada y satisfactoria, sin embargo, difícilmente existe un argumento que lo garantice. Así, se plantea la siguiente problemática:



“La solución que se asigna a un problema específico que se presenta dentro de una organización no necesariamente es adecuada”.

Hipótesis

Los integrantes de una organización día a día interactúan con los procesos que se desarrollan con respecto a ella, sean internos o externos, determinísticos o estocásticos, y debido a esto poseen un conocimiento que les da una perspectiva que puede ser complementada con otras, incluso ajenas a los procesos en cuestión. Sin embargo, estos individuos rara vez son invitados a participar en la construcción de soluciones. Así, se plantea la siguiente hipótesis:

“La diversidad intelectual existente dentro de una organización puede ser utilizada para resolver adecuadamente algunos de los problemas que se presentan”.

Objetivo

Proponer un método de conciliación en el manejo de conflictos y negociación, este método se sustenta en la dialéctica tradicional y busca resolver problemas existentes en una organización que presenten perspectivas de solución contrarias, es decir, si los actores que pretenden dar solución al problema, no se ponen de acuerdo en cómo hacerlo, brindando así, soluciones mejoradas e idóneas mediante el empleo de los recursos existentes en la misma organización.

Las reglas, según sugiero, se derivan de los paradigmas; pero éstos pueden dirigir la investigación, incluso sin reglas.

T.S. Kuhn

CAPÍTULO I

CONFLICTO

Independientemente del significado que se le asigne, la noción de la palabra conflicto ha acompañado a la humanidad desde antes de la existencia de cualquier tipo de lenguaje; es parte de la naturaleza del hombre, es parte de su entorno, es parte de un todo; la misma interacción que propicia en el afán por resolverlo ha tenido un papel fundamental en la evolución del mismo ser humano, en otras palabras, el conflicto no es una situación negativa, que resulta en perjuicio de quien lo experimenta, sólo aquellos que no lo afrontan pueden sustentar esta idea falsa del conflicto.

La existencia del conflicto es aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde se debe aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas cómo negociar con las demandas contradictorias u opuestas, presentadas simultáneamente por la pareja de padres o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes.

La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, se estaría privado de las imprescindibles oportunidades para desarrollar las habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado en la etapa anterior.



En este capítulo se introduce al lector al concepto de conflicto, partiendo de algunas definiciones que han sido aportadas por distintos autores; a pesar de que estos difieren en su idea en varios aspectos, la idea general permanece sin cambio, y es esta idea general la que se establece como punto de partida para el trabajo que se desarrolla en los capítulos siguientes, posteriormente, se hace una clasificación general de los distintos tipos de conflicto para ubicar precisamente aquellos que conciernen al presente trabajo, por último, se mencionan y se describen a manera de antecedente algunos enfoques que se han desarrollado en el manejo de conflictos, con la finalidad de mostrar los distintos tipos de tratamiento que se han realizado formalmente en este tema.

I.1. ALGUNAS DEFINICIONES DE CONFLICTO

Según el diccionario de la Real Academia Española, conflicto es 1) combate, lucha, pelea; 2) apuro, situación desgraciada y de difícil salida; 3) problema, cuestión, materia de discusión y 4) coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

Kenneth Boulding, define el conflicto como “una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales, y en la que cada una de ellas desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra”.

Boulding establece una diferencia entre los modelos estáticos del conflicto y los procesos dinámicos o de reacción de éste, en los cuales los movimientos de una de las partes en el conflicto afectan los movimientos subsecuentes de la otra parte, que a su vez afectan las acciones de la primera, y así sucesivamente.

Los conflictos son como los incendios: mientras el foco es pequeño se puede ahogar con facilidad, pero después se vuelve incontrollable. Por ello resulta importante prevenirlos, o atacarlos en un principio, para evitarlos o alcanzar soluciones inmediatas.

Generalmente se piensa que un conflicto sólo tiene dos caras, marido y mujer, patrones y obreros, católicos y protestantes, árabes y judíos, guerrilla y ejército, etc., pero siempre hay otras personas que, sin estar directamente involucradas en el problema, tienen algo en común con uno de los contendientes o con ambos, amigos, vecinos, parientes, o la comunidad en su conjunto. En gran medida, el éxito de una negociación depende de la activa participación de estas personas en el acercamiento de los bandos en pugna.

En todo conflicto hay un momento clave, es decir, aquel en el que las partes comprenden que ninguno de los dos tiene suficiente poder como para doblegar



definitivamente al otro. En ese momento entienden que la única alternativa realista es buscar una salida que sea beneficiosa para ambos.

En Suares, Marinés (1996) "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas," se da la siguiente definición:

Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan. Así, conflicto es:

1. Un proceso de interacción, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario.
2. Que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.
3. En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo llega a la agresión mutua.
4. Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Esta definición incorpora conducta y afectos, considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. La escalada o desescalada de un conflicto en una díada o par de personas, es al fin de cuentas una función de la conducta recíproca. A reacciona frente a lo que percibe que B le hace, al mismo tiempo que B interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad innata o aprendida de A hacia él. Lo que es construido como auto-defensa en un lado, se percibe como ataque intencional del otro.

Esto genera estilos personales de conducta habitual en el manejo de los conflictos que a su vez generan respuestas agresivas de otras personas y así continúa el ciclo. Estas secuencias de acciones propias y respuestas ajenas escalatorias de la agresión se incorporan a las entidades de un modo permanente. Una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas, a las cuales justifica en un círculo vicioso difícil de romper.

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos. La teoría



realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

I.2. EL CONFLICTO Y SUS CARACTERÍSTICAS

El conflicto es definido como una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles de manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales recursos y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas del otro grupo. Los elementos básicos de los conflictos o de situaciones conflictivas son:

1. La existencia de, por lo menos, dos grupos interdependientes. La interdependencia se define como la capacidad de afectar las opiniones, decisiones y conductas del otro grupo a través de las propias.
2. La existencia de una controversia explícita. Para que el conflicto se constituya como tal es necesario que, al menos uno de los grupos, manifieste abiertamente la controversia. De lo contrario el conflicto permanecerá latente.
3. La percepción de metas incompatibles. Si los grupos en potencial conflicto perciben que sus metas son compatibles, es probable que no llegue a darse una controversia entre ellos. En cambio, si un grupo percibe que el logro de sus metas se ve afectado por el logro de las metas del otro grupo, lo más probable es que ocurra un conflicto entre ambos.
4. La percepción de recursos escasos. Aunque dos grupos perciban que sus metas son compatibles y tengan la intención de unirse para alcanzarlas, la inexistencia de recursos suficientes para satisfacerlas podría generar un conflicto.

O sea, para que un conflicto sea tal, deben existir:

- Al menos dos partes.
- Interdependientes (para lograr el objetivo).
- Competencia.
- Percepción de objetivos incompatibles.
- Percepción de interferencia.
- Situaciones dinámicas que reúnen intereses diversos.



I.2.a. Factores que inciden en un conflicto

En términos generales, se puede afirmar que las posturas contrapuestas en un conflicto, varían en intensidad de acuerdo a:

- **Diversidad de visiones.** Un mismo conflicto puede ser interpretado de diferentes formas, dependiendo de la visión del mundo, las ideas, creencias, valores y estilos de vida de cada actor involucrado en él. Estos factores se vinculan a las decisiones que se toman en relación al conflicto.
- **Disparidad en los niveles de ingreso y acceso a instancias de toma de decisiones.** Entre los actores involucrados se presentan, en ocasiones, diferencias de recursos, poder e influencia, lo cual implica relaciones socialmente asimétricas entre ellos, las que generan situaciones de resentimiento, desmotivación y descrédito al momento de involucrarse en procesos de resolución de conflictos.
- **Conocimiento e interpretaciones disímiles sobre cuerpos legales y normas aplicables.** En algunos casos, la poca claridad de los cuerpos legales y el bajo nivel de conocimiento sobre materias normativas, puede llevar a interpretaciones equivocadas y agudizar un conflicto.
- **Diversidad en la credibilidad de la información científica.** La información científica necesaria para respaldar ciertas decisiones, no siempre está validada por toda la comunidad científica pertinente, situación que es fuente de controversias, confusión y pérdida de credibilidad, especialmente de parte de la población no experta.
- **Diferentes urgencias en la búsqueda de solución al conflicto.** Generalmente, una de las partes tiene mayor interés en la resolución pronta de un conflicto, por los costos económicos, sociales, políticos, etc. que puede involucrar la prolongación de una situación conflictiva.
- **Diferentes actitudes para la búsqueda de solución al conflicto.** El ánimo de las partes para llegar a un acuerdo, también incide sobre las posturas de los actores involucrados y sobre los medios de alcanzar acuerdos. Las actitudes más comunes son:

Apertura. Las partes están abiertas y dispuestas al diálogo para buscar un acuerdo, por lo que la resolución adecuada del conflicto, mediante la facilitación o mediación, puede ser beneficiosa y expedita.



Antagonismo. Las partes visualizan que el conflicto puede resolverse sólo a favor de una parte u otra, privilegiando así las decisiones administrativas o la intervención de un tercero.

Apatía. Las partes no visualizan una modalidad específica para resolver un conflicto y por ello estiman que éste perdurará y no será resuelto.

La transición de una actitud de apatía o antagonismo, hacia una actitud de más apertura, depende de la sensibilidad que vayan adquiriendo los actores sobre la situación conflictiva y la necesidad de resolverla. Esta transición puede ser sugerida o inducida por el mediador, en la medida en que logre que las partes se sensibilicen con el proceso de lograr una mejor solución a su conflicto.

I.2.b. Tipos de conflicto

Conflicto intrapersonal: es la coexistencia de tendencias contradictorias en un mismo individuo.

Conflicto interpersonal: tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos u organizaciones mayores) que proviene de la incompatibilidad de respuestas reales o deseadas.

Conflicto cero: la ganancia de una de las partes es exactamente la pérdida completa de la otra.

Conflicto de motivos variados: son conflictos que tienen una amplia gama de soluciones. En estos conflictos se tienen partes enfrentadas con la alternativa de intentar elevar al máximo la propia ganancia en lugar de trabajar a favor de la mejor solución colectiva.

Es importante entonces, examinar el origen del conflicto debido a las implicaciones que tiene para la resolución del mismo, en la definición de un conflicto se deben considerar dos cosas; que el conflicto se produce de muchas formas y a todos los niveles del comportamiento humano (intrapersonal, interpersonal e intergrupar); y que en cualquier situación el conflicto puede estar ocurriendo en todos los niveles de manera simultánea; se tiene pues un juego dentro de un juego, existe una tendencia de las terceras partes a tratar el conflicto en un único nivel. Pueden producirse confusiones, resistencias y fracasos por no considerar la personalidad cambiante y las múltiples dinámicas que se producen dentro del conflicto.

Además los conflictos pueden ser tipificados según sus características, como se



muestra en el siguiente cuadro:

Tipos	Clases
Según nivel de agresividad.	Agresivos: cuando hay intención de daño entre las partes. No agresivos: cuando las partes no tienen intención de hacerse daño.
Según el interés de las partes.	Cooperación: asociado a un alto interés de los dos actores involucrados en el conflicto. Competición: alto interés de uno y bajo interés del otro. Evasión: bajo interés de los dos.
Según el contenido.	Conflicto de objetivos: centrado en una meta, ya sea que ambas partes desean una misma cosa que es escasa; o ambas partes desean cosas diferentes. Conflicto de valores: las partes justifican su posición en creencias y principios. Estos conflictos son los más difíciles de resolver, ya que por principio, los valores no pueden ser cambiados.
Según la fortaleza de las partes.	Equilibrio: en la situación, si las partes tienen similares niveles de poder. Asimetría: si existe una gran diferencia en el acceso al poder entre las partes.

Un conflicto nunca será visible antes de que se reconozcan y establezcan las posiciones e intereses de los actores involucrados. Generalmente, un conflicto se manifiesta cuando los actores involucrados en él expresan su desacuerdo sobre un tema específico. Este proceso no es instantáneo y paralelo a él se generan diversas actitudes que determinan la profundidad que tendrá el conflicto y, por lo tanto, la dinámica de su resolución.

I.2.c. Naturaleza del conflicto interpersonal

Psicólogos, sociólogos, abogados, diplomáticos y funcionarios públicos se enfrentan a conflictos en el desarrollo de su actividad cotidiana. Un conflicto, ya sea entre individuos, grupos o naciones, tiene determinadas características básicas. Aunque cada disciplina y cada profesión han contribuido a que se llegue a un mayor entendimiento del conflicto desde un punto de vista específico, el número de estudios orientados hacia la comprensión de éste como entidad es reducido, y menor aun el de aquellos que han aportado conceptos comunes en circunstancias ajenas a los círculos académicos.



Los conflictos pueden dividirse en dos categorías: intrapersonales e interpersonales. El conflicto intrapersonal es aquel que ocurre dentro del individuo. La mediación está dirigida primordialmente a los conflictos interpersonales; es decir, las situaciones que surgen entre individuos o grupos de éstos. A pesar de que los aspectos sujetos a discusión durante la mediación pueden dar lugar a que los participantes se vean expuestos a conflictos internos, ese paso resulta necesario para analizar ambos lados del problema, el interpersonal y el intrapersonal, y para diferenciarlos.

Asimismo, es preciso diferenciar entre conflicto y desavenencia, a pesar de que la literatura con frecuencia utiliza ambos términos de manera indistinta. Una desavenencia constituye un conflicto interpersonal que se comunica o se manifiesta. Un conflicto puede no llegar a ser una desavenencia, si no se le comunica a alguien en forma de incompatibilidad percibida o de reclamación.

I.3. ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO

Amenaza y contraamenaza: uno de los antecedentes más evidentes de conflicto es la existencia de una amenaza. Ésta se manifiesta cuando una de las partes en disputa plantea la posibilidad de ponerse en una posición superior con respecto a la otra. Es importante tener en cuenta que la amenaza no siempre es explícita y que puede ser percibida por los afectados, aun cuando no sea manifestada por la otra parte. Ceder ante una amenaza de la otra parte es percibido como un signo de debilidad, por lo que lo habitual es que la parte amenazada responda con una contraamenaza, que rápidamente intensifica el conflicto, transformándolo desde un asunto que implica un mero desacuerdo a otro en que se dirime quién es el más fuerte.

La imagen del enemigo diabólico: el conflicto lleva a percibir al oponente como perverso y agresivo, mientras que uno se percibe a sí mismo sólo respondiendo a las acciones malintencionadas del oponente. El conflicto se intensifica a medida que ambas partes adoptan estas percepciones de contraimagen, contemplando al oponente como satánico y a uno mismo defendiéndose contra el diablo

La pertenencia al grupo: dentro del análisis de un conflicto, existen claros indicios de que el conflicto puede encenderse tan pronto como las personas se identifican con grupos. Un elemento que influye notablemente en el desarrollo del conflicto, es que se intenta magnificar la imagen del propio grupo y despreciar la de los grupos a los cuales no se pertenece.

La falta de confianza prepara el escenario para el conflicto, y el conflicto incrementa la desconfianza entre las partes. Las percepciones del otro grupo (o individuo) como indigno de confianza, constituyen probablemente una fuente



importante de tensiones que conducen al conflicto. Una diferencia importante entre la confianza y la desconfianza es que la primera se desarrolla lentamente, tras repetidas interacciones y demostraciones de fiabilidad. La desconfianza, por su parte, puede derivarse de una sola traición y una vez que surge resulta muy difícil de cambiar. La desconfianza conduce a buscar lo peor de la otra persona (o grupo) y a sospechar motivos ocultos incluso en las acciones más benévolas.

I.4. VISIONES SOBRE LOS CONFLICTOS

Comúnmente, cuando se habla de las distintas visiones que se tienen de los conflictos que se generan en todos los ámbitos de la vida, se habla de dos visiones definidas, la visión tradicional y la visión moderna.

Visión Tradicional	Visión Moderna
El conflicto se puede evitar.	El conflicto es inevitable.
El conflicto se debe a errores en la administración, en el diseño y manejo de una acción, o a individuos emocionalmente inestables.	El conflicto proviene de diversas causas, incluyendo la manera en que se ha desarrollado una acción y las diferencias de percepción y de valores entre las partes.
El conflicto perturba las acciones e impide el desempeño óptimo.	El conflicto favorece o perjudica el desarrollo de las acciones en diversos grados.
La tarea del promotor de las acciones consiste en eliminar el conflicto.	La tarea del promotor de una acción es manejar el nivel de conflicto y su resolución para lograr un óptimo desarrollo del mismo.
El desempeño óptimo de la acción exige la eliminación del conflicto.	El desempeño óptimo de la acción exige un nivel moderado de conflicto.

I.5. ACTORES INVOLUCRADOS EN UN CONFLICTO Y EN SU RESOLUCIÓN

En términos amplios, es posible polarizar los constituyentes principales de un conflicto en "generadores del conflicto", que son los causantes directos del conflicto frente a la realización de una actividad que pueda generar daño o impacto a algún otro; y los actores "receptores del daño" (perjudicados, afectados), lo que da pie a posiciones incompatibles respecto de evitar o reparar el daño causado. Sin embargo, es posible precisar cuáles pueden ser las diferentes unidades de conducta o actores que pueden ser comprometidos e interactuar en un determinado conflicto. Cualquiera de ellos puede asumir un rol



de Promotor inicial en el proceso de resolución del conflicto, el promotor es aquel que asume un rol de denuncia y que promueve el proceso de resolución, incluso, muchas veces es el que aporta recursos para que el proceso de resolución se lleve a cabo.

I.6. FORMAS DE ENFRENTAR LOS CONFLICTOS

Comúnmente, los conflictos se enfrentan a través de tres vías distintas:

- Una primera vía consiste en anticipar el conflicto para intentar prevenirlo. Abordar las situaciones que pueden ser causa de futuros conflictos (como la falta de información, la escasez de recursos o los intereses incompatibles), puede ahorrar tiempo y energía y contribuir a mantener relaciones de cooperación y entendimiento entre los grupos involucrados.
- Una segunda vía consiste en evadir el conflicto ignorando que existe. Hay muchas razones por las cuales los grupos involucrados en un conflicto pueden preferir evadirlo. Los grupos pueden considerar que el tema conflictivo no es importante para ellos. También pueden preferir ignorar el conflicto por creer que no tienen el poder suficiente como para incidir en su eventual solución o porque simplemente creen que no es posible resolverlo. La negación del conflicto por parte de uno o de varios de los grupos involucrados puede terminar por diluirlo en el tiempo. Pero ello no significa que el conflicto esté superado. Muchas veces ocurre que un conflicto que se ignora, pierde fuerza transitoriamente y hasta parece haber sido olvidado, pero más adelante vuelve a manifestarse.
- Una tercera forma de enfrentar un conflicto es tratando de resolverlo. Existen diversas maneras de intentar resolver un conflicto. Hay tres principales, a saber: la tradicional formal, la tradicional no formal y la colaborativa.

I.6.a. Vías para resolver conflictos

Las vías tradicionales formales son básicamente tres: la justicia, el arbitraje y las decisiones administrativas. Las vías tradicionales no formales operan a través de dos modalidades principales: el enfoque coercitivo (simple imposición de la fuerza) o la negociación informal. Las vías colaborativas, que corresponden a los procedimientos que permiten resolver los conflictos a través de involucrar a todas las partes, examinar sus intereses e intentar crear soluciones de aceptación compartida. A continuación, se hablará de cada una de estas vías de solución a los conflictos, comenzando por las tradicionales formales.



I.7. LAS VÍAS TRADICIONALES FORMALES DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

I.7.a. La vía judicial

La vía judicial, consiste en delegar a los tribunales de justicia la solución de los conflictos. La justicia es el medio institucionalizado que la sociedad tiene para resolver la mayoría de las controversias. Cuando los grupos envueltos en un conflicto optan por esta vía, requieren contratar los servicios de abogados que presenten sus argumentos y evidencias ante un juez.

Es el juez quien deberá tomar una decisión para dirimir el conflicto en base a la información de que dispone y de lo que está establecido en las leyes existentes. Generalmente la decisión del juez consiste en darle la razón a uno de los grupos y en sancionar al otro. Se trata de un proceso altamente estructurado.

En esta vía es posible advertir las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Los grupos en conflicto tienen un fuerte incentivo para descubrir y presentar información útil que les permita defender sus posiciones. - Dado que la decisión de los tribunales se basa en las leyes existentes, los grupos menos poderosos tienen en principio las mismas probabilidades de ganar un juicio que los grupos con más poder. - Los fallos judiciales pueden convertirse en precedentes para prevenir y resolver otros conflictos similares en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los litigios judiciales envuelven grandes gastos en términos de tiempo y dinero. - Los grupos delegan la representación de sus intereses a terceros que pueden no estar comprometidos con ellos con la intensidad requerida. - Los litigios judiciales tienden a tensionar las relaciones entre los grupos en conflicto, aumentando la confrontación. - Algunas veces los fallos judiciales no serán una solución al conflicto, ya sea porque la persona que toma las decisiones no tiene la pericia requerida o porque la ley no contempla la situación que se quiere resolver.



I.7.b. El arbitraje

Se trata de un proceso privado y voluntario en el que los grupos en conflicto solicitan a un tercer grupo o persona neutral que actúe como árbitro y que tome una decisión por ellos.

El procedimiento generalmente incluye los elementos básicos de un litigio judicial, presentación de argumentos, entrega de evidencia, preguntas a testigos, pero se desarrolla en un ambiente informal, menos estructurado y de mayor familiaridad entre los grupos en conflicto y el árbitro.

Los grupos seleccionan un árbitro que les dé confianza y determinan por consenso las condiciones que deberá cumplir el proceso y la decisión para que sean legítimos.

En esta vía es posible advertir las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Aunque posee todas las exigencias formales de un fallo judicial, tiene la ventaja de una mayor flexibilidad en los procedimientos y de una mayor rapidez en el pronunciamiento.- Dado que el árbitro es elegido de común acuerdo por los grupos en conflicto, el proceso y la decisión gozan de altos niveles de legitimidad.- Dado que el árbitro ha sido especialmente elegido para desempeñar esta función, los grupos tienen el derecho de supervisar su tarea y hacer las observaciones que estimen necesarias.	<ul style="list-style-type: none">- Las personas que toman las decisiones pueden no tener suficiente experiencia en el tema del conflicto, aunque cuenten con la confianza de los grupos.- Puede ser difícil que todos los grupos logren ser igualmente escuchados y atendidos en sus posiciones por el árbitro, especialmente si el conflicto abarca a muchos grupos.- La decisión del árbitro apela a criterios generales de justicia y equidad que pueden ser considerados como imparciales por algunos de los grupos en conflicto, cuestionando con ello la decisión final.

I.7.c. La vía administrativa

Se trata de un proceso empleado dentro de las instancias gubernamentales o de las organizaciones privadas para resolver sus conflictos internos. El grupo o



persona que toma la decisión para dirimir el conflicto suele ser un funcionario o ejecutivo de alto rango que tiene suficiente autoridad sobre los grupos involucrados. Aunque tales funcionarios pueden no estar directamente envueltos en el conflicto que les toca resolver, pueden ser una parte interesada, en tanto forman parte de la institución afectada. Los procedimientos empleados para solucionar un conflicto por la vía administrativa se basan en los estatutos, normas o códigos que regulan internamente a las instituciones públicas u organizaciones privadas donde el conflicto se desarrolla.

En esta vía es posible advertir las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Las decisiones generalmente son tomadas por profesionales con amplia experiencia en el tema del conflicto.- Las decisiones están basadas en la mejor información disponible.- Los procedimientos y criterios para tomar las decisiones están establecidos en la ley (estatutos, normas, códigos), lo que garantiza cierta imparcialidad.	<ul style="list-style-type: none">- No existe ninguna garantía de que la decisión no sea influenciada por intereses ajenos al conflicto que se intenta resolver.- La neutralidad de la persona que toma la decisión puede ser cuestionada por los grupos en conflicto, lo que aumentará la probabilidad de que no sea acatada.- La situación de conflicto puede no estar adecuadamente establecida en los procedimientos de la institución respectiva, lo que puede afectar la imparcialidad de la decisión.

I.8. LAS VÍAS TRADICIONALES NO FORMALES DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La principal expresión de las vías tradicionales no formales de resolución de conflictos, corresponde a la negociación informal. Este tipo de negociación ocurre en todos los conflictos, pues de una u otra forma los grupos involucrados en un conflicto siempre están confrontando entre sí sus intereses, presionando y cediendo posiciones. Sin embargo, la principal característica de la negociación informal es que los grupos no reconocen estar negociando pues no se relacionan directamente entre sí a través de instancias de diálogo especialmente diseñadas para tal objetivo.



Lo más común es que en la negociación informal los grupos interactúen a través de terceros, generalmente a través de los medios de comunicación. Es la prensa, la televisión o la radio la que informa de las posiciones e intereses de cada grupo y la que define en qué consiste el conflicto, quiénes están involucrados, cuáles son sus posiciones e intereses y cuáles podrían ser las soluciones.

La negociación informal generalmente termina con un bando ganador y uno perdedor pues este tipo de procedimientos favorece condiciones no democráticas para la definición de las soluciones al conflicto. Es por ello que una forma particular de este tipo de negociación consiste en la imposición por la fuerza de una solución o enfoque coercitivo.

Cuando se presenta el enfoque coercitivo, los grupos en conflicto hacen valer su poder económico, político (influencias) e incluso físico para conseguir una solución que los beneficie. Cuando un conflicto se resuelve de esta manera, el grupo que triunfa sobre el otro es el que tiene mayor poder. Este tipo de negociación es más frecuente en los casos en que uno de los grupos tiene mucha más fuerza que los otros, es decir, cuando el desequilibrio de poder entre ellos es muy grande.

No existe un procedimiento establecido para resolver conflictos a través del enfoque coercitivo, pues ellos dependen de la estrategia que cada grupo emplee para imponer, la solución que más lo beneficie. Sin embargo, existen dos modalidades que son muy frecuentes:

- La salida fundamentalista, que es aquella en que la solución al conflicto se impone a favor de los intereses económicos y a expensas de otros intereses (fundamentalismo económico); o viceversa, a favor de otros intereses y sacrificando por completo los intereses económicos. Este tipo de salidas es más frecuente en los conflictos donde existe un gran desequilibrio de poder entre los grupos. En general, en las salidas fundamentalistas los valores que representan los distintos grupos en conflicto ocupan un lugar central.
- La salida por cooptación, que es muy frecuente en aquellos casos en que el desequilibrio de fuerzas no es tan grande, el grupo débil puede infligir algún tipo de costo al grupo con mayor poder. En estos casos se genera una negociación informal (o no reconocida) donde el grupo con más fuerza recompensa económica o socialmente al grupo más débil con algún tipo de beneficio directo y a cambio le solicita que ceda en parte en su posición. Es un proceso complejo que se ha vuelto muy común.



I.9. LAS VÍAS COLABORATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las vías alternativas de resolución de conflictos se basan en valores que hablan del conflicto como una oportunidad de cambio social a través del manejo de las relaciones humanas a partir de las siguientes premisas:

- Paz social
- Sostenibilidad
- Participación
- Equidad

Cuando se habla de procesos colaborativos, se habla de la generación de instancias donde las partes afectadas buscan alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable sobre un curso de acción para un determinado tema o conjunto de temas, en base a objetivos comunes, necesidades compartidas, conversaciones francas y reciprocidad.

I.9.a. Características fundamentales de los procesos colaborativos

- Aseguran que todos aquellos intereses significativos sean representados y respetados.
- Proporcionan un espacio efectivo para que todos los participantes manifiesten sus preocupaciones, identifiquen puntos en común, y generen información que los refleje a todos de alguna manera, como un aporte para la toma de decisiones.
- Permiten a cada una de las partes involucradas diseñar un proceso apropiado a su circunstancia particular y necesidades.
- Ayudan a construir el respeto y la confianza para un mejor entendimiento de los diferentes puntos de vista de todos los participantes.
- Conducen a un compromiso compartido y a una corresponsabilidad con respecto al desarrollo del proceso y la implementación de los acuerdos.
- Mejoran las relaciones de convivencia entre todos los participantes involucrados en el proceso.

I.9.b. Principios orientadores de los procesos colaborativos

- Toma de decisiones por consenso: las partes involucradas toman decisiones por acuerdo y no por voto de la mayoría. En otras palabras, las partes logran un acuerdo suficiente para tomar una decisión e implementarla; ninguna de las partes que puede obstaculizar la decisión y su implementación ejerce su poder; y todos los que deben apoyar la decisión o implementarla, lo harán.



- **Inclusión:** todos los intereses están representados en el proceso, o bien todos lo aprueban.
- **Representatividad:** las partes involucradas representan a grupos de interés, y como tales, tienen obligaciones con sus participantes o representados y con el proceso de resolución del conflicto.
- **Facilitación:** un facilitador, que tiene responsabilidades y compromisos adquiridos con todas las partes, maneja el proceso, se preocupa por que las reglas básicas sean respetadas, y ayuda a los participantes a mantener un clima de motivación para la comunicación y la solución de problemas.
- **Flexibilidad:** las partes diseñan un proceso y abordan los temas claves de la manera más adecuada a su situación.
- **Control compartido:** las partes comparten la responsabilidad en el establecimiento de las reglas básicas para el proceso y en el desarrollo de acuerdos mutuamente aceptables.
- **Compromiso con la implementación:** durante el proceso, las partes se comprometen con la implementación de los acuerdos.

I.10. EL PROCESO EN LA RESOLUCIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS

El proceso básico en la resolución colaborativa de conflictos está enmarcado dentro de lo que llamamos "proceso de negociación", durante el desarrollo de este proceso, los procedimientos más utilizados en la resolución alternativa de conflictos son: la facilitación y la mediación.

I.10.a. La negociación

Es un proceso en el que los grupos involucrados deciden voluntariamente implementar instancias de diálogo para la búsqueda de acuerdos de solución que sean de mutuo beneficio. Es decir, los grupos aceptan encontrarse cara a cara para sostener conversaciones que conduzcan a una solución aceptada por todos. A diferencia de las vías tradicionales, la negociación no termina con un bando ganador y uno perdedor, pues su esencia radica en que todos los grupos obtengan la mejor ganancia a través de ella. Se trata de un proceso enteramente independiente, donde los participantes resuelven los problemas por sí mismos.



En algunos casos, los grupos involucrados en un conflicto tienen la capacidad para llevar adelante un proceso de negociación sin ningún tipo de ayuda o intervención de terceros. Esto ocurre cuando los grupos son capaces de establecer una buena comunicación entre ellos, cuando existe confianza mutua y han logrado ponerse previamente de acuerdo sobre cuestiones básicas, como por ejemplo, la definición de los principales temas que provocan el conflicto.

En otros casos, los grupos envueltos en un conflicto pueden necesitar de ayuda externa para llevar a cabo una negociación exitosa. Existen dos procedimientos colaborativos de apoyo a la negociación que pueden mejorar sustancialmente sus posibilidades de éxito y a las que los grupos pueden acudir: la facilitación y la mediación.

a) La facilitación

Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor permite mejorar la comunicación entre los grupos. El facilitador brinda su apoyo profesional para que todos los grupos tengan la misma oportunidad de expresar sus puntos de vista y de ser escuchados durante la negociación. Con ello se garantiza que la participación de los grupos se desenvuelva en igualdad de condiciones y que éstos puedan avanzar en la comprensión mutua de sus intereses.

El facilitador, como su nombre indica, sólo facilita que la negociación se desenvuelva de la mejor manera pero sin intervenir en el curso que tome el proceso. Para que la tarea del facilitador tenga éxito, los grupos deben ser capaces de tomar el control de los contenidos de la negociación por su cuenta, en la medida que la comunicación entre ellos mejore.

b) La mediación

Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor está dirigida tanto a mejorar la comunicación entre las partes, como a ayudar a los grupos a alcanzar acuerdos de solución. A diferencia del facilitador, el mediador interviene directamente en los contenidos del proceso a fin de ayudar a los grupos a alcanzar acuerdos en temas definidos por ellos como prioritarios. Para ello entrega sus recomendaciones sobre cuál es la mejor manera de encauzar las conversaciones e incluso puede sugerir estrategias de acción a cada uno de los grupos con el fin de que obtengan los mejores beneficios del proceso. El mediador también puede jugar un rol activo proponiendo soluciones al conflicto. Para cumplir con su función, el mediador debe ser percibido como una persona objetiva y ecuánime por todos los grupos.



Ni el facilitador ni el mediador tienen la autoridad para imponer acuerdos de solución durante la negociación del conflicto. Los acuerdos deben surgir de la libre voluntad de los grupos a través del consenso.

En el ámbito comunitario, las partes desconocen con frecuencia las leyes, las estrategias negociadoras y demás variables que influyen en la resolución de un conflicto, en este y otros casos, uno de los roles del mediador es clarificar conceptos y despejar dudas de los involucrados en el proceso de resolución del conflicto.

La decisión de usar o no un apoyo externo a la negociación por parte de los grupos debe ajustarse de manera flexible a las condiciones y requerimientos de cada proceso particular de negociación. Si los grupos han comenzado una negociación sin apoyo y se dan cuenta de que lo requieren, pueden pedir la colaboración de un facilitador o de un mediador. Los grupos también pueden decidir que, a partir de cierto momento, ya no necesitan el apoyo externo que estaban recibiendo, y solicitarle al facilitador o al mediador que suspenda su colaboración.

Es difícil predecir desde un principio si un proceso de negociación requerirá o no de apoyo externo y qué tipo de apoyo sería el más útil. Los grupos deben tomar estas decisiones libremente, teniendo claro que pueden optar por cambiar el procedimiento escogido las veces que sea necesario.

I.10.b. Habilidades para resolver conflictos

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea un mediador o un facilitador:

1. La capacidad para escuchar activamente.
2. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
3. La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y si opiniones escritas se requieren, entonces que sea por escrito.
4. La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con un grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
5. La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
6. Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.



7. La capacidad para identificar y para separar los valores individuales de la persona.
8. La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aun teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

I.10.c. Requisitos para un apoyo externo

No todos los procesos de resolución alternativa de conflictos requieren la presencia de un apoyo externo. Para definir la pertinencia de contar con un facilitador o mediador al conflicto hay una serie de preguntas que orientan la decisión. A modo de ejemplo, a continuación se presenta un listado que resume las principales condiciones a tener en cuenta para decidir si un proceso de resolución de conflicto requiere o no de apoyo externo, y qué tipo de apoyo requiere. Si la respuesta a la mayoría de las preguntas de cada opción es afirmativa, esa es la recomendación sugerida.

Opción 1: El proceso no requiere apoyo externo	Opción 2: El proceso requiere apoyo de un facilitador	Opción 3: El proceso requiere apoyo de un mediador
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Están los grupos dispuestos a negociar formalmente? - ¿Puede expresar cada grupo claramente sus intereses? - ¿Han trabajado los grupos juntos para tratar de encontrar una solución aceptable para todos? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Están los grupos dispuestos a negociar formalmente? - ¿Es la falta de comunicación o la complejidad de la comunicación entre múltiples grupos el impedimento principal para avanzar en el proceso de resolver? - ¿Han tenido los grupos dificultades para identificar claramente sus intereses o compartirlos entre ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tienen los grupos dudas de querer involucrarse en un proceso alternativo de resolución de conflictos? - ¿Son las diferencias de fondo entre los grupos el impedimento principal para iniciar el proceso de solución al conflicto? - ¿Han fracasado los grupos en el intento de identificar sus intereses y proponer soluciones aceptables para todos?



I.11. ETAPAS DEL CONFLICTO

Un conflicto empieza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte. El daño puede ser real (objetivamente comprobable), o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo).

I.11.a. Etapa 1. Conocimiento

Las partes toman conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a otra(s) parte(s) o toma una posición que se opone a otra(s). Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoica de autodefensa.

I.11.b. Etapa 2. Diagnóstico

Esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es uno de necesidades o de valores. Es importante definir esto: si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes, o sea, si afecta el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, es sobre necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de la especie.

Si ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el status o intangibles varios, es un conflicto sobre valores. Un valor es un elemento elegido libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues deviene parte del yo, e influencia la vida entera de una persona o comunidad. Generalmente los valores no son objeto de negociación sino de respeto.

I.11.c. Etapa 3. Reducción del conflicto

Esta fase envuelve la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto. Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilita a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.



I.11.d. Etapa 4. Solución del problema

Esta fase envuelve el uso de los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes. Se hace a través de:

- Escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión.
- Cuidar sobre todo de mantener la relación.
- Distinguir entre posiciones e intereses.
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos.

I.11.e. Etapa 5. Construcción del acuerdo final

Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implementar, que teóricamente al menos sea mejor que la continuación de las hostilidades. Se procura restaurar la relación anterior, si esto es posible.

I.12. LAS VENTAJAS DE INCORPORAR UNA METODOLOGÍA ALTERNATIVA PARA RESOLVER CONFLICTOS

Entre las principales ventajas atribuibles a los procedimientos de resolución alternativa de conflictos, destacan las siguientes:

I.12.a. Los grupos participan activamente en todo el proceso

Todos los grupos tienen la oportunidad de proveer ideas relevantes para el proceso. Dado que los distintos grupos están altamente motivados para que el proceso tenga éxito, se espera que su participación sea muy activa y comprometida en las distintas etapas.

I.12.b. Los grupos controlan todo el proceso

Para que las distintas etapas planificadas en la resolución funcionen adecuadamente, es requisito fundamental que todos los grupos estén de acuerdo con las reglas que regirán el proceso y con las alternativas de solución que se escojan. Así, las soluciones, tanto en su forma como en su contenido, son directamente controladas por cada uno de los grupos que intervienen en ella.



I.12.c. Los grupos sienten que el proceso es legítimo

Ya que están en directo control del proceso de resolución, los grupos tienen la seguridad de que éste no es arbitrario. Los grupos no pueden ser obligados ni presionados a tomar decisiones con las que no están de acuerdo, pues por definición las soluciones al conflicto deben surgir del consenso. Esto es lo que le da plena legitimidad a todo el proceso pues garantiza a todos los grupos que ninguna de las decisiones puede ser tomada sin su consentimiento.

I.12.d. Las relaciones entre los grupos mejoran y se vuelven más permanentes

El proceso de resolución descansa en gran medida en una buena comunicación entre los grupos involucrados en el conflicto. De otro modo no sería posible que a través del diálogo se alcanzaran los acuerdos que permitieran resolverlo. A su vez, la toma de acuerdos por consenso exige que cada grupo escuche y comprenda los intereses de los demás. Ello les otorga una perspectiva distinta que amplía su capacidad de comunicación y de entendimiento mutuo. Una mejor comunicación entre los grupos también mejora las relaciones entre ellos. Por otra parte, los procesos de negociación ofrecen a los participantes la oportunidad de resolver más fácilmente diferencias futuras.

I.12.e. La incertidumbre puede ser reducida

En la medida que la situación de conflicto comienza a ser sometida a un diálogo abierto, muchas conductas de los grupos involucrados que antes resultaban incomprensibles para los demás comienzan a ser comprendidas. En base a esta mayor comprensión de las motivaciones y conductas de los otros grupos, es posible que cada grupo sea capaz de anticipar las opciones y conductas que los demás emprenderán con mayor probabilidad en el futuro. Ello permite predecir escenarios y contribuye a reducir la incertidumbre.

I.12.f. Se asegura el cumplimiento de los acuerdos

Los acuerdos que se alcanzan durante un proceso de resolución de conflictos son asumidos libre y voluntariamente por los grupos. Esto es posible gracias a que cada grupo considera que el acuerdo tomado es el que le resulta más beneficioso, de manera que todos los grupos tienen un interés egoísta en asegurar que éste se cumpla. Por la misma razón, los grupos estarán dispuestos a invertir tiempo y energía para asegurar que las soluciones acordadas se



implementen y para realizar su seguimiento.

I.12.g. Se pueden lograr mejores soluciones

Durante los procesos de resolución, los distintos grupos involucrados en un conflicto tienen la oportunidad de discutir sus intereses y de explorar en conjunto las posibles soluciones. En muchos casos de este diálogo surgen propuestas creativas que ninguno de los grupos habría podido descubrir de manera independiente. Esto permite asegurar que las soluciones acordadas en el proceso sean generalmente las mejores posibles de alcanzar para ese conflicto particular.

I.12.h. Las soluciones son más pertinentes

En los procesos tradicionales formales de resolución de conflictos (vía judicial, arbitraje, decisión administrativa) los grupos delegan gran parte de la decisión a la opinión de expertos (p.e. abogados, ingenieros) o de autoridades (p.e. directores de empresas, intendentes). Las propuestas de solución dadas por estos expertos o autoridades pueden ser técnicamente correctas, pero no necesariamente aplicables a la realidad particular en la que el conflicto ocurre, incluso es posible que atenten contra costumbres o valores de los grupos involucrados. En cambio, cuando son los propios grupos quienes controlan el proceso, las soluciones que acuerdan son más pertinentes a su realidad y a su cultura.

I.13. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

Los procedimientos de resolución alternativa de conflictos se caracterizan por:

La colaboración. Todos los grupos involucrados en un conflicto unen sus esfuerzos para colaborar juntos en el diseño de una solución.

Lo voluntario. Los grupos involucrados en el conflicto tienen el derecho y la libertad de decidir por su propia voluntad si van a participar en el proceso de resolver el conflicto.

Lo informal. No existen reglas definidas sobre los procedimientos a realizar durante el proceso, pues éstos están directamente relacionados con la dinámica de la



resolución. Son los propios grupos que participan voluntariamente en el proceso los que definen por acuerdo las reglas que les parezcan más convenientes y que les den mayores garantías.

Lo consensual. Todas las decisiones, incluyendo la definición de los procedimientos y la adopción de un acuerdo final, se toman a través del consenso. El consenso no consiste en tomar decisiones a través de la votación democrática sino que se logra cuando todas las partes concuerdan que una determinada alternativa es la mejor para todos.

I.14. CONDICIONES PARA QUE UN CONFLICTO PUEDA SER SOMETIDO A UN PROCESO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

Un conflicto puede ser resuelto con éxito a través de un proceso de resolución alternativa cuando cumple con la mayoría de las siguientes condiciones:

I.14.a. Se pueden definir claramente los contenidos del conflicto

Aunque esto parezca muy elemental, muchas veces los grupos involucrados en un conflicto ni siquiera están de acuerdo con cuáles son los temas en los que no están de acuerdo. Antes de iniciar cualquier proceso de resolución es fundamental que los distintos grupos clarifiquen sus propias posiciones en el conflicto, conozcan las de los demás y sepan qué es lo que diferencia a unas de otras. Sólo una vez que esto ocurra se estará en condiciones de iniciar un proceso de resolución.

I.14.b. El contenido del conflicto no se refiere a diferencias de valores

En caso que el conflicto apunte principalmente a diferencias de tipo de valores, una resolución judicial será más apropiada que un proceso alternativo. Cuando el conflicto apunta a diferencias de valores, lo más probable es que los grupos involucrados no estén dispuestos a ceder en sus posiciones pues ello implicaría reconocer la legitimidad de la posición contraria y, por lo tanto, poner en duda los principios fundamentales propios que están siendo defendidos. En estos casos, intentar negociar o poner de acuerdo a las partes podría ser una pérdida de tiempo y energía.



I.14.c. Es posible identificar fácilmente a los grupos envueltos en el conflicto

Aunque tal vez no sea posible identificar a cada uno de los grupos afectados antes de iniciar un proceso de negociación formal, sí debiera ser relativamente fácil identificar a las personas que desempeñan los roles clave en el conflicto. A través de estas personas será relativamente fácil llegar a los principales grupos que forman parte del conflicto. En el caso de los grupos no organizados, deberá hacerse un esfuerzo especial por involucrarlos en el proceso.

I.14.d. Cada grupo cuenta con un representante legítimo o puede elegirlo

Para que la negociación formal pueda desenvolverse, es necesario que los distintos grupos designen o elijan un representante para que asista directamente a las instancias de diálogo con los representantes de los demás grupos. De lo contrario el proceso de resolución sería inmanejable y no podría entregar buenos resultados. Los representantes de los distintos grupos deben ser capaces de transmitir la diversidad de opiniones que existen al interior del grupo que representan. Sólo si esta condición se cumple, los representantes de los grupos contarán con el apoyo de sus representados y gozarán de legitimidad ante ellos.

I.14.e. Hay un relativo equilibrio de fuerzas entre los grupos

Si un grupo puede obtener la solución al conflicto que le resulta más beneficiosa de manera unilateral y a través de procedimientos tradicionales estará muy poco motivado para participar en un proceso de búsqueda de acuerdos. Sin embargo, si cada grupo depende hasta cierto punto de lo que los otros grupos decidan o hagan para lograr sus propios objetivos, habrá una situación de relativo equilibrio de fuerzas que favorece un proceso de resolución del conflicto.

Las fuerzas de cada grupo no tienen por qué ser del mismo tipo. Lo importante es que ambos tengan la capacidad de afectarse mutuamente en un aspecto sensible y, por lo tanto, ambos estarán interesados en llegar a acuerdos de beneficio mutuo. Cuando el desequilibrio de fuerzas entre los grupos es muy grande, un facilitador o un mediador puede contribuir a aumentar el poder del grupo más débil y con ello favorecer un proceso de resolución alternativa del conflicto.



I.14.f. Existe un plazo real para concluir la negociación

Si el plazo del proceso es demasiado corto puede ser imposible desarrollar una estrategia efectiva de resolución del conflicto. Por otra parte, si no hay plazo o este es demasiado amplio, puede ser difícil que el proceso comprometa por igual a todos los grupos, y lo más probable es que las conversaciones se diluyan o se retrasen afectando las posibilidades de alcanzar un acuerdo de consenso. Es por ello que es muy útil para un proceso de resolución que exista un plazo, definido por los propios participantes o impuesto externamente, y que obligue a alcanzar un acuerdo en un período de tiempo razonable pero acotado.

Que un conflicto particular no cumpla con todas estas condiciones no significa que sea imposible implementar un proceso de resolución alternativa para resolverlo. En muchos casos las condiciones desfavorables se pueden modificar intencionalmente para que la negociación ocurra. Sin embargo, es importante tener presente que no todos los conflictos pueden resolverse a través de la negociación, facilitación o mediación y que algunas condiciones desfavorables no pueden modificarse fácilmente. Este es el caso de los conflictos centrados en diferencias de valores y de aquellos donde existe un desequilibrio muy grande de poder entre los grupos involucrados.

En general, las demás condiciones desfavorables pueden modificarse con el fin de promover el inicio de un proceso de negociación.

I.15. DEFINICIÓN DE CONFLICTO EMPLEADA

Como se ha revisado, se percibe que existen muchos enfoques y definiciones para el manejo del conflicto, en este capítulo se han mencionado solamente algunos de ellos, los cuales deberán servir como punto de partida en el establecimiento de una metodología que explote su función retroalimentadora y enriquecedora.

También, se ha observado que cada autor posee su propia forma de definir el término conflicto, quizás adoptando aquella que más se apegue a sus necesidades en las metodologías desarrolladas por él mismo, o tal vez aquella que esté de acuerdo con su filosofía personal, pero lo que es un hecho es que todos coinciden en algunos aspectos. Así, para el desarrollo del presente trabajo se establece la siguiente definición como punto de partida en el tratamiento del conflicto:

“Conflicto es aquella situación donde se genera la coexistencia de tendencias contradictorias, ya sea en un individuo o entre los participantes de un mismo proceso”.

CAPÍTULO II

EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se abordó ampliamente el conflicto en un intento por definirlo y establecer un concepto que permita desarrollar éste y otros capítulos. Por lo que el siguiente paso consiste en extender este concepto para delinear el objeto de estudio de este trabajo. En las siguientes páginas se adicionará la palabra organizacional a aquello que se ha establecido como conflicto, delimitando el estudio a precisamente aquellos conflictos que se presentan en una organización. Asimismo se muestran algunas apreciaciones que van desde los tipos de conflictos que se pueden presentar en una organización, las fuentes que los generan, y algunas estrategias que otros autores han propuesto para su manejo.

Así, conflicto organizacional es aquella discrepancia que surge cuando las metas, los intereses, o valores de diferentes individuos o grupos son incompatibles y además, esos mismos individuos o grupos buscan bloquear o frustrar los intentos de otros en el logro de sus objetivos. El conflicto es una parte inevitable de la vida organizacional debido a que las metas de los distintos participantes tales como directivos y empleados a menudo son incompatibles. El conflicto organizacional también puede ocurrir entre departamentos y divisiones que compiten por la obtención de recursos o incluso entre directivos que pueden estar compitiendo por una promoción al siguiente nivel en la jerarquía organizacional.



Es de gran importancia para los directivos desarrollar las habilidades necesarias para manejar el conflicto en forma efectiva. Además, el nivel de conflicto presente en una organización tiene fuertes implicaciones en el desempeño organizacional. La figura 2.1 ilustra la relación entre conflicto organizacional y desempeño. En el punto A, existe poco o ningún conflicto y por lo tanto el desempeño de la organización es bajo. La ausencia de conflicto en una organización a menudo es síntoma de que los directivos son conformistas aun a expensas de las nuevas ideas, se resisten al cambio, y prefieren llegar a acuerdos antes que practicar una toma de decisiones efectiva. A medida que el nivel de conflicto se incrementa del punto A al B, la efectividad organizacional tiende a incrementarse.

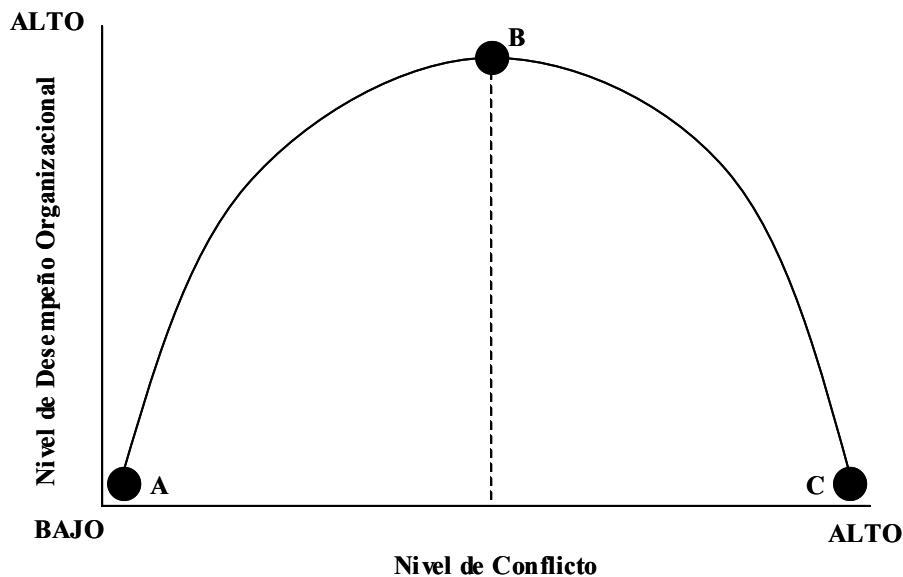


Figura 2.1 Efecto del conflicto en el desempeño organizacional

Cuando una organización posee un nivel de conflicto óptimo (punto B), los directivos tienden a fomentar y ser más abiertos en lo concerniente a una variedad de perspectivas, buscan formas distintas para mejorar el funcionamiento y la efectividad organizacional, y consideran el debate y la polémica como un ingrediente necesario en la toma de decisiones efectiva. Cuando el nivel de conflicto se incrementa desde el punto B al punto C, el conflicto llega a un grado donde resulta disfuncional para el buen desempeño organizacional. En una organización que posee niveles de conflicto tan altos, los directivos tienden a desperdiciar los recursos de la misma para alcanzar sus propias metas, con lo cual, se preocupan más por ganar batallas políticas que por hacer algo que lleve



a obtener una ventaja competitiva para la organización, y prefieren sacar ventaja de sus oponentes a realizar una buena toma de decisiones.

El conflicto es una fuerza que requiere ser dirigida más que ser eliminada. Los directivos nunca deben intentar eliminar totalmente el conflicto, en lugar de ello deberían intentar mantener el conflicto a un nivel moderado y funcional, y de esta manera promover factores de cambio que beneficien a la organización. Para manejar el conflicto, los directivos deben entender las fuentes y los tipos de conflictos y familiarizarse con ciertas estrategias que pueden ser muy efectivas en el tratamiento de los mismos.

II.1. TIPOS DE CONFLICTO EN UNA ORGANIZACIÓN

Existen muchos tipos de conflicto en las organizaciones: interpersonal, intragrupal, intergrupala, e interorganizacional (ver figura 2.2). Comprender en qué se diferencian podría ayudar a los directivos a tratar con ellos.

II.1.a. Conflicto interpersonal

El conflicto interpersonal es aquel conflicto que se genera entre los individuos miembros de una organización, ocurre debido a las diferencias en cuanto a sus valores u objetivos. Dos directivos pueden llegar a experimentar un conflicto interpersonal cuando sus valores concernientes a la protección del medio ambiente difieren. Uno de ellos puede argumentar que la organización debería hacer sólo aquello que sea requerido por ley. El otro puede sostener que la organización debería invertir en equipo para reducir las emisiones contaminantes, aunque los niveles de emisión actuales de la organización se encuentren por debajo del límite legal.

II.1.b. Conflicto intragrupal

El conflicto intragrupal se da cuando surge un conflicto en un grupo, equipo o departamento. Un ejemplo de conflicto intragrupal sucede cuando los miembros del departamento de mercadotecnia en una compañía de confección de ropa tienen un desacuerdo con respecto al gasto presupuestado en publicidad para este año en una nueva línea de ropa. En este caso, algunos de los miembros desean gastar todo el presupuesto en publicidad en revistas. Otros prefieren gastar la mitad de los recursos en espectaculares y anuncios que se localicen en la red de transporte público.

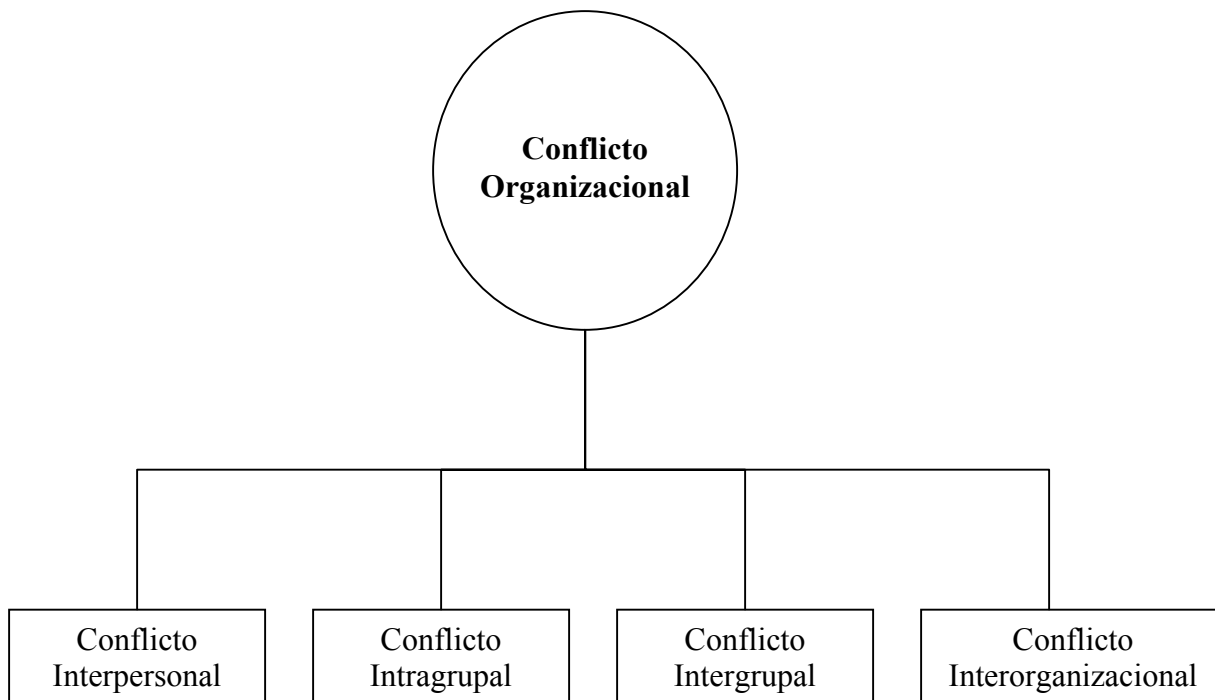


Figura 2.2 Tipos de conflicto en las organizaciones

II.1.c. Conflicto intergrupal

El conflicto intergrupal ocurre cuando surgen conflictos entre distintos grupos, equipos o departamentos. Por ejemplo, una empresa manufacturera a menudo percibe conflictos intergrupales cuando los miembros del departamento de desarrollo y diseño desarrollan un producto que creen tendrá bajos costos de producción, ya que se podría utilizar la infraestructura existente para producirlo. Sin embargo, los miembros del departamento de producción no están de acuerdo y piensan que el costo de producir el nuevo artículo será mucho más caro de lo planteado. En el manejo de conflictos intergrupales como éste los gerentes de departamento juegan un papel clave.

II.1.d. Conflicto interorganizacional

El conflicto interorganizacional es aquel que se da a través de organizaciones. Algunas veces este tipo de conflicto surge cuando los directivos de una organización piensan que otra organización no está actuando de manera ética y por lo tanto atenta contra el bienestar de otros grupos participantes.



II.2. FUENTES DE CONFLICTO

El conflicto en las organizaciones surge de distintas fuentes. Aquellas que se examinan en esta sección son las metas y horizontes de tiempo incompatibles, superposición de autoridad, interdependencia entre tareas, sistemas de recompensa o evaluaciones incompatibles, recursos escasos e inconsistencias de estatus (ver figura 2.3).

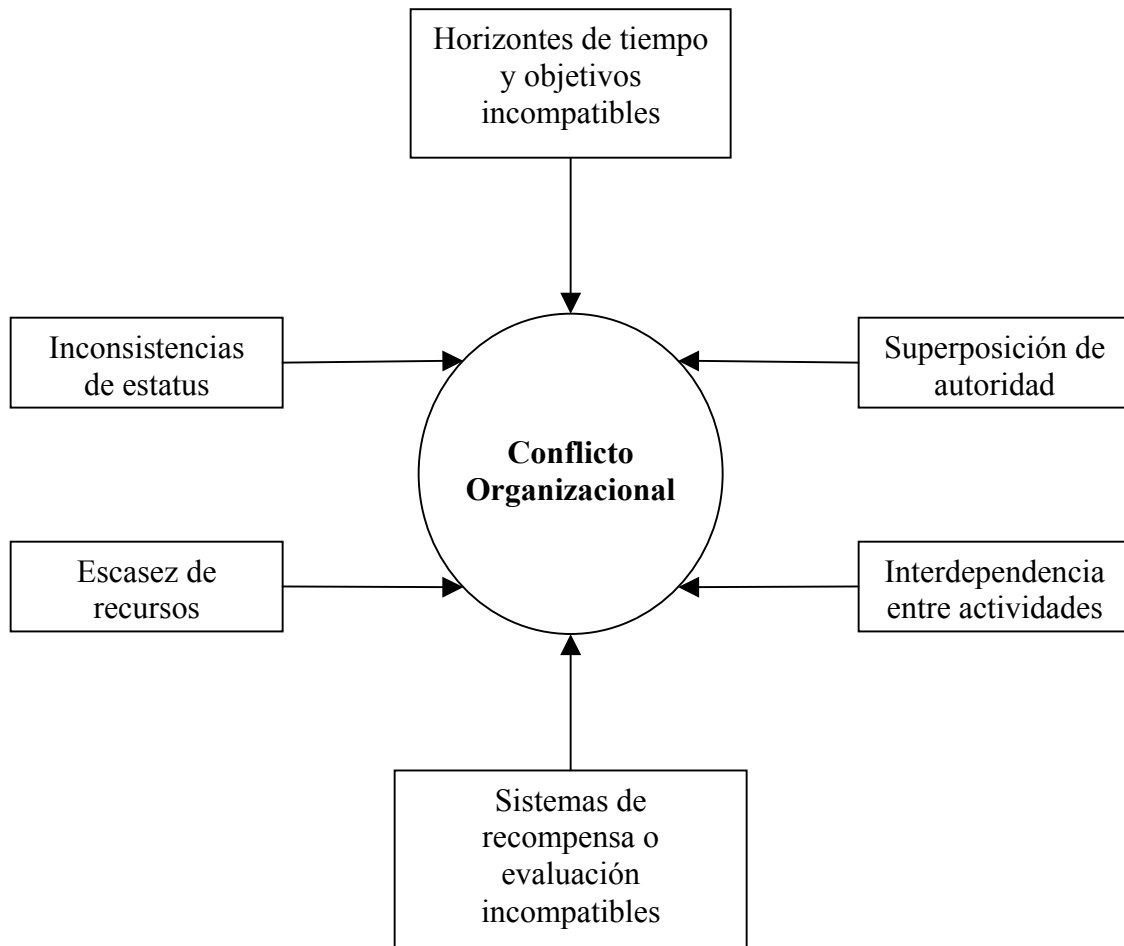


Figura 2.3 Fuentes de conflicto en las organizaciones

II.2.a. Metas y horizontes de tiempo incompatibles

Una actividad gerencial de gran importancia consiste en organizar las tareas y el personal en departamentos y divisiones para así alcanzar las metas de la



organización. Casi de manera inevitable, este agrupamiento casi siempre resulta en la creación de departamentos y divisiones que tienen horizontes de tiempo y metas incompatibles, y por lo tanto, se generan conflictos. La producción y los gerentes de producción, por ejemplo, usualmente se concentran en la eficiencia y la reducción de costos; tienen un horizonte de tiempo relativamente corto y canalizan sus esfuerzos en la elaboración de productos o servicios de calidad en forma puntual y eficiente. En contraste, la mercadotecnia y los gerentes de mercadotecnia se concentran en las ventas y en las responsabilidades para con los clientes. Su horizonte de tiempo es mayor que el de producción, debido a que estos últimos tienen responsabilidades no sólo para con las necesidades de los clientes, además, buscan adaptarse a las necesidades de cambio en el futuro para mantener la lealtad de los clientes en el largo plazo. Estas diferencias fundamentales entre mercadotecnia y producción a menudo son causa de conflicto.

Por ejemplo, producción se encuentra retrasado conforme a lo planeado en la elaboración de un producto especializado para un cliente importante. El gerente de mercadotecnia piensa que el retraso reducirá las ventas del producto y por lo tanto insiste en que el producto debe ser entregado a tiempo, sin importar que para lograr los objetivos de producción en los tiempos requeridos sea necesario incrementar los costos, pagando tiempo extra a los trabajadores. El gerente de producción sostiene que sin ningún problema accederá a ello, siempre y cuando mercadotecnia pague los gastos correspondientes. Las posturas de ambos gerentes son razonables desde la perspectiva de sus departamentos y, por lo tanto, el conflicto es latente.

II.2.b. Superposición de autoridad

Cuando dos o más directivos, departamentos, o funciones reclaman autoridad por las mismas actividades o tareas, el conflicto es factible. Esto es lo que sucede cuando, por ejemplo, se hereda un negocio familiar. En este caso, uno de los herederos desea controlar el negocio y se niega a compartir el poder con los otros herederos. Varios de los herederos sienten que tienen autoridad en ciertas tareas cruciales que son consideradas importantes para que aquel que quiere controlar el negocio pueda tener éxito (tales como mantener una buena relación con los gerentes de otras compañías clientes). Dada esta situación, se genera un ambiente de conflicto que llega a un punto disfuncional.

II.2.c. Interdependencia entre tareas

Cuando los individuos, grupos, equipos o departamentos son interdependientes, la probabilidad de que se presenten conflictos es alta. Por ejemplo, cuando se



debe realizar un trabajo en equipo para alguna clase, y uno de los miembros del mismo no entrega su parte a tiempo, es muy factible que se presente un conflicto debido a que los otros miembros del equipo necesitan de la contribución del miembro retrasado para poder entregar el trabajo terminado. Ya se ha mencionado que es muy común que los departamentos de mercadotecnia y producción difieran en cuanto a las metas y los horizontes de tiempo, así, el conflicto se genera debido a que ambos departamentos son interdependientes. Mercadotecnia es dependiente de producción por los productos que promociona y vende, y producción es dependiente de mercadotecnia porque estos colocan en el mercado los artículos que aquellos producen.

II.2.d. Sistemas de evaluación o recompensas incompatibles

La forma en que son evaluados o recompensados los grupos interdependientes, equipos o departamentos puede constituir otra fuente de conflicto. Los gerentes de producción, por ejemplo, son evaluados y recompensados en base al buen manejo que tengan de los recursos dentro de un presupuesto o en base a qué tanto reducen los costos manteniendo un mismo nivel de calidad. Por lo que son reacios a llevar a cabo acciones que impliquen incrementar costos, tales como el pago de horas extras a trabajadores con el fin de terminar un trabajo para un cliente importante. Los gerentes de mercadotecnia, en contraste, son evaluados y recompensados en base a su capacidad de generar ventas y brindar satisfacción al cliente. Por lo que a menudo consideran que el pago de horas extras es un gasto pequeño comparado con la satisfacción del cliente. Por lo que el conflicto entre producción y mercadotecnia es un asunto de casi todos los días.

II.2.e. Recursos escasos

Coordinar es el proceso de adquirir, desarrollar, proteger, y utilizar los recursos que permiten a la organización ser eficiente y efectiva. Cuando los recursos son escasos, la coordinación de los mismos se dificulta y el conflicto es latente. Por ejemplo, cuando los recursos son escasos, los directivos divisionales pueden entrar en conflicto al deliberar acerca de quién debe tener acceso a los recursos financieros, del mismo modo los miembros de la organización de cualquier nivel entrarán en conflicto cuando exista una promoción o un ascenso de por medio.

II.2.f. Inconsistencias de estatus

El hecho de que algunos individuos, equipos, o departamentos sean más vigilados que otros en la organización también puede generar conflicto. Por ejemplo, en algunos restaurantes, los cocineros tienen un estatus mayor que los meseros. Sin



embargo, los cocineros reciben órdenes de los clientes a través de los meseros, es decir, los meseros pueden regresar a los cocineros alimentos que los clientes o incluso ellos mismos piensan que no son aceptables. Esta inconsistencia de estatus (cocineros de estatus mayor tomando órdenes de meseros de estatus menor) puede generar conflicto entre cocineros y meseros. Por esta razón, en algunos restaurantes los meseros colocan estas órdenes en un mostrador, reduciendo así el contacto de este tipo entre meseros y cocineros.

II.3. ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Si una organización busca alcanzar sus objetivos, los objetivos deben ser capaces de resolver los conflictos en forma funcional. Resolución funcional de conflictos significa que el conflicto es resuelto por compromiso o por colaboración entre las partes inmiscuidas. El compromiso es posible cuando cada parte se preocupa por el cumplimiento de sus propias metas y el cumplimiento de las metas de las otras partes y, además, busca acceder a una dinámica de intercambio ganar-ganar y dar concesiones hasta que una solución razonable sea encontrada. La colaboración es una forma de manejar el conflicto en la cual es posible que las partes afectadas traten de alcanzar sus metas sin realizar concesiones, en lugar de ello buscan una forma de resolver sus diferencias que más que solucionar la problemática los neutraliza.

Cuando las partes implicadas en un conflicto desean cooperar entre ellas y por medio del compromiso o la colaboración visualizan una solución que para todos es aceptable, es más sencillo que una organización alcance sus metas. Las estrategias en el manejo de conflictos que los directivos pueden emplear para asegurar que los conflictos sean resueltos de una manera funcional se concentran en los individuos y en la organización vista como un todo. En la siguiente sección se describen cuatro estrategias que se concentran en los individuos: incremento del conocimiento de las fuentes de conflicto, incremento de la tolerancia de la diversidad y las habilidades, práctica de rotación laboral o tareas temporales y, empleo de transferencias permanentes o despidos cuando sea necesario. También se describen dos estrategias que se enfocan en la organización como un todo: cambio de la estructura o cultura de una organización y directamente alterar la fuente del conflicto.



II.3.a. Estrategias que se concentran en individuos

Incremento del conocimiento de las fuentes de conflicto

Algunas veces el conflicto se presenta debido a problemas de comunicación y malentendidos interpersonales. Por ejemplo, las diferencias en la forma de hablar pueden conducir a que algunos hombres hablen más en un equipo de trabajo, y por lo mismo se adjudican más crédito en las ideas que las mujeres que también participan. Estas diferencias de comunicación pueden derivar en un conflicto cuando los hombres incorrectamente asumen que las mujeres son indiferentes o menos capaces debido a que participan menos y las mujeres erróneamente asumen que los hombres son autoritarios y no están interesados en sus ideas debido a que ellos son los únicos que hablan. Incrementando el conocimiento de los participantes acerca de esta fuente de conflicto, los directivos pueden ayudar a resolver el conflicto de manera funcional. Y una vez que mujeres y hombres se dan cuenta de que la fuente de su conflicto son las diferencias en sus estilos lingüísticos (forma de hablar), pueden tomar cartas en el asunto para poder interactuar en una forma más efectiva. Los hombres pueden dar a las mujeres oportunidades para aportar información, y las mujeres pueden ser más proactivas en proveer esta información.

En ocasiones las personalidades chocan en una organización. En estas situaciones, también los directivos pueden ayudar a resolver el conflicto de manera funcional incrementando el conocimiento de los miembros de la organización en lo referente a la fuente de sus dificultades. Por ejemplo, algunas personas que son adversas al riesgo pueden entrar en conflicto con aquellas que no lo son. Los adversos al riesgo pueden argumentar que aquellos que gustan de tomar riesgos proponen ideas radicales y sin justificación, mientras que los tomadores de riesgos pueden quejarse de que sus ideas innovadoras siempre son rechazadas. Cuando ambos tipos de personas son concienciados de que sus conflictos se deben a diferencias fundamentales en su enfoque hacia los problemas, serán más cooperativos en la búsqueda de ideas innovadoras que tendrán niveles de riesgo moderado.

Incremento de la tolerancia en la diversidad y las habilidades

El conflicto interpersonal también puede surgir debido a la diversidad. Los trabajadores de mayor edad se pueden sentir incómodos o resentidos cuando deban rendir cuentas a un supervisor más joven, una mujer puede sentirse excluida si pertenece a un grupo donde el resto son hombres. Si estos sentimientos son justificados, pueden ser causa de conflictos recurrentes. Existen varias técnicas que pueden ayudar a incrementar la tolerancia hacia la



diversidad y las habilidades que permiten a los directivos manejar la diversidad en forma efectiva y a resolver conflictos que tienen su origen en las diferencias que existen entre los miembros de la organización.

Práctica de rotación laboral o asignación de tareas temporales

En ocasiones, los conflictos surgen debido a que los individuos integrantes de una organización simplemente no comprenden la naturaleza de las distintas actividades y requerimientos que otros en la misma organización afrontan. Un analista financiero, por ejemplo, puede ser requerido para elaborar reportes mensuales que son enviados a un integrante del departamento de contabilidad. Estos reportes tienen prioridad baja para el analista, por lo que llega a elaborarlas con dos días de retraso. El día de entrega del reporte, el contador contacta al analista financiero, y el conflicto se presenta una vez que el contador informa al analista acerca de la necesidad de tener el reporte a tiempo y el analista expone al contador la cantidad de tareas que debe realizar en forma alterna. En situaciones como ésta, es conveniente aplicar la rotación temporal o la asignación de tareas temporales debido a que esta práctica amplía el conocimiento de los integrantes de la organización en lo referente a la importancia de las actividades de otros departamentos, lo cual puede ser de gran utilidad en la resolución de conflictos. Si el analista financiero dedica algún tiempo a trabajar en el departamento de contabilidad, muy probablemente tomará conciencia de la importancia de los reportes y de la necesidad de que estén a tiempo. De la misma forma, una asignación temporal en el departamento de finanzas podría ayudar al contador a percatarse de las demandas de trabajo que encara un analista financiero y de la necesidad de eliminar aspectos irrelevantes en los reportes con la finalidad de hacer de éstos un medio más eficiente y que no quite tanto tiempo a quien lo elabora.

Empleo de transferencias permanentes o despidos cuando sea necesario

Algunas veces, cuando otras estrategias de resolución de conflictos fallan, los gerentes requieren tomar acciones más drásticas, incluyendo transferencias permanentes o despidos.

Suponiendo que dos gerentes que trabajan en un mismo departamento a menudo tienen disputas entre ellos. No importa lo que el supervisor realice para lograr el entendimiento entre ellos, el conflicto continúa presentándose. En este caso, el supervisor podría transferir a uno o a ambos a otro departamento, de modo que no tengan que interactuar tan frecuentemente.

Cuando se presentan niveles de conflicto disfuncionales entre gerentes de alto



rango, los cuales no pueden resolver sus diferencias y comprenderse uno a otro, podría requerirse que alguno de ellos dejara la empresa.

II.3.b. Estrategias que se concentran en la organización

Cambio de la estructura o cultura de la organización

La presencia de conflictos puede ser señal de una necesidad de cambio en la estructura o la cultura organizacional. En ocasiones, los directivos pueden resolver de manera efectiva el conflicto modificando la estructura organizacional que emplean para agrupar el personal y las tareas. A medida que una organización crece, por ejemplo, la estructura funcional (conformada por departamentos tales como mercadotecnia, finanzas y producción) que era efectiva cuando la organización era pequeña puede dejar de serlo, y un cambio a una estructura adecuada a las nuevas necesidades puede llegar a resolver conflictos en forma efectiva.

Los directivos también pueden resolver conflictos en forma efectiva incrementando los niveles de integración en una organización. Algunas veces, los directivos se verán en la necesidad de realizar acciones de cambio en la cultura organizacional para resolver conflictos. Las normas y los valores en una cultura organizacional pueden de manera inadvertida promover altos niveles de conflicto disfuncional, los cuales pueden ser muy difíciles de resolver. Por ejemplo, las normas que hacen énfasis en el respeto hacia la autoridad formal pueden generar un conflicto difícil de resolver, cuando en una organización se crean equipos de trabajo autodirigidos y por lo tanto, el papel de los directivos y la estructura de la autoridad en la organización cambia. Los valores que hacen énfasis en la competencia individual pueden dificultar la resolución de conflictos cuando los miembros de la organización requieren poner por encima de los suyos los intereses de otros. En circunstancias como éstas, tomar acciones para realizar cambios de normas y valores organizacionales puede resultar una estrategia de resolución de conflictos efectiva.

Alterar la fuente del conflicto

Cuando el conflicto se debe a la superposición de autoridad, a la evaluación incompatible o al sistema de recompensas, y a inconsistencias en el estatus, los directivos pueden, en ciertos casos, resolver el conflicto en forma efectiva alterando la fuente del conflicto (la autoridad que se superpone, la evaluación o el sistema de recompensa, o el estatus de inconsistencia). Por ejemplo, los



directivos pueden revisar el perfil de actividades de cada empleado y reasignar tareas y responsabilidades para resolver aquellos conflictos que resultan de la superposición de autoridad.

II.4. CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1. Manejar los conflictos por compromiso o colaboración.
2. Analizar en qué medida los estilos lingüísticos, las personalidades, las edades o el sexo contribuyen a los malos entendidos y al conflicto.
3. Considerar el empleo de la rotación laboral o las tareas temporales para ayudar a los subordinados a comprender las actividades y las demandas de otros miembros de la organización.
4. Analizar la medida en que el conflicto en la organización se debe a una mala estructura organizacional o a una cultura organizacional disfuncional.

II.5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA LLEGAR A ACUERDOS DE INTEGRACIÓN

La negociación es una técnica importante en la resolución de conflictos que pueden usar los directivos y otros miembros de la organización en situaciones donde las partes implicadas en un conflicto tienen un mismo nivel de poder. Durante la negociación, las partes implicadas tratan de llegar a una solución aceptable para todos, considerando varias formas alternativas de asignación de recursos.

Existen dos grandes tipos de negociación, la negociación distributiva y la de acuerdos de integración. En la negociación distributiva, las partes implicadas perciben que poseen un pastel de recursos que requiere ser dividido. Toman una postura competitiva. Cada parte está consciente de que debe ceder en algo para obtener otro tanto. Las partes no ven la posibilidad de volver a interactuar entre ellos en un futuro y no les importa si su relación interpersonal es dañada o destruida en sus negociaciones.

En los acuerdos de integración, las partes creen que la forma de obtener una mayor tajada del pastel es aportando una solución creativa al conflicto. No ven el conflicto como una competencia, como una situación ganar-perder; al contrario, lo ven desde una perspectiva de cooperación, como una situación



ganar-ganar, en la cual todos los participantes pueden ganar. Los acuerdos de integración se caracterizan por la confianza, la apertura de información, y el deseo de ambas partes de alcanzar una buena resolución al conflicto.

Existen cinco estrategias que los directivos de todo tipo de organización pueden emplear para facilitar los acuerdos de integración, y de este modo evitar la negociación distributiva: hacer énfasis en las metas prioritarias; concentrarse en el problema, no en los individuos; concentrarse en los intereses, no en las demandas; crear nuevas opciones para que todos ganen; y prestar atención a lo que es considerado como justo.

II.5.a. Énfasis en las metas prioritarias

Las metas prioritarias son aquellas metas en las que las partes están de acuerdo a pesar del conflicto. Incrementar la efectividad organizacional, incrementar el compromiso con los clientes, y obtener ventajas competitivas son algunas de las muchas metas prioritarias que los miembros de la organización deben enfatizar durante el desarrollo de los acuerdos de integración. Las metas prioritarias ayudan a las partes en un conflicto a mantener siempre en mente la visión global de lo que se busca, y el hecho de que están trabajando juntos con un propósito mayor, aun a pesar de sus desacuerdos.

II.5.b. Concentrarse en el problema, no en los individuos

Las personas implicadas en un conflicto podrían cometer el error de concentrarse en los defectos y debilidades de la otra parte, con lo cual se personaliza el conflicto. En lugar de atacar el problema, los participantes se atacan unos a otros. Este enfoque es inconsistente con los acuerdos de integración y puede llevar fácilmente a ambas partes a una negociación distributiva. Todas las partes implicadas en el conflicto deben concentrarse en el problema o en la fuente del conflicto y evitar la tentación de descalificarse unos a otros.

II.5.c. Concentrarse en los intereses, no en las demandas

Demandas son lo que una persona desea; los intereses son las razones por las que una persona desea las demandas. Cuando dos personas están en conflicto es poco probable que las demandas de ambas partes se puedan satisfacer. Sin embargo, sus principales intereses se pueden satisfacer, esto es lo que pretenden los acuerdos de integración.



II.5.d. Creación de nuevas opciones para que todos ganen

Una vez que ambas partes en un conflicto se preocupan por los intereses, se colocan en vías de alcanzar soluciones creativas al conflicto que beneficiarán a ambos. Este escenario de ganar-ganar significa que en lugar de tener un conjunto de alternativas fijas para elegir, ambas partes pueden aportar nuevas alternativas que incluso podrían expandir el conjunto de soluciones.

II.5.e. Concentrarse en lo que es justo

Concentrarse en lo que es justo es consistente con el principio de justicia distributiva, el cual hace énfasis en la justa distribución de las utilidades de acuerdo a las contribuciones que los empleados hacen a la organización. Es probable que las partes inmiscuidas en un conflicto difieran en ciertos puntos y prefieran aplicar alternativas distintas que vayan de acuerdo con sus propios intereses o que maximicen sus beneficios. Prestando especial atención en la ecuanimidad y la justicia distributiva ayudará a las partes a llegar a un acuerdo mutuo respecto de la mejor solución para el problema.

Cuando los directivos aplican estas cinco estrategias y fomentan la aplicación de las mismas por otros miembros de la organización, es mucho más factible que los conflictos se resuelvan a través de acuerdos de integración. Además, a través del proceso de negociación, los directivos y otros miembros de la organización requieren estar alerta de los prejuicios que puedan presentarse, los cuales podrían llevar a una toma de decisión errónea.

II.6. CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN UNA NEGOCIACIÓN

1. Cuando sea factible, utilizar los acuerdos de integración en lugar de la negociación distributiva.
2. Para asegurarse de que los conflictos sean resueltos en forma efectiva por medio de acuerdos de integración, es necesario hacer énfasis en los objetivos más importantes, concentrarse en el problema no en los individuos, generar nuevas opciones para el beneficio conjunto, y concentrarse en lo que es justo.

CAPÍTULO III

EL MÉTODO DIALÉCTICO Y LAS LEYES DE LA DIALÉCTICA

En los capítulos previos se reunieron todos los elementos necesarios para conceptualizar el conflicto organizacional, esto es de gran importancia porque el método que se plantea se concentra en buscar y encontrar soluciones a específicamente este tipo de conflictos. A continuación se introducirá un elemento fundamental en la construcción del método que se propondrá más adelante, este elemento habrá de llamarse simplemente dialéctica.

La palabra dialéctica proviene del griego *dialektikee*, que significa arte de disputar, arte de dirigir y expresar bien el raciocinio, arte de razonar, serie de verdades que se desarrollan en la ciencia por la sucesión y enlace de los hechos, evolución de las cosas mediante la oposición y la superación de la oposición, etc. En su acepción se aprecian dos características fundamentales:

a) Se expresa que debe existir el diálogo en el planteamiento dialéctico. Platón utilizó precisamente los diálogos para exponer su filosofía, bajo el entendimiento de que cuando dos o más personas dialogan, se suele producir una conclusión resultante que supera, por lo general, las opiniones iniciales personales de los participantes, obteniéndose así un avance en el entendimiento de un problema. Se supone, claro está, que las personas involucradas en el diálogo presentan cierto grado de oposición en sus opiniones, ya que si todos los participantes en una conversación tienen la misma opinión, entonces no habría opuestos y, al estar todo el mundo de acuerdo en algo, no hay verdadera necesidad de dialogar.



b) La segunda acepción de la palabra dialéctica, se refiere a movimiento o cambios. La misma superación de la oposición en el diálogo conduce a movimiento y cambios en el pensar o en el hacer, es decir, hay evolución dinámica de las cosas, situación que se contraponen al dogma y al conformismo.

Heráclito de Efeso afirmó que todo lo que existe está en constante cambio (concepción dialéctica del mundo) independientemente de su naturaleza. Además, expuso la idea de que cuanto existe tiene un contrario y que el movimiento de las cosas es el resultado de fuerzas que actúan sobre ellas. La lucha incesante entre opuestos hace resaltar sus características. Así, por ejemplo, el árbol se desarrolla contra la fuerza de gravedad de la Tierra, el hombre trabaja a despecho del cansancio físico o mental, la tierra se moja con la lluvia a pesar de la evaporación dada por el calor o la deshidratación del aire ambiental, una infección del cuerpo avanza en contra de las líneas naturales de defensa, etc.

También, los contrarios siempre deben existir. Lo húmedo coexiste con lo seco, pues si no hubiera cosas secas, no se podría apreciar lo mojado. Como se verá más adelante, estas ideas dieron a Hegel las bases para la elaboración de la dialéctica en su forma más completa e integral.

Por su parte, Platón incluía en su filosofía la idea de que se encuentra la verdad a través del diálogo o discusión que conduce al conocimiento del origen de las cosas, o sea la epistemología. El método dialéctico en su original acepción, se presenta con detalle en los Diálogos de Platón, ya mencionados.

Hegel (1770-1831) es considerado como el máximo exponente del idealismo alemán. La filosofía de Hegel converge y culmina en su teoría dialéctica basada, en parte, en la lógica formal; esta última, a su vez, se fundamenta en el principio de identidad. Hegel utiliza el principio de los opuestos (contradicción dialéctica) pero centra su filosofía en conciliar los opuestos dentro de sí (unidad), con lo cual se genera movimiento y vitalidad, es decir, desarrollo a través de la contradicción. Así, la contradicción viene a ser la ley dialéctica fundamental. Para Hegel, la contradicción tiene lugar en el seno del propio ser. Después de todo, el hombre en sociedad posee un espíritu que se ve influenciado por el ambiente que lo rodea, y el desenvolvimiento de aquél depende de los sucesos que ocurran a su alrededor, de tal manera que lo que el hombre hace (instituciones, arte, ciencia, gobierno, etc.) no es más que el resultado de las contradicciones dentro de su ser. Es por ello que esa evolución tiene matices de progreso y retroceso; según Rodolfo Cortés del Moral doctor en filosofía por la UNAM, "...para Hegel la verdadera esencia de lo real estriba en su desarrollo, y éste no es de ningún modo lineal, mecánico o simplemente evolutivo, sino que, dado el principio de contradicción en virtud del cual se origina, es un proceso que se compone de cambios acumulativos y de saltos bruscos, de retrocesos y de avances radicales. Es, en suma, polifacético y siempre rico en nuevas



posibilidades”.

El hecho es que todo lo que ocurre en la naturaleza está en constante movimiento y que la causa de esta dinámica es la lucha de los contrarios que se produce y establece de modo permanente, ya sea en el interior de cada persona, como dice Hegel, o de cada grupo social, como se verá enseguida.

Según Baldomero Ortoneda, “para los griegos la dialéctica significaba el arte de discutir, defendiendo o combatiendo una idea; para la filosofía medieval representaba la ciencia del pensar con rectitud mental, cosa que subsiste aun hoy día. Así, ambos aspectos, coincidentes en muchos de sus puntos, utilizan una especie de oposición mental entre los dos contendientes, para producir un doble valor: hacen sobresalir dos ideas, de alguna manera opuestas, y mediante la comparación de ambas se amplía el campo de la verdad en la inteligencia”. El mismo Ortoneda escribe: “Cuentan de Hegel sus biógrafos que éste quedó sumamente impresionado al examinar el método de la dialéctica clásica. Y dio el nombre de movimiento dialéctico al proceso de confrontar dos ideas opuestas entre sí, con el fin de esclarecer la parte de verdad o falsedad que ambas contienen; dando por fruto, este proceso, una ampliación del conocimiento de la verdad”.

Carlos Marx (1818-1883), filósofo y economista alemán, a diferencia de Hegel, expresaba que era el espíritu (o conciencia universal) del individuo lo que tomaba las decisiones y ordenaba sus acciones. Basándose en la idea dialéctica de Hegel, Marx invierte la concepción en el sentido de que es el sistema económico y la productividad lo que determina la relación dialéctica del hombre con la naturaleza y con la sociedad, lo que influye en su espíritu creador, de tal suerte que su cultura, su creatividad y aun su pensamiento religioso, moral y filosófico, están determinados por la estructura económica. Lo anterior, como es de inferir, se opone al sentido espiritual de Hegel y lo convierte en material, ya que tanto la economía como la productividad del hombre dependen de los recursos materiales de que disponga, así como la estructura económica determina la estructura social; de ahí el término de materialismo, en íntima relación con el marxismo. El materialismo, a su vez, al parecer originado por Marx primordialmente, tiene dos concepciones: a) el materialismo histórico, y b) el materialismo dialéctico, atribuido a Engels, colaborador de Marx en varias obras y amigo suyo.

El materialismo histórico se explica, en forma muy breve, por medio de la idea de que entre el hombre y la naturaleza se establecen relaciones mutuas y que las fuerzas productivas y las relaciones de producción que aquellas determinan constituyen en realidad la base para explicar los hechos de la historia, siendo estos resultado de los factores económicos que, después de todo, no son más que factores materiales. Por ello, a esta explicación materialista de la historia se le



llamó materialismo histórico. Otro corolario de la anterior explicación es que, según el marxismo, no son las ideas sino los factores económicos los que caracterizan a las clases sociales, así como al derecho, la política, la religión y la producción científica.

El método dialéctico de Hegel es la base del materialismo dialéctico, y tiene tres elementos fundamentales:

- a) **tesis**, que consiste en la afirmación o posición de una idea,
- b) **antítesis**, que es la oposición a la tesis; negación de la primera; oposición o contrariedad de dos juicios o afirmaciones; principio de los opuestos o de los contrarios, y
- c) **síntesis**, que es la integración de los contrarios en una unidad superior; o sea, al negar la negación anterior, negación de la negación, se recoge la parte de la verdad contenida en las dos ideas confrontadas.

Así pues, las ideas de Heráclito, Platón, Hegel, Marx y Engels se van amalgamando, evolucionando y produciendo un pensamiento crítico que, desde el punto de vista científico (dejando a un lado lo social y lo económico), debe constituir el marco de referencia básico para estudiantes, docentes e investigadores en el estudio y explicación de los diversos procesos que se van a encontrar a lo largo de sus estudios y su carrera profesional. El método dialéctico proporciona una filosofía de la ciencia que brinda los fundamentos de la investigación que hará reflexionar sobre lo que percibe el entendimiento, para analizarlo y colocarlo en el foro interno o externo de la discusión y obtener la opinión resultante más adecuada a los conocimientos y valores.

Con este marco de ideas ya es posible exponer las tres leyes de la dialéctica (aunque Hegel las toma como principios básicos de su teoría y nunca como leyes), éstas son:

1. Ley de la unidad y lucha de los contrarios.
2. Ley de la negación de la negación.
3. Ley de la transformación de la cantidad en cualidad.

III.1. LEY DE LA UNIDAD Y LUCHA DE LOS CONTRARIOS

Esta ley está considerada como la esencia de la dialéctica. La lucha de los contrarios, dentro de una unidad conceptual o material, es la fuente y el origen de todo el movimiento de la naturaleza y se considera básica e insoslayable en el estudio de las ciencias. Si se profundiza en un fenómeno natural es muy útil explorarlo científicamente hasta reconocer que tiene parejas de opuestos o contrarios internos que, dentro de esa unidad que es el fenómeno, deben existir



para generar el movimiento.

Un ejemplo sencillo, suponga que un directivo de una escuela, un hospital o un grupo de trabajo (una unidad) asume su cargo y, luego de cierto tiempo, expone su plan de trabajo así como sus políticas y objetivos (tesis). En un principio, el grupo operativo lo acepta con o sin reservas, pero es muy probable que pasado un tiempo variable se presente una o más ideas que se oponen en mayor o menor grado a las tesis del directivo (antítesis y lucha de contrarios). Después de una o varias discusiones de la tesis y de la antítesis, se establece una resultante dialéctica que induce, por lo general, a una evolución y superación de la tesis original (síntesis). Dicho estado de cosas, en apariencia ya estable (tesis), tarde o temprano puede originar otra antítesis y otra síntesis, y así sucesivamente, con lo que se origina un movimiento constante (espiral dialéctica). Lo anterior evoluciona, claro está, si no hay dogma, imposición, o autocracia dictatorial.

Esta misma serie de sucesos ocurre en la presentación de un caso en una sesión médica o en una sesión científica cualquiera. Por lo general, un residente lee la historia clínica y, después de un número adecuado de razonamientos, ya sea él mismo o un médico de la sala en donde estuvo el paciente internado, expone el diagnóstico y las razones por las que se estableció determinado plan de tratamiento (tesis). Más tarde, el caso se pone a discusión de todos los médicos del hospital. En esta etapa, en el desarrollo de la sesión pueden suceder dos cosas; o bien el caso era demasiado sencillo y no hubo discusión, por lo que ni siquiera se debió haber presentado, o alguien del auditorio disiente del diagnóstico y tratamiento y da sus razones para ello (antítesis). Estas personas pueden ser clínicos, radiólogos, patólogos clínicos, epidemiólogos, etc. Por último, el médico patólogo relata sus hallazgos en la autopsia y establece una correlación clínica (síntesis). Sin embargo, no siempre ocurre que todos los asistentes del auditorio salen enteramente convencidos y en una ocasión posterior, en forma particular o en público, presentan datos que rebaten la síntesis que, a su vez, había originado una tesis del patólogo.

De igual manera, en una sesión científica, el expositor presenta los resultados de sus investigaciones (tesis) y alguien no está de acuerdo con la interpretación de los resultados (antítesis y lucha de contrarios dentro de la unidad que es el trabajo de investigación) hasta que, al final de la discusión de los opuestos, alguien más debe hacer una síntesis tratando de integrar las verdades confrontadas de los opuestos. No hacer esto equivale a dejar en el aire, tanto las opiniones como la conclusión. Como es de suponerse, quien hace la síntesis debe tener un amplio y profundo sentido crítico pues, de otra manera, se convierte en un opositor más.

Si se acepta que todo proceso o todo tema de investigación tiene sus contrarios, como así lo exponen muchos pensadores científicos, es fundamental que en cualquier clase de investigación se medite profundamente sobre las fuerzas



contrarias que deben estar actuando en el proceso. Es muy probable que este ejercicio mental produzca gran claridad en el fenómeno en estudio. La primera impresión que se obtiene es que no hay contrarios, pero una reflexión suele proporcionar al final las características de los elementos contrarios, y su reconocimiento y análisis proporcionan una gran profundidad en el estudio de un fenómeno. De lo contrario, se vuelve el caso de que "mi tesis consiste en inyectar 50 conejos con el homogeneizado de un tumor y luego sacrificarlos para ver qué les sucedió", o aquel que decía que su tesis consistía en tomar 50 muestras de nariz de niños, inocular tubos de medio de cultivo y ver si cambia el color de ese medio. Como se podrá apreciar, estos dos ejemplos son representativos, si bien extremos, de mentalidades que rayan en el automatismo y que no comprenden en lo más mínimo que la investigación científica es filosofía, o sea la búsqueda de la verdad en todos sus aspectos. Pero en el mismo género caen aquellos que presentan trabajos de seudoinvestigación bajo el pretexto de que "nada más es un informe de trabajo" y con ello escudan la ignorancia cuando se les pregunta en qué se basa su investigación o qué factores intrínsecos entraron en juego en la obtención de sus resultados. Es por ello que los "informes preliminares" no tienen la seriedad que deberían tener. Tan es así que no es poco frecuente que el autor proporcione un informe preliminar, al presentarlo en público, diga que su interpretación final (de última hora) es completamente inversa a lo que había expresado anteriormente. Todo ello por no haber madurado en forma debida su exposición.

Al respecto, Mark Moisevich Rosental (1906-1975) en su diccionario filosófico dice que "el conocimiento de la ley de la unidad y lucha de contrarios contribuye a penetrar en la esencia más profunda de las cosas y de los procesos; comprender un fenómeno es descubrir su relación causal con los otros hechos". Otros autores expresan que las ciencias naturales en la actualidad proporcionan numerosos ejemplos que confirman la universalidad de la ley de la unidad y lucha de contrarios; es una ley universal sobre la que se basan el movimiento, el cambio y el desarrollo de la naturaleza, y para comprender el desarrollo de un fenómeno es preciso estudiar cuál es la contradicción principal y qué papel desempeña uno u otro aspecto de la contradicción.

El asunto escabroso es encontrar a los contrarios, pero el investigador que reflexiona sobre lo que hace, no debe descansar hasta encontrar los contrarios que participan en la unidad, motivo de su investigación.

III.2. LEY DE LA NEGACIÓN DE LA NEGACIÓN

Para este momento el lector ya habrá observado que en la ley de unidad y lucha de contrarios existe una acción eminentemente negativa como pivote fundamental. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se



dice con respecto al verbo negar, entre otras acepciones: dejar de reconocer alguna cosa, no admitir su existencia; ocultar, disimular; prohibir o vedar, impedir o estorbar. Con respecto a negación, el mismo diccionario dice: acción y efecto de negar; carencia o falta total de una cosa. Y al explicar la palabra negado o negada, expresa: incapaz o totalmente inepto para una cosa. El objetivo de esto es conducir al lector a la comprensión de que la lucha de los contrarios, base de la primera ley, está constituida por la negación recíproca que ejercen los contrarios entre sí. Así, al explicar la negación dialéctica, Ortoneda opina que entre las diversas acepciones del verbo negar se encuentra indicar carencia de una cosa que se tuvo o se puede poseer, y refiere que en la dialéctica hegeliana la palabra negación "representa una especie de sustitución o desplazamiento de una cosa por otra". Arnault expresó: "Hemos encontrado ya, en el estudio de la contradicción, el empleo de la palabra negación para designar el cambio cualitativo, el paso de una calidad a otra". Así, la negación dialéctica provoca los cambios que se realizan en la naturaleza cuando evoluciona a un desarrollo progresivo y ese constante desplazamiento o sustitución propio de la negación coincide con cambios o particularidades fehacientes de sustancias, elementos, ideas, etc. que entran en juego en forma natural.

De lo anterior se deduce que la negación simple significa el desplazamiento de un contrario por el otro dentro de una unidad, pero teniendo en cuenta que si bien un elemento niega a uno ya existente, es muy posible que en la interacción dialéctica de las cosas pueda surgir un nuevo elemento que niegue al que acaba de negar, y así sucesivamente, ya que los descubrimientos y las aportaciones afloran en serie interminable y las capacidades de percepción del hombre son infinitas. En otras palabras, la concepción del progreso queda abierta al tiempo y a los esfuerzos que se hagan por conocer los misterios de la naturaleza. Pero la tendencia fundamental del desarrollo es ir de lo simple a lo complejo y de lo inferior a lo superior (Rosental). Sin la negación dialéctica no habría evolución intelectual; sólo imposición o dogma.

Está claro que la negación necia y terca es inadmisibles; debe ser real, justificada y racional. Además, se requieren, en general, más conocimientos para negar una cosa que para afirmarla o aceptarla. Una vez establecido el concepto de la negación se pasará a la ley de la negación de la negación, idea de mayor evolución en el proceso dialéctico y también lo suficientemente importante para considerarla básica en el desarrollo del método científico. En realidad, esta ley resulta de la primera ley como un importante corolario. Si la negación constituyó el pilar de la dialéctica, entonces la negación de la negación deberá tener una esencia superlativa para poder aplicarla. En las constantes negaciones que existen en los fenómenos biológicos, la negación de la negación explica la dirección que siguen los desarrollos pues, cuando menos hipotéticamente, cada negación debe dar poco a poco mayor luz en la naturaleza intrínseca de un fenómeno. Por lo tanto, la segunda negación niega o desplaza a la primera, en



una serie indefinida de negaciones y "a lo largo del movimiento complejo, con frecuencia confuso y aparentemente desordenado y caótico, se abre paso la tendencia fundamental: la tendencia al desarrollo progresivo".

De lo anterior se deduce que las negaciones no son rechazos gratuitos, sino que en el contexto de esta ley se retiene lo bueno de la tesis y de la antítesis de un proceso y sobre ellas se elaboran nuevas negaciones exhaustivas en su carácter investigador. En otras palabras, si no se tienen respuestas apropiadas para todas las posibles contrariedades en una investigación, entonces se puede decir que no se conoce a fondo la naturaleza de los factores que participan en el fenómeno estudiado. Aún más, "...la auténtica negación dialéctica [...] absorbe o arrastra consigo todo cuanto de bueno y útil se encuentra en la parte desplazada o negada. Se trata, por tanto, del aspecto constructivo de la negación dialéctica que transforma y perfecciona la parte positiva del objeto negado".

Las locuciones de Rosental, mencionadas por Ortoneda, merecen reproducirse por lo claro de su expresión. Una de ellas dice: "La transformación radiactiva del uranio en radio representa una "negación" de un elemento químico, a la par que la formación de otro a partir de él. La negación de la yema por la flor y de ésta por el fruto son factores necesarios en el proceso de crecimiento de la planta. Claro está que podríamos destruir la yema, quemarla; en este caso tendríamos también una negación; pero una negación destructiva que no crearía las condiciones necesarias para que la planta siguiera creciendo normalmente".

III.3. LEY DE LA TRANSFORMACIÓN DE CANTIDAD EN CALIDAD (Y VICEVERSA)

Esta ley se refiere a la relación dialéctica que existe entre cambios cuantitativos y cambios cualitativos que surgen en una unidad (proceso). En efecto, si a un objeto se le conoce por sus cualidades, es indudable que éstas estarán siempre en una cantidad observable. Pero suele suceder que una característica empiece a presentarse en cantidades tan pequeñas que pasa desapercibida y no se detecta. Sin embargo, con el tiempo, el cambio cuantitativo se hace tan evidente que llega a convertirse en una nueva cualidad del objeto o del fenómeno. En medicina hay muchos ejemplos. El caso del cloranfenicol es típico. Hubo una época en que llegó a ser de los antibióticos más ampliamente utilizados hasta que, en forma acumulativa, se empezó a observar que había algunos niños que presentaban aplasia medular y el llamado "síndrome gris", hasta que entre las características del antibiótico era ineludible mencionar que producía estas dos enfermedades y el producto estuvo a punto de desaparecer del arsenal terapéutico médico. Con los años, esta idea se ha ido modificando; parece que ya no se liga necesariamente con el antibiótico y es probable que en un tiempo muy cercano pocos se acuerden de esa particularidad.



La base de la ley es que todos los elementos que participan en un proceso están sujetos a estos cambios cuantitativos y cualitativos, y que el investigador debe tomarles siempre en consideración. Así, suele suceder que un cambio cualitativo sea consecuencia de una serie progresiva de cambios cuantitativos.

III.4. CUATRO CONCEPTOS DE DIALÉCTICA

La noción de dialéctica no se ha usado, a través de la historia de la filosofía, en un sentido unívoco capaz de ser determinado y explicado de una vez por todas; sino que ha recibido al correr de los años distintos significados, diversamente emparentados entre sí, de forma que resulta imposible englobar uno en otro o en su significado común. Los siguientes trabajos, al estudiar más de cerca algunas fases fundamentales del concepto, intentan esbozar cuatro conceptos principales de dialéctica, que son los siguientes:

1. La dialéctica como método de la división.
2. La dialéctica como lógica de lo probable.
3. La dialéctica como lógica.
4. La dialéctica como síntesis de opuestos.

Estos cuatro conceptos arrancan de las cuatro doctrinas que mayor influencia han tenido en la historia de la palabra dialéctica, que son: la doctrina platónica, la doctrina aristotélica, la doctrina estoica y la doctrina hegeliana. No cabe duda de que es posible inferir una caracterización lo suficientemente genérica de la dialéctica que de alguna forma englobe a todas las demás. Por ejemplo, puede decirse que la dialéctica es el proceso en el que surge un adversario al que hay que combatir o una tesis a la que hay que rebatir y que, por tanto, presupone dos protagonistas o dos tesis en lucha; o también que es proceso resultante de la lucha o del contraste entre dos principios, o dos momentos o dos actividades. Pero, como es obvio, se trata de una tan genérica caracterización que carece de todo significado histórico u orientador. El problema histórico consistirá más bien en identificar claramente los significados fundamentales y las múltiples y dispares relaciones que entre ellos se tercién.

A continuación se da una explicación aclaratoria de los cuatro principales significados.

III.4.a. La dialéctica como método de la división

Este fue el concepto que tuvo Platón de la dialéctica. Por este motivo la dialéctica es la técnica de la búsqueda asociada que se efectúa a través de la colaboración de dos o más personas por medio del procedimiento socrático de



la pregunta y la respuesta. Para Platón, en efecto, la filosofía no es asunto individual y privado, sino que es obra de hombres que “viven juntos” y “discuten con benevolencia”; es la actividad propia de una “comunidad de la libre educación”. La dialéctica es el punto más alto que puede alcanzar la búsqueda asociada y consta de dos momentos:

- a) El primer momento consiste en conducir de nuevo las cosas dispersas a una única idea y en definir la idea de forma que se haga comunicable a todos. Platón dice en la República que, al remontarse a la idea, la dialéctica se sitúa más allá de las ciencias particulares, porque considera las hipótesis iniciales de las ciencias (que siempre se refieren a la multiplicidad sensible) como un simple punto de partida para llegar a los principios, desde los cuales se pueden luego alcanzar las conclusiones últimas. Pero este segundo procedimiento, es decir, el que va desde los principios (desde las ideas) a las últimas conclusiones, está en los diálogos posteriores, explícitamente analizado como división.
- b) El procedimiento de la división, consistente “en poder dividir nuevamente la idea en sus especies, siguiendo sus articulaciones naturales y evitando truncar las partes”. Bajo este aspecto, pertenece a la dialéctica “dividir según géneros y no asumir como diversa una misma forma o como idéntica una forma diversa”.

Las cuatro posibilidades, que se presentan en los dos momentos de la dialéctica que se acaban de enunciar, quedan claramente indicadas en un famoso pasaje del Sofista:

1. Que exista una idea única de la que surjan otras muchas ideas, cada una de las cuales exista por su cuenta.
2. Que exista una única idea que englobe desde el exterior a otras muchas ideas distintas entre sí.
3. Que de la unión de la totalidad de muchas ideas se obtenga una única idea.
4. Que existan muchas ideas completamente divididas entre sí.

La dialéctica consiste en acertar, en las situaciones que se presentan, cuál de estas posibilidades es la apropiada y en proceder en consecuencia. Si se acude a la forma en que Platón ha aplicado este procedimiento en el Fedro, en el Sofista y en el Político, se obtienen nuevas aclaraciones. Definida la idea, Platón la divide en dos partes, a las que llama, respectivamente, la parte izquierda y la parte derecha, que se caracterizan por la presencia o la ausencia de un determinado carácter; luego divide la parte derecha de la división de nuevo en dos partes, que se llaman también derecha e izquierda, echando mano de un nuevo carácter; y así sucesivamente. A un determinado punto del procedimiento



puede detenerse o ser reemplazado empezando por otra idea. Al final se pueden recoger o recapitular, desde el principio al fin, las determinaciones obtenidas de esta forma. En el Fedro, Platón se sirve de este procedimiento para definir el amor como "manía", dividiendo luego la manía en la mala (izquierda) y la buena (derecha); y, aún más, buscando determinaciones de la manía buena.

El mismo procedimiento sirve en el Sofista para la definición de la figura del sofista. La característica de este procedimiento consiste en la posibilidad de elección (abandonada en cada paso) de la característica adecuada para determinar la división en derecha e izquierda de modo oportuno, de tal forma que se delinee la articulación del concepto y no "rompa" el propio concepto. Por consiguiente la dialéctica platónica no es un método deductivo o analítico, sino inductivo y sintético, más parecido a los procedimientos de la búsqueda empírica (a pesar de que Platón aspire en ella a prescindir de los "sentidos") que al razonamiento a priori o al silogismo. Lo que reprocha Aristóteles al método de la división es precisamente que no tenga la capacidad deductiva del silogismo, lo cual no es propiamente una crítica, porque el método platónico no pretende este objetivo. Indudablemente que de la proposición "el hombre es un animal" y de la consecuente división "el animal es o mortal o inmortal"; pero el objetivo de la división dialéctica no es esta deducción, sino la búsqueda, la elección y el uso de las características reales de un objeto, a fin de aclarar la naturaleza, o, mejor, las posibilidades del propio objeto. El concepto de la dialéctica platónica no ha tenido seguidores directos, pese a la evidente vinculación que existe entre las nociones dialécticas elaboradas por Aristóteles, los estoicos y los neoplatónicos. Entre estos últimos es Plotino el que señala el paso de la concepción platónica de la dialéctica a la metafísica triádica de Proclo. Dice, en efecto, Plotino que la dialéctica

"usa el método platónico de la división para distinguir las especies de un género, para definirla y para alcanzar los géneros primeros; ella hace con el pensamiento combinaciones complejas de estos géneros, hasta recorrer el dominio entero de lo inteligible; luego, por medio de una marcha inversa, la del análisis, retorna al principio".

Aquí se observa que el método platónico de la división, que para Platón era el segundo momento de la dialéctica, se ha convertido en el primero, y a éste se le ha añadido, como segundo momento, "el retorno al principio", es decir, a la unidad, apuntando de esta forma a lo que será el esquema de Proclo.

III.4.b. La dialéctica como lógica de lo probable

La dialéctica para Aristóteles es sencillamente el procedimiento racional no demostrativo; el silogismo es dialéctico cuando, en vez de arrancar de premisas



verdaderas, arranca de premisas probables, es decir, generalmente admitidas. Dice Aristóteles: "Probable es lo que parece aceptable a todos, o a los más, o a los sabios, y, entre esos, o a todos o a la mayoría o a los que son más conocidos e ilustres". Luego, por extensión, llama Aristóteles dialéctico también al silogismo "erístico", es decir, el que parte de premisas que parecen probables, pero no lo son. Aristóteles reconocía a Zenón de Elea como inventor de este concepto de dialéctica. Zenón, en efecto, para su refutación del movimiento, arranca de la tesis probable, es decir, la aceptada por la mayoría, que es la tesis de que el movimiento existe. Luego Aristóteles explica la razón del uso del término "dialéctica" en este sentido, diciendo que "mientras la premisa demostrativa es la asunción de una de las dos partes de la contradicción, la de la dialéctica es la pregunta que presenta la contradicción como alternativa", haciendo así, en cierto modo, una referencia al diálogo. Esta noción de la dialéctica, que permanece secundaria y tal vez olvidada en el primer período de la escolástica (en el que prevalece el concepto estoico de la dialéctica como lógica), es reanudada, sin por ello abandonarse la otra noción, a partir del siglo XII, cuando un conocimiento más completo del Organon aristotélico y principalmente de los Tópicos y de los Elencos Sofísticos, reclama la atención de la dialéctica entendida como arte de la discusión y del ejercicio de la lógica: arte que se sirve de premisas probables, y es, por tanto, dialéctica en el sentido aristotélico de la palabra.

Por consiguiente, este nuevo significado es admitido e ilustrado incluso por los que continúan considerando a la dialéctica como lógica general o ciencia de las ciencias (como, por ejemplo, Pedro Hispano). Únicamente Juan de Salisbury tiende a restringir el significado de la dialéctica a la "ciencia de las cosas probables". En este significado descubre nuevas aplicaciones de la dialéctica (pues, para este autor resulta inútil la dialéctica si no va unida a otras disciplinas): puesto que, siendo vigente la dificultad de obtener conocimientos necesarios en el terreno de las cosas naturales, las premisas probables serán las únicas a las que se podrá recurrir, y éstas son propias de la dialéctica. A una análoga concepción parece referirse Dante, que compara la dialéctica con Mercurio, que es el más pequeño y el más oculto de los planetas; en efecto, "la dialéctica es menor en su cuerpo que cualquier otra ciencia; por lo cual se halla completamente compilada y terminada en aquel texto íntegro que en el Arte antiguo y en el Arte nuevo se encuentra; y está más velada que ninguna otra ciencia porque procede con más argumentos sofísticos y probables que otra cualquiera". A partir de Lorenzo Valla los humanistas reinstauran las reglas de la concepción de dialéctica como "arte de la discusión"; por tanto, la arriman a la retórica, con la cual Mario Nizolio la identifica explícitamente. Por otra parte, Pierre de la Ramée acentúa este aspecto inventivo de la dialéctica que los antiguos ya reconocían a través de los Tópicos y ve en ella el arte de la invención y, por tanto, "la propia luz de la razón". Oscilando, no obstante, entre retórica y doctrina de la invención, la dialéctica se mantenía en el ámbito de la noción aristotélica.



El más notable acontecimiento en la historia de esta noción se debe, no obstante, a la obra de Kant: exactamente como Aristóteles, Kant arranca de una desvalorización previa de la dialéctica como instrumento de conocimiento. Para Kant la dialéctica es una "lógica de la apariencia". Ello significa que la dialéctica es "una ilusión natural e inevitable, que se fundamenta en principios subjetivos y los muta en objetivos", ilusión, no obstante, que está "indisolublemente unida a la razón humana y por ello permanece incluso después de haber sido descubierta la raíz". Objeto de la dialéctica son las tres ideas de Alma, Mundo y Dios: de ellas la primera es fruto de un razonamiento falso, la segunda muestra su ilegitimidad al dar lugar a contradicciones entre principios racionales, y la tercera es indemostrable. Obviamente, el significado kantiano de dialéctica se identifica con el segundo de los dos significados que Aristóteles distinguió en la dialéctica, es decir, con aquel en el que la dialéctica es un procedimiento sofístico. Es el propio Kant el que establece esta relación:

"A pesar de que sea diverso el significado con que los antiguos usaron esta denominación de una ciencia o arte, se puede deducir con seguridad del uso que de ella hicieron, que para ellos la dialéctica no era otra cosa que la lógica de la apariencia: es decir, el arte sofístico de dar a la propia ignorancia, más aún, a las propias ilusiones voluntarias, el tinte de la verdad imitando el método de la fundación que la lógica general prescribe y sirviéndose de sus tópicos para colorear toda forma vacía de proceder".

III.4.c. La dialéctica como lógica

Se debe a los estoicos el tercer concepto de la dialéctica. Los estoicos identificaron la dialéctica con la lógica en general, o al menos con aquella parte de la lógica que no es retórica. Consideraron en efecto la retórica como la ciencia del bien hablar en los discursos que trataban las "vías de salida", mientras la dialéctica era la ciencia de discutir rectamente en los discursos consistentes en preguntas y respuestas. La transformación radical que la teoría aristotélica del razonamiento experimentó en la obra de los estoicos hizo posible esta identificación de la dialéctica con la lógica general. Puesto que para ellos la demostración no era otra cosa que "servirse de las cosas más comprensibles para explicar las cosas menos comprensibles", y como las cosas más comprensibles eran las más evidentes a los sentidos, la base de toda demostración para ellos eran aquellos "razonamientos anapodícticos" basados directamente en la evidencia sensible. Para ellos el razonamiento en general era aquello que constaba de premisa y conclusión, y en el incluían también al silogismo. Por consiguiente, su teoría del razonamiento no consentía la distinción entre premisa necesariamente verdadera y premisa probable, sobre cuya distinción, según Aristóteles, se funda la de silogismo demostrativo y silogismo dialéctico.



La dialéctica se identificó con toda la lógica, que para ellos era una teoría de los signos y de las cosas significadas; y se definía como “la ciencia de lo verdadero y de lo falso y de lo que no es ni verdadero ni falso”. Por “lo que no es ni verdadero ni falso” entendían (como se deduce del pasaje de Cicerón que se citará luego) la conexión de la conclusión con la premisa, cuyas condiciones de verdad quedan establecidas por la dialéctica. Esta interpretación de toda la lógica como dialéctica no es un simple retorno a la concepción platónica de la dialéctica. En realidad la lógica estoica, enclavada sobre la base de las deducciones anapodícticas (del tipo “si es de día, hay luz”), ignoró todos los silogismos que no arrancaran de premisas hipotéticas; y las premisas hipotéticas, incluso según Aristóteles, dan carácter dialéctico al razonamiento. La doctrina estoica de la dialéctica fue la más divulgada en la antigüedad y en la Edad Media. Cicerón, que la adoptó, entendía por dialéctica:

“El arte que enseña a dividir una cosa entera en sus partes, a explicar con una definición una cosa oculta, a esclarecer una cosa oscura con una interpretación, a discernir primero y luego distinguir lo que es ambiguo y obtener por último una regla con que juzgar lo verdadero y lo falso, y juzgar si las consecuencias derivan de las premisas escogidas”.

Quintiliano y Séneca aceptan este concepto de la dialéctica, que también se encuentra en la patrística oriental, por ejemplo en Orígenes y en Gregorio de Nisa, y en la patrística latina, por ejemplo en San Agustín. Esta noción de la dialéctica como lógica general, según el concepto estoico, se mantuvo, a través de estos escritores, y de la obra de Boecio, durante toda la Edad Media, pues incluso coexistió con el concepto más restringido de dialéctica como arte de la discusión o del razonamiento de lo probable cuando, a partir del siglo XII, este concepto se difundió por las escuelas como consecuencia de un más profundo conocimiento de los Tópicos y de los Elencos Sofísticos. Isidoro de Sevilla acogió el concepto estoico y este mismo concepto fue aceptado por Rabano Mauro, que repite las palabras de Agustín: “La dialéctica es la disciplina de las disciplinas, enseña a enseñar, enseña a aprender, y en ella la propia razón demuestra y manifiesta lo que es, lo que quiere, lo que ve”. Por su parte, Abelardo defiende la dialéctica con las mismas palabras de Agustín, y Hugo de San Víctor la considera, según el modelo estoico, lo mismo que la retórica, como parte de la lógica. Y en el siglo XIII, Pedro Hispano decía todavía en las *Summulae Logicales*:

“La dialéctica es el arte de las artes y la ciencia de las ciencias, ya que posee el camino para alcanzar los principios de todos los métodos. En efecto, únicamente la dialéctica puede discutir con probabilidad sobre los principios de todas las demás artes y, por esto, en el estudio de las ciencias, la dialéctica debe ser la primera”.



III.4.d. La dialéctica como síntesis de los opuestos

Fue el romanticismo alemán, y principalmente Hegel, el que formuló el cuarto concepto de dialéctica. Por vez primera su principio fue avanzado por Fichte en 1794, en la Doctrina de la ciencia como "síntesis de los opuestos por medio de la determinación recíproca". Los opuestos de los que habla Fichte son: el Yo y el No-yo; y la conciliación, según Fichte, se produce por la oposición que el Yo ofrece al No-yo y por la determinación que a su vez el No-yo refleja en el Yo, produciendo en él la representación. Mas para Hegel la dialéctica es "la propia naturaleza del pensamiento", puesto que es la resolución de las contradicciones en las que permanece enzarzada la realidad finita que como tal es objeto del intelecto. La dialéctica es:

"la resolución inmanente en la que la unilateralidad y la limitación de las determinaciones intelectuales se muestran como lo que son, es decir, como su propia negación. Porque eso es precisamente lo que es ser finito, suprimirse a sí mismo. La dialéctica constituye pues el alma del progreso científico; y es el único principio a través del cual la conexión inmanente y la necesidad entran en el contenido de la ciencia, precisamente porque contiene la verdadera, y no meramente externa, elevación por encima de lo finito".

La dialéctica consiste, pues:

1. En el planteamiento de un concepto "abstracto y limitado".
2. En la supresión de este concepto como algo "finito" y en el paso a su opuesto.
3. En la síntesis de las dos determinaciones precedentes, síntesis que conserva "lo que hay de afirmativo en su solución y en su transferencia".

Hegel llama a estos tres momentos, respectivamente, momento intelectual, momento dialéctico y momento especulativo o positivo racional. Pero la dialéctica no es únicamente el segundo momento: es más bien el conjunto del movimiento, principalmente en su resultado positivo y en su realidad sustancial. Pues la identidad de lo racional con lo real, que es el principio de la filosofía hegeliana, implica que la naturaleza del pensamiento sea la misma naturaleza de la realidad. Por consiguiente, la dialéctica no es únicamente la ley del pensamiento, sino que es la ley de la realidad, y sus resultados no son puros conceptos o conceptos abstractos, sino "pensamientos concretos", es decir, propia y verdadera realidad, realidad necesaria, determinaciones o categorías eternas. Según Hegel, toda la realidad está dialécticamente en movimiento o en el devenir, y en consecuencia la filosofía hegeliana ve por todas partes tríadas de tesis, antítesis y síntesis, en las que la antítesis representa la "negación" o "lo opuesto" o el "ser otro" de la tesis, y la síntesis constituye la unidad, y al propio tiempo la verificación tanto de la una como de la otra. De esta dialéctica, de la



que, como se ha apuntado, fue Fichte el precedente inmediato, Hegel ve en Heráclito y en Proclo precedentes remotos. En efecto, Heráclito no sólo concibió lo absoluto como "unidad de los opuestos", sino que además concibió esta unidad como objetiva o "inmanente al objeto", al contrario de Zenón, que consideró las contradicciones como puramente subjetivas y por ello fue una especie de Kant de la antigüedad. Hegel dice: "Encontramos por vez primera en Heráclito la idea filosófica en su forma especulativa... Al fin, con él, divisamos tierra: no hay proposición de Heráclito que no haya acogido yo en mi lógica".

Fue, por otra parte, Proclo el que descubrió el carácter triádico del procedimiento dialéctico, considerando este procedimiento como la derivación de las cosas emanadas del Uno y su retorno al Uno. Este doble movimiento, según Proclo, consta de tres momentos:

1. La permanencia inmutable de la causa en sí misma.
2. La dimanación del ser derivado de esta causa, que por la semejanza que guarda con ella permanece con ella vinculada, al propio tiempo que se aleja.
3. El retorno o conversión del ser derivado a su causa originaria.

De tal forma, dice Hegel, Proclo "no se limita a los momentos abstractos de la tríada, sino que considera las tres determinaciones abstractas del absoluto cada una por sí misma como totalidad de la tríada, consiguiendo de esta forma una tríada real".

Lo más corriente en la filosofía moderna y contemporánea es que la palabra dialéctica conserve su significado hegeliano. Por un lado este significado se conserva en las numerosas ramificaciones del idealismo, lo adaptan a sus diversos puntos de vista, conservando no obstante la noción en la que el idealismo la enraizó.

Puede observarse, en la primera dirección, que la supuesta "reforma", de que tanto se jactó haber realizado Gentile en la dialéctica hegeliana, fue simplemente una distinción entre dialéctica de lo "pensado", es decir, del objeto del pensamiento, y dialéctica del "acto pensante", es decir, de la conciencia o del Espíritu absoluto. Pero cada una de estas dos distintas dialécticas de Gentile se configuran como síntesis de los opuestos: la dialéctica de lo pensado como síntesis de objetividades opuestas, objetivamente tales, y la dialéctica del pensante como síntesis del Yo y del No-yo. Pero estos conceptos no establecen ninguna innovación en el concepto de la dialéctica. Como tampoco queda innovado por la distinción establecida por Croce entre el "nexo de los distintos" (es decir, entre varias categorías espirituales del pensar, del obrar y de sus formas) y la "dialéctica de los opuestos", que consistiría en la unidad y la oposición entre lo hermoso y lo feo, lo verdadero y lo falso, el bien y el mal, lo útil y lo inútil en el



seno de cada forma espiritual.

Por otra parte, la noción de dialéctica fue utilizada por Marx, Engels y sus seguidores, en el mismo sentido establecido por Hegel, pero despojándolo del significado idealista que mantenía en el sistema hegeliano. Lo que reprocha Marx al concepto hegeliano es que la dialéctica para Hegel es conciencia y permanece en la conciencia, nunca alcanza el objeto, la realidad, la naturaleza, si no es con el pensamiento y como pensamiento. Según Marx toda la filosofía hegeliana vive en la abstracción y, por ende, no describe la realidad y la historia si no es como imagen abstracta, que en último análisis se coloca como verdad suprema en el "Espíritu absoluto". Por consiguiente Marx propugna la exigencia de que la dialéctica pase de la abstracción a la realidad, del mundo cerrado de la "conciencia" al mundo "abierto" de la naturaleza y de la historia. Marx escribe:

"La mistificación que en las manos de Hegel sufre la dialéctica, no impide en modo alguno que haya sido el primero en describir las formas generales del movimiento de forma comprensiva y consciente. La dialéctica en Hegel se apoya en la cabeza. Hay que darle la vuelta, ponerla de pie, para descubrir dentro de su envoltorio místico el meollo racional".

Engels al reemprender los intentos de Marx, concibe la dialéctica como la síntesis de las oposiciones (no obstante relativas y parciales) que la naturaleza realiza en su devenir.

"El reconocimiento de que esas contraposiciones y diferencias, aunque efectivamente se presentan en la naturaleza, no tienen sino una validez relativa, y que en cambio ha sido nuestra reflexión la que ha introducido la idea de su rigidez y de su validez absoluta, es el punto central de la concepción dialéctica de la naturaleza".

Según Hegel las leyes de la dialéctica pueden obtenerse por abstracción, tanto de la historia de la naturaleza como de la historia de la humanidad: "Ellas no son otra cosa que las leyes más generales de estas dos fases de la evolución y del propio pensamiento".

No obstante todo lo dicho, la noción de dialéctica permanece sin cambio, como en general acontece en los escritores modernos que se sirven de ella. De tal forma que se puede decir que el cuarto concepto de dialéctica permanece caracterizado por los rasgos siguientes:

1. La dialéctica es el paso de un opuesto al otro.
2. Este paso es la conciliación de los opuestos.
3. Este paso (por tanto la conciliación) es necesario.



Este último rasgo es el que opone más radicalmente la dialéctica hegeliana a los otros tres conceptos de dialéctica, en los cuales constituye la característica común la ausencia de la necesidad.

La mayoría de los filósofos modernos que se sirven de la palabra dialéctica la refieren a estas tres tesis. La única excepción la constituye Kierkegaard que solamente acepta la primera tesis. Para él la dialéctica en general es la percepción de lo positivo en lo negativo: una vinculación entre los opuestos que no suprime o anula la oposición y no determina un paso necesario a la conciliación a la síntesis, sino que permanece estática en la propia oposición. Kierkegaard dice por ejemplo: "El hecho de estar solo y de tener a todos contra mí, es, en sentido dialéctico, tenerlos todos para sí, porque el hecho de que todos estén en contra ayuda a hacer evidente que se está solo". Y llama con frecuencia a esta dialéctica sin conciliación "dialéctica de la inversión" o "dialéctica doble". Mientras no se puede decir que este uso de la dialéctica por parte de Kierkegaard esté conforme el concepto hegeliano, está no obstante estrechamente emparentado con uno de sus elementos, y en todo caso no propone ningún nuevo significado del término. Para indicar la relación de oposición no conciliada, la palabra más adecuada es tensión.

Por consiguiente, la noción de dialéctica ha asumido a través de la historia cuatro significados fundamentales, diferentes entre sí, pero emparentados. En cuanto que el último de los significados es el que actualmente está más difundido en filosofía y es al que se hacen más frecuentes referencias en el lenguaje común ("Dialéctica de la historia", "Dialéctica de la vida política", "Dialéctica espiritual", "Dialéctica de los partidos", etc.), es al mismo tiempo el significado más desacreditado por haber sido usado como una especie de fórmula mágica que puede justificar todo lo acaecido en el pasado o lo que se cree, o espera, que acaezca en el futuro.

CAPÍTULO IV

UN ENFOQUE DIALÉCTICO EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Se decidió incluir este capítulo para mostrar al lector aplicaciones que ya se han realizado previamente en la resolución de conflictos utilizando el método dialéctico. Los extractos que se muestran en las siguientes páginas son parte del enfoque ideado por Mason y Mitroff en su "Challenging Strategic Planning Assumptions: theory, cases and techniques".

El capítulo inicia ilustrando la aplicación del pensamiento dialéctico a un problema estructurado. Dicho ejemplo muestra que incluso en el problema aparentemente mejor definido, las suposiciones son críticas. Se presenta un problema de inventarios altamente simplificado con el fin de ilustrar este punto. Posteriormente un caso más complejo habrá de ser discutido.

Así, la dialéctica debe ser una parte fundamental de cualquier proceso de planeación diseñado para tratar con problemas no estructurados. Es un método que puede ser usado directamente cuando se enfrenta a un problema de estrategia, planeación o diseño de políticas.



IV.1. SUPOSICIONES EN UN PROBLEMA ESTRUCTURADO

Una de las suposiciones importantes en una decisión para un sistema de inventarios, es aquella que determina el valor del costo por mantener. En este caso, al menos dos diferentes apreciaciones pueden ser consideradas.

Suponiendo por ejemplo que un tesorero corporativo mantiene una cantidad (q) de \$5,773 en un fondo de efectivo para un año con el propósito de pagar en efectivo a empleados que trabajan tiempo parcial. Se considera que este hombre es racional. Indagando en la información en la que él se basa para tomar su decisión (i.e. su plan para alcanzar \$5,773), se observa lo siguiente:

1. Cada vez que una cantidad de dinero es retirada del banco para dar liquidez al fondo, un cargo (C_1) de \$10 es aplicado.
2. El efectivo total demandado (B) por un período de un año es de \$100,000.
3. La meta del gerente es minimizar los costos.

Dado este plan de $q = \$5,773$, la meta planteada y la información proporcionada, de qué manera se puede establecer esto como una política óptima. En este caso se asume que el tesorero, siendo racional y basado en la teoría de inventarios, formula la ecuación del costo total:

$$CT = \frac{B}{q}(C_1) + \frac{q}{2}(C_2)$$

Donde C_2 representa los costos por mantener. La solución óptima para esta formulación es:

$$q = \frac{(2BC_1)^{\frac{1}{2}}}{C_2}$$

Ya que el costo por mantener del efectivo (C_2) no se aclara, éste se infiere resolviendo:

$$C_2 = \frac{2BC_1}{P_2} = \frac{(2) \times (100000) \times (10)}{(5773)^2} = 0.06$$

Así, el tesorero calcula un costo aproximado de 6 centavos por cada unidad monetaria que se mantiene inactiva. Dada esta información, de qué manera se puede establecer que ésta es una política óptima.



Seis centavos parecerían ser la tasa apropiada si, el tesorero considera como la tasa relevante para la evaluación financiera a la tasa externa de retorno. En el mundo de las finanzas existe una teoría muy importante que esencialmente dice, el dinero al menos debe producir lo que cuesta pedirlo prestado. Dada esta suposición, el plan del tesorero de mantener \$5,773 es óptimo. Pero, ¿es ésta la suposición correcta?

Existe una visión opuesta para la cual el plan del tesorero no es definitivamente óptimo. Hay otra teoría fuerte en finanzas, en la que el costo de oportunidad de los activos es determinado por la capacidad de ganancia que generan cuando son empleados dentro del negocio mismo. En este caso, la tasa relevante de retorno es la tasa interna, que puede ser por ejemplo el 25%. Concibiendo el negocio desde este punto de vista, las mismas metas e información pueden ser interpretadas para llegar a un nuevo plan:

$$q = \left(\frac{(2) \times (100000) \times (10)}{0.25} \right)^{\frac{1}{2}} = \$2,830$$

Estas dos visiones distintas acerca del negocio implican lógica y matemáticamente diferentes planes. ¿Cuál sería la postura que el tesorero debería adoptar? Tal vez ninguna. El punto importante de este planteamiento no es resolver este problema en la teoría de finanzas. Sino demostrar el papel intrínseco que juegan las suposiciones generales en la generación de planes. Una vez que la gerencia está al tanto de estas suposiciones, se pueden reconsiderar y tal vez reformular. Lo observado en este ejemplo, desde luego, se complica en problemas complejos y no estructurados de planeación y diseño de políticas y estrategias. Dentro de la planeación estratégica, las suposiciones son incluso más variadas y complejas.

Existen una variedad de diseños organizacionales que han sido utilizados para lidiar con el problema de planeación estratégica. Uno de ellos, consiste en establecer un departamento de planeación que funcione como el factor de cambio dentro de la administración. Éste ha dado en llamarse el enfoque experto. Otro diseño, frecuentemente empleado en distintas organizaciones, consiste en que los diseñadores de políticas y los planeadores de una unidad organizacional realicen un análisis cruzado de los planes mediante la alta administración. Este es el enfoque del "Abogado del Diablo". En las próximas dos secciones, estos enfoques son discutidos en relación a dos criterios para un buen diseño organizacional de planeación, éstos son:

1. Exponer las suposiciones que sustentan un plan propuesto para que la dirección pueda reconsiderarlas.



2. Sugerir suposiciones nuevas y más relevantes con las que el proceso de planeación pueda proceder.

IV.2. EL ENFOQUE EXPERTO EN LA PLANEACIÓN

Algunas administraciones, al reconocer la gravedad del problema de planeación, han establecido departamentos de planeación o han acudido a consultores para obtener un consejo experto acerca de los planes que deberían seguir. Ésta es la misión del planeador, realizar un estudio del ambiente organizacional (oportunidades y amenazas), los propios recursos (fortalezas y debilidades), los valores personales y las responsabilidades éticas y sociales dentro de la organización. El estudio concluye con la generación de un plan recomendado que es usualmente mostrado a la administración en una presentación ejecutiva.

De cualquier forma, tanto el planeador como el diseñador de políticas, poseen una visión general a través de la cual interpretan la información organizacional que ha de llegar al plan recomendado. Estas suposiciones se encuentran ocultas detrás de los argumentos contenidos en el documento oficial, el reporte administrativo u otros documentos de planeación, y rara vez son comunicadas a la administración. Usualmente el planeador experto es un economista. Éste (como es común de los practicantes en cualquier disciplina), en virtud de su entrenamiento y perspectivas, abstrae y considera sólo ciertos aspectos del problema total de planeación (costos, beneficios, eficiencia, etc.).

Con destreza, el economista abstrae de las complejidades de la vida social un primoroso mundo de comodidades.

Ésta es la forma pintoresca de Kenneth Boulding (1956) para describir su profesión escogida. Sin embargo, los diseñadores de políticas no pueden tomar tal visión tan limitada. Tienen una mayor responsabilidad en cuanto a determinar el plan de la organización desde todos los puntos de vista: social, político, psicológico y cultural.

Sin embargo, existe una tendencia en ciertos asesores expertos por ignorar muchas de las suposiciones de su plan por medio del lenguaje que utilizan. Técnicas sofisticadas (como programación matemática) y tecnologías computacionales, tratan de oscurecer las suposiciones que sustentan su propio uso. De hecho, el aura de misticismo que envuelve a las soluciones tecnológicas, puede servir para dar a un plan mayor credibilidad de la que se merece.

El punto de esta discusión es mostrar que el asesor experto también tiene una forma particular de observar la organización, y que su método para comunicarse



con la dirección puede servir para disimular las suposiciones que sustentan su plan recomendado. Así, este enfoque de planeación no es suficiente para exponer las suposiciones y obtener la atención de la administración. Tampoco sirve como una prueba para verificar lo crítico de las suposiciones, así como tampoco para sugerir al diseñador de políticas una nueva visión administrativa.

IV.3. EL MÉTODO DEL ABOGADO DEL DIABLO

Una de las técnicas que algunas organizaciones utilizan es conocida como el método del abogado del diablo. En este procedimiento, que es normalmente utilizado en forma interna y sin asesores, el planeador defiende un plan de una forma similar a aquella que se aplica en el enfoque experto. Posteriormente, la administración asume el papel de un crítico adverso. En un intento por determinar todo lo que está mal en el plan y de exponer las razones por las que no debería ser adoptado.

Aquellos que utilizan el método del abogado del diablo asumen que solamente planes muy buenos sobrevivirán la más feroz oposición, y que un juicio sobre un plan ocurre cuando éste está sujeto a censura. Estas suposiciones son parcialmente válidas, pero hay varias desventajas inherentes en el método del abogado del diablo:

1. Aunque éste expone algunas de las suposiciones importantes del plan en cuestión, lo hace sólo en el contexto de lo que es equívoco en ellas, en lugar de lo que deberían ser. No sirve para desarrollar una nueva visión administrativa.
2. Si la censura prevalece y el plan es rechazado, no hay nada que lo reemplace.
3. Existe una tendencia en la actitud administrativa a ser destructiva más que constructiva.
4. Hay una posibilidad de que la respuesta psicológica del planeador hacia un extenso criticismo, resulte en su desmoralización y al igual en una tendencia para que desarrolle planes seguros en vez de progresivos.

El método dialéctico presentado en la siguiente sección, mantiene las ventajas del método del abogado del diablo, pero también pretende eliminar estas desventajas.



IV.4. UN ENFOQUE DIALÉCTICO PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS, PLANES Y ESTRATEGIAS

Se dice que un sistema es dialéctico si examina completa y lógicamente a una situación desde dos puntos de vista diferentes. El método dialéctico empieza con la identificación del plan recomendado y la información que fue empleada para generarlo. Así, la pregunta es postulada: ¿bajo qué visión del mundo es éste el plan óptimo a seguir? Esto obliga a determinar un grupo de suposiciones creíbles que sustenten el plan, suposiciones que sirven para interpretar la información, así como para concluir lógicamente que dicho plan es el mejor para alcanzar las metas de la organización.

Con el fin de defender la validez de las suposiciones, se inicia una búsqueda para encontrar otra alternativa creíble, el plan alterno. Éste, podría ser incluso una de las alternativas consideradas y rechazadas en el proceso original de planeación. Dicho plan alterno, al igual que el plan original, debe ser factible, políticamente viable, además de creíble en el contexto organizacional. La visión para la cual el plan alterno es óptimo también debe ser especificada.

El principal objetivo del enfoque dialéctico consiste en que los diseñadores de políticas, los planeadores y los estrategas aprendan de las suposiciones fundamentales del plan, y lleguen a entenderlas mediante la observación del conflicto que emerge entre el plan y el plan alterno, y mediante sus visiones particulares. El vehículo para inducir esta reflexión es un debate estructurado.

A diferencia del enfoque experto, el debate estructurado consiste en una presentación que obliga a ambos planes a ser confrontados, considerando la restricción de que cada parte debe utilizar la misma información proveniente de la organización. El debate estructurado comienza con la defensa del plan presentando su visión o modelo de la situación. La defensa del plan alterno procede de la misma manera. Después, conforme cada componente de la información es introducida, es interpretada por cada defensor para demostrar que puede ser utilizada como evidencia que soporte su plan, al igual que como evidencia negativa para el plan de su oponente. Dicho proceso continua hasta que el banco de información es agotado.

En dicho diseño dialéctico se está siguiendo un esquema sugerido por la interpretación de Churchman (1971) y Mason (1968) del diseño de Hegel. El plan (tesis) es enfrentado por el plan alterno (antítesis), donde ambos son construidos y argumentados a partir del mismo banco de información (esencia). La teoría de Hegel lleva a predecir que el diseñador de políticas (observador del conflicto) integrará y formará una nueva visión general expandida (síntesis). La síntesis incluye utilizar suposiciones ocultas y desarrollar una nueva conceptualización del



problema de planeación que afronta la organización. Los resultados obtenidos al aplicar la teoría del enfoque dialéctico al problema de planeación estratégica de una corporación, se resume en la siguiente sección.

IV.5. UN ESTUDIO DE CAMPO UTILIZANDO EL ENFOQUE DIALÉCTICO

Con la cooperación de una compañía fabricante de abrasivos, el enfoque dialéctico se aplicó al problema de planeación estratégica. La firma se planteó dos objetivos primarios:

1. Incrementar las ganancias corporativas después de impuestos a un mínimo del 10% por año (compuesto) para un período de planeación de 10 años.
2. Obtener una tasa de retorno en activos (ROA) de por lo menos 8% para el año final (diez) del plan.

Enfrentados con el problema de encontrar alguna estrategia para alcanzar estas metas, el departamento de planeación recolectó información útil: tendencias del mercado en la industria de abrasivos, pronósticos de demanda para los próximos diez años, estudios que identifican a sus clientes y factores que puedan influir en sus compras, la determinación de productos no abrasivos que puedan ser sustitutos para su producto, aquellos factores económicos y tecnológicos que puedan influenciar a los compradores, información que permite visualizar el uso actual y futuro de los abrasivos en una variedad de países extranjeros, tablas de costos de manufactura en varias localidades a nivel mundial, costos de transportación, e información sociopolítica en general.

En base a un análisis detallado de esta información, los planeadores concluyeron que la estrategia que se encontraba en marcha no resultaría para llevar a cabo las metas de la corporación. Recomendaron que se adoptara una nueva estrategia. Ésta consistía en convertir a la firma en una organización internacional orientada a la comercialización. En la elaboración de esta estrategia fueron estudiados varios países en los cuales se establecieron relaciones producto-mercado. Las recomendaciones y los análisis de apoyo fueron compilados en un documento de planeación estratégico, y además fueron presentados a la gerencia en forma oral en una reunión ejecutiva. Se debe hacer notar que este procedimiento es básicamente el enfoque del asesor experto para el problema de planeación, es decir, desde un solo punto de vista (el del departamento de planeación) se analizó la información, se consideraron estrategias alternativas y se recomendó un mejor curso de acción.



Varias semanas después de la presentación, el estudio dialéctico dio inicio. Con la información, las metas, y el plan recomendado del departamento de planeación, se delinearon un conjunto de suposiciones atribuidas al planeador para argumentar el sustento del plan. La pregunta inversa fue planteada y un grupo de suposiciones se derivó de ello. Estas suposiciones tienen la propiedad de que cuando son usadas para interpretar información, conducen hacia el plan recomendado como una conclusión lógica. Por ejemplo, una suposición que sustentaba al plan recomendado, era el hecho de que la mayoría de los habitantes de países extranjeros están motivados básicamente hacia la mejora de su propio estándar de vida, y que cada país veía la entrada de la compañía en su economía como un satisfactor de esta necesidad. Otra suposición consistía en que la mayoría de los problemas de los consumidores de abrasivos eran similares, por lo que la decisión estratégica dependía en encontrar mercados adicionales para los productos existentes. Con la ayuda de estas y otras suposiciones, fue posible interpretar la información para concluir que el plan internacional de comercialización era el mejor para alcanzar las metas corporativas de largo plazo.

En general, se establecieron 10 suposiciones que sustentaban este plan internacional. Éstas se mencionan a continuación:

1. La compañía es un vendedor de productos abrasivos y de servicios que suministran acero, trabajo del metal y de industrias madereras.
2. Todos los problemas sobre abrasivos son básicamente similares.
3. Las técnicas administrativas son aplicables en todas partes.
4. Los países anfitriones son xenofílicos, carentes de riesgos.
5. Los competidores se enfocan hacia la expansión y la cantidad. De ser necesario rebajan precios.
6. Los clientes de la compañía son conservadores y adversos al cambio.
7. La investigación y el desarrollo son un mal necesario requerido para mantenerse en el negocio.
8. Las oportunidades para realizar una fusión son latentes.
9. Otras compañías no incursionarán en el negocio de los abrasivos.
10. La corporación a la que pertenece la compañía proporcionará un adecuado apoyo financiero, administrativo y gerencial para desarrollar un programa de expansión.

Con el fin de establecer la credibilidad de estas suposiciones, se hizo un estudio de percepción dentro de la corporación. Por medio de la revisión de declaraciones hechas en entrevistas, memos de oficina, directorios corporativos, artículos de revistas, y anuncios públicos, se pudo encontrar considerable evidencia para sostener el hecho de que muchos miembros de la corporación creían en realidad (o al menos lo hacían notar) en el punto de vista establecido por el conjunto de suposiciones del plan. Por lo que esto se conforma como un



grupo de suposiciones creíbles y plausibles para esta organización. Como sea, el estudio también reveló que no existía unanimidad en estas creencias. Esta divergencia de opinión sirvió como clave para desarrollar un plan alternativo.

Se encontró evidencia de que algunos ejecutivos estuvieron a favor de que la firma concentrara sus esfuerzos en el mercado doméstico y en apoyar las innovaciones tecnológicas. De tal forma se desarrolló un plan alternativo orientado a la tecnología doméstica y se buscó un grupo de suposiciones que sustentara su argumento. La visión general del plan alternativo incluía varias suposiciones que eran contrarias a aquellas del plan. Una de las suposiciones de este plan alternativo era por ejemplo, que los habitantes de la mayoría de los países extranjeros están motivados en primer lugar por fuertes tendencias nacionalistas, lo que ocasionaría el hacer negocios en el extranjero como algo riesgoso. Otra suposición consistía en que cada consumidor de abrasivos tenía problemas únicos y que por lo tanto, una compañía debería ampliar su línea de productos para alcanzar las diferentes necesidades de sus clientes. Así, este nuevo grupo de suposiciones podría ser utilizado para interpretar la información, y para concluir que el plan alternativo era de hecho mejor para alcanzar las metas corporativas.

Las 10 suposiciones básicas para este plan doméstico alternativo fueron las siguientes:

1. La compañía se encuentra en el negocio de aplicar habilidades especiales dirigidas hacia la solución de problemas de formación, creación, y rebajamiento de materiales.
2. Cada problema de abrasivos es único.
3. Las técnicas de administración son específicas para cada entorno.
4. Los países anfitriones son xenofóbicos, propensos al riesgo.
5. Los competidores se preocupan por la calidad de sus productos. Buscarán elaborar mejores productos.
6. Los clientes de la compañía son dinámicos y perceptivos a las innovaciones tecnológicas.
7. La investigación y el desarrollo son indispensables para la compañía y son requeridos para mantenerse a la cabeza del ramo.
8. Las oportunidades para realizar una fusión son latentes.
9. Otras compañías no incursionarán en el negocio de los abrasivos.
10. La corporación a la que pertenece la compañía proporcionará un adecuado apoyo financiero, administrativo y gerencial para desarrollar un programa de expansión.

Habiendo establecido el plan, el plan alternativo, y sus puntos de vista de apoyo, se continúa con el siguiente paso que consiste en preparar un debate estructurado. Este debate estructurado fue presentado a la gerencia de la compañía en ambos formatos, tanto en un documento escrito como en forma oral mediante una sesión estratégica de planeación. Con el fin de eliminar las variantes de



personalidades y habilidades persuasivas, tanto el papel del defensor del plan como el del defensor del plan alterno fueron asumidos por una sola persona. Un extracto de dicho debate se muestra a continuación:

Información previa

Las industrias metalúrgicas del hierro, poseen un alto porcentaje del negocio doméstico de abrasivos hoy en día. En 1980 se anticipaba que este porcentaje declinaría. Algunos factores importantes son:

1. La fundición continua reemplazará las fosas de inmersión y crecerá en importancia. Este proceso requiere cortes en calor y habilidades de trituración en calor.
2. Hay una mayor demanda por tolerancias más finas y microscópicas, y tasas más rápidas de remoción del excedente.
3. Las compañías acereras están gastando cerca de \$2.4 billones en el presente año para revolucionar el proceso de creación de los aceros.

Interpretación de los defensores sobre el plan internacional:

El gerente del plan internacional ve en la reducción de ventas de los abrasivos a las industrias domésticas de acero y hierro, como una buena razón para que la compañía no dependa tanto en el futuro de esta clase de ingresos, como lo ha hecho en el pasado. También ve los cambios tecnológicos, tal como el cambio a una fundición continua, así como la imposición de una mayor carga de costos en el desarrollo de los nuevos productos de la compañía sin percibir un aumento sustancial en los ingresos. Muchos de estos costos podrían ser absorbidos si el mercado fuera mayor. Por ejemplo, él ve la necesidad de crear plantas piloto para desarrollar y probar nuevos productos, pero una firma debe de ser más grande para sostener una planta de este tipo. La expansión hacia el mercado internacional parece ser el mejor camino y el mas rápido para alcanzar el tamaño necesario.

Una vez que la compañía aumente su tamaño total de operaciones, entonces se encontraría en una mejor posición para vencer los problemas del cambio tecnológico dentro de la industria doméstica ferrosa. El papel de la subsidiaria en el extranjero para mantener a la compañía competitiva en el mercado del acero y del metal, consistiría en conformar una fuente continua de ingresos, además de un laboratorio generador de nuevas ideas. El gerente piensa que el plan alterno otorga demasiada confianza al inestable mercado doméstico de los metales.



Interpretación del defensor del plan doméstico alterno:

El gerente del plan doméstico interpreta la estabilización de las ventas en la industria ferrosa, al igual que el cambio de la industria en los procesos de tratamiento de los aceros y metales, como una respuesta a la creciente competencia proveniente del extranjero. Los clientes ahora son más conscientes respecto al costo y están dispuestos a pagar por productos que tienen un mayor valor en sus operaciones. Éstos, a su vez, buscan mayores tolerancias, operaciones más rápidas y costos más reducidos de abrasivos. Los distribuidores de abrasivos que desarrollen un paquete de productos y servicios que puedan resolver estos problemas de la industria del metal, serán capaces de dominar una mayor parte del mercado.

El gerente del plan doméstico cree que estos cambios en la industria doméstica del metal están ocurriendo ahora y que se llevarán a cabo rápidamente. Por lo tanto, asegura que la compañía debe concentrarse en la investigación y el desarrollo y en identificar nuevos servicios para la industria del hierro y del acero. También cree que una vez que alguien se quede atrás en el renglón de investigación y desarrollo, difícilmente podrá volver a posicionarse. En lugar de realizar adquisiciones provenientes del extranjero, él buscaría realizar adquisiciones domésticas que agregarían nuevas habilidades a la compañía al igual que ayuda para construir una base tecnológica sólida.

Él teme que el plan internacional no tenga la capacidad para mejorar la posición de la compañía a la luz de los recientes cambios en la producción de acero y metales. El mercado doméstico no esperará a que la compañía tenga éxito en el extranjero para obtener los fondos requeridos para realizar investigación y desarrollo. Piensa que un fracaso al intentar convertirse en líder del mercado doméstico actual, significaría la pérdida permanente del mismo.

La hipótesis central de este estudio consiste en que el conjunto de gerentes observadores del debate forman una nueva conceptualización del problema, la síntesis. Evidencia obtenida de cuestionarios, entrevistas y otros eventos, apoyan dicha hipótesis. Por ejemplo, seis de los ejecutivos más renombrados de la compañía reconocieron que la presentación los obligó a reconsiderar las suposiciones de la estrategia corporativa, y cada uno de ellos mencionó al menos una suposición de las que habían sido expuestas. Cada uno, de alguna manera, mencionó la suposición que se refiere al plazo de ejecución del plan final. Un consenso empezó a desarrollarse entre estos ejecutivos, en el que el plan y el plan alterno no eran en realidad alternativas mutuamente excluyentes, sino más bien deberían ser consideradas como parte de una mayor estrategia que involucraba la ejecución bien cronometrada de ambas expansiones, tanto la doméstica como la internacional. Un ejecutivo, que planteó una totalmente nueva estrategia, afirmó que diseñó dicha estrategia con el fin de obtener lo mejor de



ambos lados del dilema que fue presentado por el debate estructurado. Este concepto del plazo no fue mencionado en ninguno de los dos planes; sin embargo, seis meses después de la presentación del debate estructurado, ya se había convertido en una parte integral de la estrategia de la compañía. Varios ejecutivos atribuyen ese cambio a la confrontación entre ambos planes.

Aparte de exponer las suposiciones de sustento de los planes, el debate estructurado también sugirió nuevos cursos alternativos de acción (planes). Uno de los ejecutivos que propuso un plan totalmente nuevo, describió el proceso mental que llevó a su desarrollo:

“La presentación dialéctica propicia la creatividad mediante la estimulación del pensamiento. Ambos puntos de vista bien desarrollados te impulsan a ambos caminos al mismo tiempo. Te empiezas a preguntar tú mismo, cómo se puede obtener lo mejor de ambos. Entonces se convierte en el vehículo para amalgamar el mejor plan que tú sabes cómo desarrollar”.

Todos los entrevistados comentaron que la presentación les hizo reconsiderar las metas corporativas (posteriormente la compañía modificó sus metas originales), además de que los condujo a reevaluar la relevancia del banco de información. En particular, varios estudios se iniciaron con el fin de obtener información que no estaba disponible previamente pero que ahora parece crítica. Todos los ejecutivos reportaron que habían desarrollado una nueva y mejorada concepción del problema, y cada uno aportó nuevas experiencias para sustentar su punto de vista. Por lo que finalmente se presentó una síntesis, la cual proporcionó un nuevo grupo de suposiciones que eventualmente llevaron a la compañía a diseñar un nuevo plan estratégico.

IV.6. CONDICIONES PARA EL USO DEL ENFOQUE DIALÉCTICO

Cada diseño organizacional tiene ventajas y desventajas en lo que a su uso se refiere. El método dialéctico para la planeación estratégica no es la excepción. Sin embargo, existen al menos cuatro circunstancias que, si se presentan en una organización, hacen al método dialéctico muy efectivo. Éstas son:

1. La gerencia no está al tanto de algunas suposiciones importantes y por lo tanto se encuentra en duda respecto a las suposiciones apropiadas a adoptar y el plan particular a escoger. En este caso no hay un acuerdo básico sobre las suposiciones entre el diseñador de políticas y el asesor.
2. La gerencia reconoce la posible existencia de múltiples interpretaciones de la información, cada una de las cuales indica una diferente relevancia del banco de datos de la organización para la decisión que se ha de tomar.



Consecuentemente, la interpretación dialéctica alternativa de la información será significativa.

3. En casos de toma de decisiones bajo incertidumbre, la gerencia busca que el asesor indique la naturaleza de la incertidumbre o las suposiciones claves sobre las cuales gira, en lugar de resolver o absorber la incertidumbre inherente a la situación. De tal forma, en la dialéctica, el consejero hace mención de diferentes conclusiones que surgen de diferentes suposiciones. La gerencia entonces confía en su propio juicio para formular un grupo sintetizado de suposiciones, sobre la cual dependerá la validez de su decisión final.
4. La gerencia cree que el costo esperado asociado con (a) el desarrollo de un plan y de un plan alterno conjuntamente, y (b) comprometerse en el desarrollo de un nuevo grupo de suposiciones (una síntesis), será menor que el costo esperado de un error en las suposiciones del consejero.

El método del asesor experto, el método del abogado del diablo, o algún otro diseño organizacional para la resolución de conflictos sería más efectivo que el método dialéctico, si estas condiciones no se presentan.

Así, un plan organizacional debe estar basado en las suposiciones que un diseñador de políticas hace acerca del mundo en el que operan. Específicamente, estas suposiciones incluyen predicciones, un sistema de valores, al igual que una elección entre patrones de comportamiento o medios disponibles. Este punto fue demostrado al exponer el papel que juegan las suposiciones en un simple modelo de inventarios.

Existe una necesidad por una técnica de planeación que sirva para probar las suposiciones de un plan al mostrar otras tantas que pueden estar escondidas, y que sugiera nuevas y más relevantes suposiciones sobre las cuales el diseñador de políticas pueda basar sus planes futuros. Se discutió que el enfoque experto tradicional para la planeación, falla al intentar probar suposiciones y que el método del abogado del diablo también tiende a destruir el plan sin reemplazarlo con otro mejorado. La tríada de Hegel, tesis, antítesis y síntesis fue utilizada con el fin de diseñar un método dialéctico que elimine las deficiencias de ambos métodos, tanto el del abogado del diablo como el del enfoque experto. Se propuso que la técnica resultante del problema de confrontación de planes estimularía un concepto nuevo y más ancho del problema de planeación, la síntesis. La evidencia obtenida en un estudio de campo en una compañía de abrasivos, apoyó dicha hipótesis. Debido a que esta evidencia fue obtenida en el contexto de una organización real y activa, es por lo tanto necesariamente de naturaleza sociológica.

CAPÍTULO V

UN MÉTODO DE CONCILIACIÓN

Actualmente, en una organización, para sortear los retos que constantemente se presentan, resulta un aspecto trascendental la cooperación entre los individuos que la conforman. Es imposible plantear metas conjuntas si éstas no arrojan beneficios para todos los involucrados. Así, cooperación significa algo más que armonía y objetivos comunes, cooperación significa antes que nada, conciencia de la gran diversidad de intereses que se pueden presentar a lo largo y ancho de la organización, por ello, es necesario generar alternativas que en caso de presentarse un conflicto permitan obtener soluciones que convengan a todos, incluso a aquellos que no forman parte de la organización pero son directamente afectados por las decisiones que en ella se toman.

En los capítulos previos se estableció una definición de conflicto, se observaron las implicaciones de éste dentro de una organización, se revisaron los conceptos básicos de la dialéctica clásica, principalmente las visiones de Hegel y de Platón, y finalmente se examinó una forma de atacar algunos tipos de conflictos con estos principios. En este capítulo se construye un método inspirado en la dialéctica cuyo objetivo consiste en **conciliar** intereses encontrados que se presentan en una misma organización, los cuales por definición componen lo que se entiende por conflicto, es decir, se propone una forma de hacer que las partes que se encuentran inmiscuidas en un conflicto logren consensos, cuya aplicación genere beneficios tanto para los involucrados como para la organización en su conjunto.



V.1. OBJETO DE ESTUDIO Y PROCESO DE OBSERVACIÓN

La teoría presentada en los capítulos previos juega un papel importante en el desarrollo de este otro, ya que expone una serie de elementos que serán utilizados para elaborar el método en cuestión, sin embargo, existe un conocimiento adicional que interviene en este proceso de construcción, el cual es resultado de la observación realizada en una gran cantidad de situaciones. Desafortunadamente no ha sido posible agregar un caso de estudio que de soporte a lo propuesto en el presente trabajo, pero de cualquier modo, se considera que esto va más allá de los alcances del mismo, dejando abierta la posibilidad de aplicar lo que se expone en las siguientes páginas y de este modo corroborar su funcionamiento.

Así, durante meses se realizaron apuntes de las observaciones derivadas de una gran cantidad de reuniones de todo tipo, dentro de una organización dedicada, entre otras cosas, a desarrollar proyectos dentro de las áreas de Investigación de Operaciones, Planeación, Transporte, y Finanzas, donde se trataban aspectos tan sencillos como la elaboración de una carta de invitación de un cliente a una presentación, hasta el planteamiento de los objetivos y el diseño de las tareas a desarrollar en un nuevo proyecto. A continuación se presenta una lista de los temas tratados en muchas de estas reuniones de trabajo, todo lo cual fue objeto de estudio para dar soporte al desarrollo del método que se propone:

- Establecimiento de los objetivos de un nuevo proyecto.
- Establecimiento de las actividades a desarrollar en un nuevo proyecto.
- Revisión y modificación de los objetivos y actividades de un proyecto.
- Asignación de tareas a los integrantes de un grupo de trabajo.
- La selección de una herramienta específica para la obtención de información útil en el desarrollo de un proyecto.
- Establecimiento de una línea a seguir para ofrecer un nuevo producto a un cliente.
- Presentación de un nuevo paquete de cómputo a integrantes de la organización.
- Curso para comprender el manejo de un nuevo paquete de cómputo y asimismo, desarrollar habilidades en el uso de éste.
- Curso-Taller con el fin de aclarar objetivos e integrar formas de trabajo de dos grupos dentro de la organización.
- Justificación y convencimiento de una forma de trabajo a algún cliente.
- Información a un cliente del avance de algún proyecto.
- Definición de la visión y misión de alguna institución o grupo de trabajo.
- Sesiones de transmisión de conocimiento respecto a algún proyecto desarrollado.



- Revisión y mejora de las actividades de algún proyecto mediante la participación de los coordinadores y los auxiliares en la realización de las mismas.
- Asesoría a algún cliente en el desarrollo y evaluación de proyectos.
- Evaluación de las aplicaciones potenciales de una herramienta de cómputo.
- Presentación de los resultados finales de un proyecto a académicos que laboran dentro de la organización.
- Elaboración de una carta de invitación a un cliente a una presentación de proyectos ya desarrollados.
- Establecimiento de los potenciales de desarrollo de proyectos de la organización.
- Integración de los participantes de un nuevo proyecto.
- Definición de las aplicaciones que se han de realizar para una actividad específica.
- Integración de las tareas realizadas por distintos participantes para la consecución de una actividad específica.
- Definición de los costos de un nuevo proyecto.
- Elaboración de un plan de trabajo para el desarrollo de un curso que se impartirá.
- Definición de un programa de actividades.
- Aclaración de lo que es factible y no factible en la realización de cierta actividad.
- Actualización de avance dentro de cierta actividad a la coordinación de un proyecto.
- Impartición de un curso en el ámbito de la academia.
- Negociación con el cliente en el costo y alcances de un nuevo proyecto.
- Homologación de criterios en un grupo de trabajo grande.
- Elección de un método, ya sea estadístico o de investigación de operaciones para la obtención de cierta información necesaria en el desarrollo de un proyecto.

Todas estas reuniones de trabajo permitieron dar un primer paso en el desarrollo del método, ya que se identificaron las variables que a la postre fueron utilizadas en un grupo de trabajo, el cual se conformó con el fin de explorar las posibilidades e imposibilidades de aplicar metódicamente lo observado. Las reuniones de este grupo se realizaban periódicamente, y con esto se logró, entre otras cosas, hacer ajustes de tiempo para observar el impacto de esta importante variable. Así, algunas de las variables que se determinaron de los apuntes realizados son:

- Número de individuos que participan en una reunión.
- Tiempo que transcurre entre dos sesiones.
- Experiencia del individuo en el desarrollo de ese tipo de reuniones.



- Número de sesiones que tratan un mismo tema.
- Duración de una reunión.

Para realizar un análisis del impacto en el movimiento de estas variables, se planteó un esquema de trabajo que entre otras cosas permitía:

- Proponer constantemente distintos temas.
- Trabajar bajo un esquema de **discusión** abierta.
- Variar el **intervalo** de tiempo entre sesiones.
- Divagar en cuanto al tema de discusión.
- Modificar varias veces el número de **participantes** en las distintas sesiones.
- Integrar a individuos que no eran informados acerca de los fines de las reuniones para observar su progreso.
- Integrar a individuos que previamente eran informados de todos los aspectos de una reunión.
- Tratar el mismo tema varias sesiones para observar los cambios en la percepción de los participantes.
- Identificar aquellos aspectos que permitían que la **discusión** avanzara positivamente.
- Programar períodos de trabajo con gente que había adquirido **dominio** en aquellos aspectos que permitían que la **discusión** avanzara positivamente.
- Trabajar con grupos que contenían participantes de distintos niveles jerárquicos.
- Invitar sólo a individuos que mostraran un alto nivel de interés por los temas tratados.

Al igual que en las reuniones dentro de la organización en estudio, las reuniones del grupo alterno también fueron observadas durante un período de varios meses, de estas reuniones también se realizaron apuntes. En las siguientes páginas el lector podrá revisar el resultado final de estas observaciones, que junto con la teoría presentada en los capítulos previos dan sustento al método de conciliación que finalmente se propone.

Aunque la idea de diseñar un conjunto de pasos inspirados en la dialéctica tradicional, haya surgido de las necesidades de una organización que mayormente desarrolla proyectos de tipo sistémico, las aplicaciones resultantes pueden ir más allá, atacando problemáticas que no necesariamente deban pertenecer al ámbito de los sistemas, siempre y cuando cubran los puntos que más adelante se especifican.



V.2. DEFINICIONES PREVIAS (VER ANEXO)

Antes de dar paso a los conceptos iniciales en la construcción del método de conciliación, es necesario brindar una idea inmediata de los términos empleados a lo largo de este capítulo, con el fin de agilizar la comprensión y evitar confusiones; así, en el anexo incluido en este trabajo el lector encontrará un glosario para estos términos. Para ubicar rápidamente los términos que se incluyeron en el glosario, éstos han sido resaltados en negritas.

V.3. DIALÉCTICA E IDEA DE UN MÉTODO DE CONCILIACIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española, dialéctica significa:

1. Arte de dialogar, argumentar y discutir.
2. Método de razonamiento desarrollado a partir de principios.
3. Capacidad de afrontar una oposición.
4. En un enfrentamiento, apelación a algún tipo de violencia.
5. Relación entre opuestos.
6. En la doctrina platónica, proceso intelectual que permite llegar, a través del significado de las palabras, a las realidades trascendentales o ideas del mundo inteligible.
7. En la tradición hegeliana, proceso de transformación en el que dos opuestos, tesis y antítesis, se resuelven en una forma superior o síntesis.
8. Serie ordenada de verdades o teoremas que se desarrolla en la ciencia o en la sucesión y encadenamiento de los hechos.

Todas estas definiciones implican al menos dos componentes, un **enfrentamiento** y un **lenguaje**. Dos partes que necesariamente deben estar contrapuestas y con lo cual se propicia el enfrentamiento a través de un mismo **lenguaje**. Según tales definiciones a excepción de aquella que dice, en un enfrentamiento, apelación a algún tipo de violencia, implican una **retroalimentación** positiva, es decir, de la participación de la dialéctica se obtendrá siempre una respuesta por parte de otro **participante**, esta respuesta brinda un enriquecimiento para el que la recibe, y debe aprovecharlo para generar una nueva **réplica** fundamentada en sus **valores**.

Previamente, en el capítulo dedicado a la dialéctica se habló a mayor detalle de su significado, sus implicaciones, y las propuestas más trascendentales que en su interpretación se han realizado hasta ahora; en esta sección lo que se busca es aclarar el sentido de la dialéctica en el método a tratar. Así, la visión más recurrida en el presente planteamiento, sin duda, es la de Hegel, ya que a lo largo de este capítulo se ha buscado desarrollar un método que al menos considere los



siguientes tres aspectos fundamentales:

1. Considerar opuestos que interactúen mediante un proceso (La dialéctica es el paso de un opuesto al otro).
2. Este proceso busca **conciliar** los opuestos (Este paso es la conciliación de los opuestos).
3. Esta conciliación existe y se puede lograr o al menos aproximar (Este paso, por tanto la conciliación, es necesario).

Entre paréntesis se han citado cada una de las características del concepto de dialéctica de Hegel, junto a ellas se han realizado adecuaciones derivadas de las experiencias del autor; así, Hegel sostiene que la dialéctica es el paso de un opuesto al otro, esto, prácticamente es invariable sólo que se ha agregado la palabra proceso para referirse a todo aquello que en el **ejercicio** implica el **cuestionamiento** y el **enfrentamiento**. Después, Hegel dice, este paso es la conciliación de los opuestos, lo cual se refiere al proceso que se ha mencionado y que pretende alcanzar una conciliación.

Por último, en el tercer aspecto se observa, "este paso, por tanto la conciliación, es necesario"; aquí se introduce un cambio un tanto radical a la conceptualización hegeliana, que sin duda se puede justificar de la misma forma que Marx introdujo su apreciación materialista; así, al enfoque idealista de Hegel, se modifica su perspectiva de la necesidad de la conciliación por la de una aproximación a la conciliación, este cambio se debe principalmente a la idea de que el punto de **convergencia** en términos prácticos puede resultar casi imposible de alcanzar, pero al cual se podrá acercar, asumiendo que éste existe.

Este y otros aspectos, así como el empleo de la tríada tesis, antítesis y síntesis se pueden encontrar de alguna u otra forma en el desarrollo expuesto en estas páginas. Así, la dialéctica en esencia posee una íntima relación con la palabra cambio, y desde los orígenes del pensamiento filosófico dio muestras de su existencia, desde entonces ha sido un objeto de estudio preponderante, cuya interpretación a través de los siglos ha sido precisamente un cambio continuo, el método de conciliación que se presenta es una forma de mantenerse fiel a esta concepción.

V.4. PROPUESTA DE MÉTODO

En las siguientes páginas se presenta paso a paso la construcción de un método de conciliación, esto es, desde la etapa de aprendizaje que induce a los posibles participantes del ejercicio a un **dominio** o al menos noción de los aspectos importantes del mismo, hasta la obtención de resultados concluyentes, asimismo se habla del planteamiento y uso de reportes para medir el progreso hacia la



convergencia, considerada por este método como la principal meta a alcanzar.

Es posible que en este capítulo, al lector se le dificulte identificar los pasos concretos a seguir en la aplicación del método, ya que en éste se ha realizado un análisis de los apuntes que se obtuvieron del objeto de estudio, mediante el proceso de observación. Para sortear este problema, se decidió incluir un capítulo adicional, donde únicamente se muestran los pasos específicos a seguir en el orden que deben realizarse; así, si al revisar el capítulo VI, el lector desea profundizar en los aspectos de cierto paso, deberá revisar la sección correspondiente dentro de este capítulo.

V.5. PREPARACIÓN DE LOS POSIBLES PARTICIPANTES

Ésta es la primera etapa de todo el proceso, en ella, se busca ubicar a aquellos individuos que potencialmente pueden tener una **participación** que permita que el **ejercicio** se desarrolle de acuerdo a lo esperado; sin embargo, esta etapa también pretende aportar a esos individuos una serie de elementos que les permitan conocer el ejercicio y desempeñarse, según las observaciones realizadas, positivamente en la búsqueda de soluciones mejoradas.

V.5.a. Etapa de aprendizaje

El primer paso consiste en identificar y preparar a los posibles **participantes**, para ello se proponen dos formas de trabajo, la primera consiste en un proceso natural donde los participantes identifican las reglas por cuenta propia, en una constante iteración prueba y error que les permitirá hacer conciencia de los potenciales del **ejercicio**, en este caso, el **proceso de aprendizaje** es largo, lleva bastante tiempo y sólo será conveniente aplicarlo cuando exista en la organización una clara cultura de planeación a mediano y largo plazo, además de una conciencia de que los problemas organizacionales se deben atacar desde varias perspectivas, es decir, un problema no necesariamente tiene una sola causa y mucho menos una única solución.

La otra vía, un poco más rápida, consiste en inducir a los prospectos a las ventajas y desventajas del ejercicio, en varias sesiones donde se citen ejemplos y se apliquen ejercicios que ilustren claramente el punto en estudio, lo que pretende esta forma de aprendizaje es acelerar el proceso de asimilación al **ejercicio**, este proceso es más corto que el anterior y tiene buenos resultados, el inconveniente radica en que los participantes asimilan los conceptos a un ritmo diferido y habrá algunos aspectos que se terminarán de comprender ya sobre la marcha en un ejercicio real. En definitiva, no es posible evitar el proceso de iteración prueba y error que obliga al individuo a explorar al máximo las posibilidades del **ejercicio**.



Un punto muy difícil del ejercicio se encuentra cuando precisamente se da inicio a todo el proceso, los **participantes** difícilmente se tienen confianza, aunque se conozcan, en una situación que implica confrontarse entre ellos, alcanzar este nivel lleva tiempo, pero sin duda la misma convivencia, el respeto a las reglas y la eventual comprensión de los beneficios los llevarán a un estatus de absoluta libertad, que les permitirá cuestionar y confrontar cualquier **argumento** proceda de quien proceda.

Se ha dicho que esto puede tomar un período considerable de tiempo, pero aun a este precio los resultados pueden ser muy satisfactorios, ya que el sustento principal de este método es la **retroalimentación**, que es el principio básico de la sinapsis (comunicación entre neuronas) a nivel neuronal en el cerebro mismo, para dar paso a lo que conocemos como aprendizaje, es decir, no se necesita experimentar todas las vivencias para analizar una situación desde todos los puntos de vista, simplemente se intercambian esas experiencias para aprender y alcanzar un consenso.

Las ventajas que aporta el **ejercicio** y la destreza que se requiere para explotarla sólo se aprenden mediante la práctica constante del mismo, como aquel que aprende a leer, al inicio sólo identifica las letras y encadenando las mismas empieza a armar palabras, posteriormente las asocia con algún significado y finalmente construye oraciones cuyo significado constituye el **lenguaje**, mediante el cual se transmiten las **ideas**. De igual forma, para explotar el ejercicio en su totalidad es necesario percatarse de la importancia de las reglas y aplicarlas en todo momento, cuando su empleo sea inercial, será posible empezar a concentrarse en la búsqueda de la **convergencia** y todo lo que ello implique.

V.5.b. Reglas básicas

El **ejercicio** posee una serie de cualidades que difícilmente podrían explotarse si no se plantean una serie de reglas básicas, reglas que en cierto modo agilizan un **proceso de aprendizaje** que intuitivamente se podría adquirir después de un período indefinido, período en el cual incluso se puede perder el interés sin llegar a descubrir siquiera alguna cualidad del ejercicio; tales reglas son:

1. Deben existir al menos dos participantes.
2. Los participantes deben tener un punto en el cual difieren.
3. No hay lugar para la **descalificación**.
4. Hablar siempre en primera persona.
5. Utilizar **argumentos** propios.
6. Interpretar los **argumentos** de la contraparte a manera de pregunta.



La primera de ellas menciona que el número de **participantes** deben ser al menos dos, esta cifra puede aumentar pero no exceder un límite en el cual el **ejercicio** se torna disfuncional; más adelante se hablará acerca de cómo conformar los grupos de trabajo. La segunda regla es la que marca la pauta para dar inicio al ejercicio, ya que el tocar un **punto en discordia** puede producir un estímulo que obligue a los participantes a exponer puntos de vista totalmente opuestos. Desgraciadamente, la existencia de un punto en discordia no implica la intervención de los participantes, por lo que es necesario establecer las condiciones bajo las cuales este aspecto se puede sortear para lograr un mejor desempeño, posteriormente se hablará de las condiciones que pueden mejorar esto.

La tercera y más importante de las reglas básicas es la no-descalificación. Aquí, es necesario no confundir entre **crítica** y **descalificación**, ya que una es aceptable dentro de ciertos límites y la otra jamás será permitida en el **ejercicio**. La **descalificación**, disminuye, agrede, excluye, desacredita y neutraliza al oponente en un juego donde la eliminación de éste conduce a la eliminación de todos los **participantes**; en el ejercicio es vital estimular al oponente para que no desista en promover sus **ideas**, en su búsqueda por transmitir y convencer, y mientras más apasionada su postura mejor; de esta regla desde luego se hablará con mayor detalle por considerarla de vital importancia para los fines de este trabajo.

Hablar en primera persona resulta muy sencillo cuando se trata de exaltar las cualidades de uno mismo; lo verdaderamente complejo surge cuando se debe exponer una **idea** a manera de ejemplo y es necesario incluir a un protagonista, lo usual es cometer el error de incluir en tal papel a otro participante, esto puede ser contraproducente ya que un **interlocutor** puede interpretarlo de muchas formas, una de ellas puede ser pensar que se busca ridiculizarlo, o agredirlo como si fuera una **descalificación**, o peor aún, creer que se están agregando **ideas** no planteadas por este otro como si fueran de su propia autoría, evitar este último caso es la principal razón por la que se incluye esta regla, hablar siempre en primera persona.

Cuando los **argumentos** utilizados por alguno de los participantes son ajenos e insostenibles, entonces no hay nada que discutir al respecto, esto ocurre muy a menudo cuando el argumento consiste en simplemente citar a un autor que es reconocido como autoridad en el tema, esto no es suficiente, además de la cita, el **participante** debe ser capaz de defenderlo porque está convencido de ello, de la misma forma que cuando el **argumento** es propio; así, la aplicación de esta regla también es muy importante en el desarrollo del **ejercicio**, los participantes deben mostrar un amplio **dominio** de los argumentos que presentan y para ello lo más conveniente es utilizar argumentos propios.



La última de estas reglas menciona que es necesario interpretar los **argumentos** de la contraparte a manera de pregunta; en cierto sentido ésta es complemento de la mencionada en el párrafo anterior, ya que la idea una vez más consiste en mostrar respeto a la postura del resto de los participantes; si no se comprende bien la **idea** de lo que alguien más dice lo conveniente es preguntar ¿es correcta mi interpretación? y posteriormente citar el comentario correspondiente; asimismo, con esto se busca evitar la generación de lagunas de comprensión durante el ejercicio.

Estas reglas en cierto modo resuelven el problema de realizar el **ejercicio** de una manera funcional, mas no garantizan el hecho de que se lleve a cabo, es aquí donde entra en escena el método del cual toma su nombre el presente trabajo.

V.5.c. El problema de las jerarquías

El gran problema de siempre es aquel que reside en deshacerse de las jerarquías entre los **participantes** del ejercicio. Cuando en una **discusión** participan superiores y subordinados es casi un hecho que la posición que prevalecerá será la de los primeros, mientras que los segundos no tendrán más alternativa que conformar un reducido grupo de espectadores. Esto no es viable en lo absoluto, una forma de superar esto reside en recurrir al **proceso de aprendizaje** que el mismo **ejercicio** conlleva, es decir, inicialmente sería prudente integrar los grupos de participantes con gente de una misma jerarquía, con lo cual se evitaría de entrada la represión por parte de alguien, por el contrario, se estimularía a los participantes a dar su opinión, ya que al encontrarse con gente de un mismo nivel se buscaría sobresalir exponiendo las **ideas** que se tengan respecto al tema en discusión.

Por otro lado, esto puede resultar contraproducente debido a que esa misma búsqueda de superioridad puede inducir a la **descalificación** y a la **necesidad**, puntos totalmente disfuncionales para la continuidad del ejercicio; sin embargo, esto no es demasiado grave, porque se está aprendiendo. Es recomendable iniciar este proceso con temas sencillos, donde el punto a discutir sea demasiado claro y que por lo menos en apariencia despierte interés entre los **participantes**, se dice en apariencia ya que nunca se estará totalmente seguro del nivel en el que se puede manifestar ese interés.

Cuando las personas que participen de este proceso se empiecen a percatar de los beneficios del **ejercicio**, el **proceso de aprendizaje** se acelerará cada vez más. Debido a que los tiempos y los participantes pueden ser un gran obstáculo para alcanzar los niveles deseados de funcionalidad en el ejercicio, este proceso deberá ser tan extenso como se crea conveniente. Una vez ejecutado lo anterior, será más sencillo empezar a introducir uno o dos participantes a los



grupos con jerarquías menores cuidando que el número de **participantes** de jerarquías menores sea más grande, y nuevamente se iniciará un proceso similar al mencionado anteriormente, esta etapa puede llegar a término mucho antes que la anterior, ya que el aprendizaje no parte de conocimiento cero, se tiene un conocimiento previo. Posteriormente, se integran los grupos tal y como se deseaba originalmente y se pueden programar unos cuantos encuentros para llevar al grupo al nivel dinámico que se requiere para iniciar el **ejercicio**.

Se ha hablado de la importancia que supone armar grupos de distinto nivel jerárquico, pero en qué proporción tales niveles deben estar representados para obtener un mejor desempeño, antes de contestar esta pregunta es necesario subrayar que en el ejercicio cualquier persona aporta, es decir, no importa el "grado" o el tipo de conocimientos que se posean, como ya se ha mencionado tampoco es relevante el nivel jerárquico de los participantes, las preferencias ideológicas, y ningún otro aspecto; finalmente, a mayor diversidad, el **ejercicio** será más enriquecedor.

Regresando a la cuestión del número de participantes de cada nivel jerárquico, se tiene que en la mejor de las situaciones, es decir, si todos los integrantes del grupo que realiza el ejercicio poseen un amplio conocimiento de las ventajas y desventajas del mismo, todos están conscientes de las reglas básicas y asimismo las dominan, en este caso no se correría ningún riesgo en formar un grupo equilibrado, con el mismo número de **participantes** de cada nivel sería más que suficiente para obtener resultados positivos, pero no siempre se poseen tales condiciones.

Cuando existe un desequilibrio en el nivel de conciencia entre los posibles participantes, resulta de vital importancia identificar y seleccionar a las personas que posean un nivel de conciencia más alto, una vez hecho esto ya no habrá necesidad de distinguirlos, y se podrá elegir entre estos últimos a los participantes, buscando equilibrar la proporción de niveles jerárquicos o simplemente en forma aleatoria. Si el grupo de individuos restante aún no ha alcanzado un nivel de conciencia aceptable acerca del contexto del **ejercicio**, será necesario continuar o iniciar nuevamente el **proceso de aprendizaje** según sea el caso.

Una vez aplicado lo anterior y conformado el grupo de prospectos, de las problemáticas propuestas se seleccionarán aquellas que despierten más interés entre todos los posibles **participantes**; posteriormente, cuando confirmen su participación se les pedirá que elijan dos de esas problemáticas, los grupos se decidirán precisamente por esta preferencia, quedando reunidos todos aquellos que tengan interés por un mismo tema. De esto mismo se hablará con mayor detalle en la sección del planteamiento de la problemática.



V.6. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Ésta es la segunda etapa del proceso; una vez identificadas y preparadas las personas que pueden ser participantes en un ejercicio, es necesario, antes de llevar a cabo el **ejercicio**, identificar dentro de la organización aquellas problemáticas que el método puede atacar. Existen varios aspectos que fueron observados a lo largo de las reuniones en estudio, respecto al tema de discusión, uno de ellos y tal vez el más relevante consiste en que los temas que llevaban a soluciones mejor construidas despertaban un notable interés entre los participantes, a continuación se hablará a fondo de esto.

V.6.a. Identificación y selección de la problemática

En una organización existe una enorme gama de problemáticas que requieren ser atendidas; mediante el método que se plantea sólo podrán ser atacadas aquellas que despierten un gran interés entre los integrantes de la organización, asimismo, entre externos que podrían ser invitados a participar. Para identificar estas problemáticas es necesario elaborar una lista que contenga todas aquellas cuestiones que de alguna forma estén generando conflicto en un departamento, área, división o incluso en toda la organización, al elaborar esta lista es necesario aclarar la naturaleza de cada una de las problemáticas que se planteen.

Cada problema posee un período en el que debe ser resuelto, si se excede este lapso de tiempo el problema se convierte en otro problema o simplemente deja de serlo con sus correspondientes daños; también tiene un nivel de prioridad que se divide en importancia intrínseca e importancia relativa, la primera se refiere a la fuerza con la que éste impacta a la organización y de la cual nadie tiene duda, la otra habla de la fuerza con la que éste impacta a cada individuo o que cada individuo cree que afectará a la organización; por otro lado, no necesariamente tiene una sola solución, y puede ser atacado de distintas formas; finalmente, cada problema tiene un nivel de interés para cada individuo que no necesariamente es proporcional al nivel de prioridad, esto es algo más subjetivo aun.

Así, la lista de alguna manera debe reunir estos aspectos que son primordiales en la aplicación del método, ya que están estrechamente ligados a los recursos que deben ser utilizados a lo largo del ejercicio. Se propone indicar en tal lista para cada problema el período máximo en el que debería presentarse una solución, considerando el tiempo concerniente a la aplicación de esta última; determinar el nivel de prioridad en base a la importancia intrínseca, es decir, ordenar las problemáticas de mayor a menor respecto a la afectación que estas pueden producir a la organización, a mayor daño, mayor nivel de prioridad; discernir si el



problema presenta una solución única o varias; por último, cada individuo deberá ordenar la lista de acuerdo al interés que el vea en cada problema, esto último entre otras cosas deberá evaluarlo considerando aspectos como la importancia relativa y sus intereses personales.

Finalmente, una vez elaborada la lista tomando en cuenta las consideraciones mencionadas, deberán eliminarse aquellas problemáticas, si es que las hay, que contengan una única solución, posteriormente se elegirá aquella problemática que haya quedado con el nivel de prioridad más alto y cuyo período de resolución se encuentre dentro de los tiempos en los que el problema pueda ser atacado con el presente método; después, los individuos que serán utilizados para conformar los grupos de trabajo serán aquellos que hayan colocado la problemática seleccionada entre las más altas de su lista de interés.

Si de antemano existe un problema que se desea atacar aplicando este método, sin importar su nivel de prioridad, lo recomendable es aplicar los pasos mencionados en los párrafos anteriores, sólo que en este caso el problema seleccionado deberá ser aquel que particularmente se desea resolver; así, los individuos que conformen los grupos de trabajo serán aquellos que hayan colocado la problemática en cuestión entre las más altas de su lista de interés. En la sección de reportes se presenta un formato llamado de selección de la problemática, que ayuda a recolectar esta información, para que posteriormente sea evaluada.

V.7. SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

En esta tercera etapa del proceso se pretende realizar una selección de aquellos individuos que serían los más aptos en un **ejercicio** determinado, es decir, los prospectos que mejores perspectivas tendrían de atacar una problemática ya seleccionada; asimismo, más adelante se habla de uno de los aspectos más importantes derivados de la observación de las distintas reuniones, el tamaño de los grupos de trabajo.

V.7.a. Conformación de los grupos de trabajo

Una vez que han sido preparados los posibles participantes y seleccionada la problemática a abordar, un siguiente paso consiste en formar grupos funcionales de trabajo. Un grupo funcional es aquel donde al menos de inicio se pueda garantizar la aplicación de las reglas; a pesar de tener un **dominio** amplio de la aplicación de éstas, los participantes de un mismo grupo no siempre tendrán una dinámica de trabajo ágil, esto depende ampliamente de la combinación de



participantes de cada grupo; así, cada grupo tiene su propia personalidad, y por lo tanto cada combinación proporcionará resultados distintos.

Teniendo en cuenta esta diversidad, la mejor manera de obtener resultados satisfactorios radica en la capacidad de la organización para reunir grupos heterogéneos, es decir, gente que vea la problemática en cuestión desde distintas perspectivas. Esto no significa que utilizar gente de un mismo nivel para conformar un grupo no sea lo mejor, si estas personas pertenecen a áreas distintas difícilmente tendrán una perspectiva similar, incluso si son de una misma área, es más probable que su jerarquía dentro de ella sea distinta, lo cual una vez más habla de distintas maneras de ver las cosas, pero esta última situación tiene el riesgo de que el resultado se vea afectado por la injerencia de un participante sobre otro.

Ya que se han considerado los aspectos anteriores, es posible hablar de detalles de forma que no dejan de ser importantes, ya que si se planean bien permiten el buen desarrollo del ejercicio. Así, todo participante potencial deberá aclarar su disponibilidad de horario, de tal modo que al conformar los grupos de trabajo, estos se puedan reunir sin mayor problema y sin importar el tamaño de los mismos, ciertamente el fin de semana podría ser la mejor opción cuando los grupos sean grandes (más de tres integrantes).

Los **participantes** se seleccionan aleatoriamente de la lista de individuos que tienen preferencia sobre la problemática en cuestión, posteriormente serán invitados todos aquellos que al menos sientan la necesidad de asistir a las sesiones por interés propio y no por compromiso, para así asegurar que buscarán solucionar la situación; la idea es que participen desinhibidamente y que su comportamiento no tenga ningún sesgo, es decir, que participen como lo haría cualquier persona con el interés de resolver cierta problemática. Cuando un participante tiene conciencia de las reglas, también debe entender que el **ejercicio** en sí le puede proporcionar el interés suficiente para atacar cualquier problemática, ya que el ejercicio permite explorar cada problemática desde la filosofía misma de cada individuo.

V.7.b. Tamaño de los grupos

Se ha comentado que para iniciar el **ejercicio** se requiere de por lo menos dos participantes, y que desde luego difieran en algo. Como punto de partida, esto es funcional mas no idóneo; en la práctica se ha observado que en grupos de dos personas, la **discusión** tarda en encontrar la dinámica deseada, es decir, los individuos difícilmente muestran la apertura requerida para exponer **ideas** y para confrontar las del **interlocutor**, el proceso para conseguir esto es lento y el tiempo invertido en ello requiere consumir una gran cantidad de esfuerzo que tarde o



temprano deriva en el **agotamiento** o **desgaste** del ejercicio, no aprovechando así el tiempo disponible para aproximarse al punto de **convergencia**.

Por otro lado, cuando se han conformado grupos de cuatro individuos, se ha percibido que uno de ellos siempre queda fuera de la **discusión** y aunque puede darle seguimiento, muchas veces, de los tres restantes, el que adopta el papel de **moderador** es influenciado por la **actitud** del actor pasivo y tiende a convertirse en un observador más, realizando participaciones muy aisladas; así, la **discusión** entre cuatro **participantes** se convierte en una de dos participantes, pero con el defecto adicional que los dos actores pasivos con su sola presencia mitigan aún más la apertura de los actores activos, convirtiendo el **ejercicio** en un proceso difícil y de resultados inciertos.

En grupos de cinco o más individuos ocurre algo muy similar a lo mencionado para los grupos de cuatro, sólo que al ser más individuos los que desisten de participar, el proceso de separación del conjunto de "participantes" que no contiene es más rápido y el moderador prácticamente desaparece desde el inicio o ni siquiera se hace notar. Mientras más grande el grupo, más se acentuará esta situación, por lo que no es viable aplicar este método en grupos de esa índole.

Un equipo de tres individuos, en cambio, posee varias características que aquellos grupos conformados por otro número de individuos no poseen; primero, en los párrafos anteriores ya se ha hablado de la existencia de un **participante** que hace las veces de **moderador**, un moderador es aquel integrante del grupo que busca mantener la **línea de discusión**, éste no es designado por nadie, surge automáticamente como un elemento del grupo interesado en conocer el resultado de lo que discuten los que contienden, tanto el tema que se discute como el **punto en discordia** que se plantea le atañen, esto no significa que su única función bajo designio inconsciente consista en evitar que el resto de los **interlocutores** se desvíen del proceso de **convergencia**, también desea participar, de ahí su interés, por lo que puede hacerlo cuando así lo desee, ya sea cuestionando o confrontando a los otros dos participantes.

Casi siempre, el moderador surgirá cuando dos de los tres participantes en el grupo se confronten o se cuestionen, el tercero buscará no ser desplazado de la **discusión** y participará cada vez que se pierda el camino hacia el punto de **convergencia**, asimismo confrontará o cuestionará a cualquiera de los otros dos cuando lo crea conveniente. Ésta función de **moderador** inconsciente no siempre residirá en el mismo individuo, en el desarrollo mismo del ejercicio las confrontaciones se pueden dar entre cualesquiera dos de los tres individuos **participantes**, así el moderador será el individuo que en ese momento no se encuentre confrontando a alguien.



De este modo, el **ejercicio** se vuelve muy dinámico cuando en un grupo de tres participantes, todos ellos han mostrado un interés explícito en el tema de discusión; desde luego, la función de moderador no es algo que se domine en primera instancia, sin ningún tipo de preparación, para ello, al igual que el resto de las características del ejercicio, se requiere práctica y una identificación plena de los objetivos del mismo.

Intuitivamente, las cosas ocurren como se ha descrito en estos últimos párrafos, sin embargo, cuando los participantes han adquirido pleno **dominio** de estas funciones, no es necesario esperar que un tercero no en confrontación adopte inconscientemente la función de un **moderador**, al contrario, cuando dos **participantes** se estén confrontando, el tercero sabrá perfectamente en qué consiste su actividad momentánea y buscará moderar sin necesidad de que los otros dos lo perciban de esa forma. Así, el **ejercicio** se autorregula sin requerir a un verdadero moderador, evitando incluso que éste sea tendencioso y parcial, ya que él mismo puede ser **cuestionado** y confrontado. Esta dinámica permite mayor fluidez y un menor desperdicio de esfuerzos, concentrándose específicamente en la consecución del punto de **convergencia**.

Muchas veces se poseen más recursos humanos de los que se requieren para conformar un grupo funcional, es decir, de tres individuos, y si se dispone de todos estos recursos para atacar una misma problemática, lo recomendable sería conformar varios grupos de trabajo y recabar los resultados que arroje cada uno de ellos, si se desea converger aún más, una vez realizado el ejercicio en estos grupos, se elegirían uno o dos individuos de cada uno dependiendo de la disponibilidad de tiempo, si el tiempo es poco, un individuo de cada grupo aceleraría las cosas aunque lo ideal sería utilizar dos de ellos y mezclarlos en una nueva iteración con los individuos de los otros grupos de trabajo que hayan sido seleccionados, la selección podría basarse simplemente en el nivel de **dominio** del método por parte de cada individuo; el número de iteraciones podría realizarse hasta el punto donde sólo se pueda conformar un grupo de trabajo, cuyo resultado concluiría todo el trabajo realizado.

V.7.c. Importancia de los grupos pequeños

Con los resultados derivados de varias sesiones se ha observado una regla que se presenta casi siempre, *"a menor número de participantes, mayor la velocidad de aproximación a **convergencia**"*, esto es, se ha verificado que cuando los grupos tienen un menor número de integrantes, manifiestan una capacidad mayor para **conciliar** sus **ideas** en un menor tiempo, por dar un ejemplo extremo, un grupo de tres personas podría incluso en tres sesiones alcanzar el punto de **convergencia** (claro está, bajo ciertas condiciones que así lo dispongan), ahora que, un grupo de veinte personas en tres sesiones apenas si tendría tiempo para terminar de



conocer la postura de cada quien y obviamente implicaría mucho más tiempo que todos tuvieran oportunidad de hablar.

Por otro lado, la persistencia en el punto de discusión es determinante en la búsqueda de la convergencia; así, si un grupo de trabajo es grande, existen muchas posibilidades de que la **discusión** se desvíe de la línea central y que ningún moderador busque reivindicar el camino, por lo que es casi un hecho el abandono de la misma. Sin embargo, en grupos pequeños, de tres individuos, los participantes se concentran en discutir y aclarar aspectos confusos dentro de la misma **línea de discusión**, es probable que en algún momento la **discusión** corra el riesgo de abandonar la línea central de discusión, y es aquí donde deberá actuar aquel individuo que en ese momento se encuentre desempeñando el papel de **moderador**. Es por esto y otras razones ya mencionadas que el **ejercicio** se torna mucho más efectivo con grupos pequeños.

V.8. PRIMERA SESIÓN

Antes de llevar a cabo el ejercicio es importante esta cuarta etapa del proceso, ya que sirve para determinar la viabilidad del mismo. Una vez han sido seleccionados los **participantes** en base a una problemática dada, es necesario realizar una primera sesión para identificar ciertos elementos que permitirán establecer si el **ejercicio** puede generar resultados satisfactorios o no. En la observación realizada en las reuniones de estudio, se determinó que regularmente, lo que ocurre en la primera reunión es parámetro para prever lo que ocurrirá en las reuniones subsecuentes.

V.8.a. Desarrollo de la primera sesión

Plantear una problemática no es suficiente para aplicar el método y llegar a soluciones satisfactorias; es muy probable que la problemática elegida posea varias líneas de trabajo que deberán ser atacadas en forma independiente; es cierto que todos los aspectos concernientes a un mismo problema se encuentran interrelacionados, con lo cual resulta un poco complicado hacer esta separación. Por lo pronto, un primer paso radica en definir todos aquellos elementos que permitan determinar la magnitud del evento, es decir, se requiere un primer acercamiento entre los participantes para escuchar sus posturas, observar su interacción y de aquí plantear las líneas de discusión iniciales y establecer las primeras definiciones.

Así, una vez determinado el grupo de trabajo, es necesario convocar a una primera reunión para:



1. Provocar uno o más puntos en discordia.
2. Lograr el conflicto.
3. Definir líneas de discusión iniciales.
4. Plantear la **idea central**.
5. Establecer definiciones iniciales.
6. Observar la interacción entre los participantes.
7. Verificar la correcta aplicación de las reglas.
8. Determinar la viabilidad del ejercicio.

Como ya se ha mencionado, el **ejercicio** debe autorregularse con los mismos **participantes**, es decir, la función del **moderador** la toman ellos mismos, sin embargo, es importante aclarar que esta primera sesión requerirá la intervención de un moderador temporal externo, ya que se busca, entre otras cosas, establecer las líneas de discusión y las definiciones iniciales, que son trascendentales en la determinación de los objetivos. Por lo tanto, una de las funciones del **moderador** en esta sesión consiste en provocar puntos en discordia mediante la participación de cada uno de los individuos, e identificar aquellos conceptos que necesiten ser aclarados antes de ser confrontados o cuestionados. Con lo que la primer sesión se convierte en un parámetro para visualizar el éxito o fracaso del ejercicio.

Así, el primer punto se logra permitiendo a los participantes hablar libremente de lo que piensan acerca de la problemática planteada, esto permitirá a los demás escuchar la opinión de cada uno, si alguien tiene una propuesta de solución, en ese momento deberá externarla; cuando algún participante no esté de acuerdo o no comprenda del todo lo que escucha deberá alzar la mano en solicitud de intervención y permitir al expositor en turno concluir la **idea**; a continuación el primero podrá cuestionar o confrontar según sea el caso. Podría parecer un poco complicado que los **participantes** den **réplica** cuando otro habla por primera vez, pero esto es mucho más sencillo de lo que se pueda creer; el ser humano confronta por naturaleza, asimismo, si se le da libertad cuestiona.

Es cierto, existen individuos que perciben esto último como algo perjudicial y no lo practican aunque se les permita, pero éste no es el caso, ya se ha hablado de cómo sortear estos aspectos mediante la etapa de aprendizaje y la aplicación de las reglas. Así, el **moderador** deberá autorizar las participaciones cuando lo crea conveniente y concluir la **participación** de alguien cuando piense que ya se habló lo suficiente como para definir una **línea de discusión**; es necesario aclarar que en esta etapa no se debe profundizar, solamente identificar las líneas de discusión; asimismo, el moderador en el proceso de identificación de cada línea deberá propiciar la aclaración de cada uno de los conceptos que vayan surgiendo; en toda esta primera sesión será indispensable la ayuda de un anotador que redacte todos estos aspectos, que deberán ser utilizados posteriormente para definir los objetivos del **ejercicio**.



Se ha dicho que en esta etapa no se debe profundizar, sólo identificar líneas de discusión; así, la **idea central** se ubicará fácilmente ya que las distintas líneas de discusión deben girar en torno a ésta, cualquier línea que se aleje demasiado de la **idea central** deberá ser desechada, a menos que su importancia sea significativa y los tiempos permitan su tratamiento en el desarrollo del ejercicio. La **idea central** juega un papel relevante ya que es directriz a lo largo del **ejercicio**.

Más adelante se hablará de la importancia de las definiciones y el papel que éstas juegan a lo largo del ejercicio, por lo pronto sólo se mencionará que cuando una **definición** es planteada o consensuada entre los **participantes**, el concepto al que ésta se refiere no tendrá por qué ser cuestionado, es decir, una **definición** es principio fundamental e incuestionable en el **ejercicio**.

Hasta ahora sólo se ha hablado de problemáticas a tratar, pero en ningún momento se ha mencionado la palabra conflicto como motor de arranque del ejercicio; ya se ha dicho que el tener una problemática no asegura la **participación** de los individuos en el **ejercicio**; por otro lado, en el primer capítulo se estableció la definición de conflicto que sería utilizada, a continuación se cita nuevamente:

Conflicto es aquella situación donde se genera la coexistencia de tendencias contradictorias, ya sea en un individuo o entre los participantes de un mismo proceso.

Bajo esta definición, la problemática en sí genera conflicto entre los afectados, pero no necesariamente entre los **participantes** del ejercicio; por lo tanto, es necesario generar un conflicto para dar paso a la aplicación del **ejercicio**; esto se busca mediante el primer punto ya comentado, es decir, provocando puntos en discordia.

V.8.b. Interacción de participantes y aplicación de las reglas

La interacción entre los **participantes** y la correcta aplicación de las reglas son otros aspectos que deben ser observados en esta primera sesión. El primer encuentro es decisivo para el buen desarrollo del resto del ejercicio, ya que en éste, cada uno de los participantes debe aprender a trabajar en ese conjunto en particular, olvidarse de quiénes son los compañeros de trabajo y concentrarse solamente en las **ideas** y la aplicación de las reglas, en la medida que se perciba esto se podrá garantizar una mejora en las sesiones posteriores, un buen desarrollo del **ejercicio** y por lo tanto la obtención de resultados satisfactorios. Para tal efecto, el **moderador** temporal deberá observar con qué frecuencia el equipo de trabajo incurre en:



1. Descalificar.
2. Reivindicar cuando se les aclara que han faltado a una regla.
3. Reincidir cuando se les aclara que han faltado a una regla.
4. Violar las reglas.
5. El trato de un participante hacia los otros es distinto según la persona.
6. Participar, ya sea cuestionando o confrontando.

El primer punto evalúa el aspecto más importante para dar continuidad al ejercicio, la propensión de los individuos a inhabilitar al resto de los participantes, en este caso, a mayor frecuencia menores posibilidades de alcanzar las metas. El segundo punto mide el interés de los **participantes** en mejorar su desempeño. Por el contrario, el tercero evalúa la falta de interés. El cuarto, busca medir el **dominio** de las reglas por parte de los que conforman el equipo de trabajo. El quinto punto percibe la medida en que los participantes son influenciados por quién emite la **idea** más que por la idea en sí. Finalmente, el sexto punto evalúa la confianza que tienen los individuos en tomar parte del **ejercicio**.

Con todos estos elementos es posible determinar la viabilidad del ejercicio; al momento de redactar estas líneas no se dispone de información estadística que permita darle un enfoque cuantitativo a esta decisión, sin embargo, se sugiere recurrir a la experiencia del **moderador** para emitir una decisión cualitativa con los resultados obtenidos de la primera sesión, ésta puede incluso ser mucho más valiosa que aquella que resulte de un estudio estadístico ya que la decisión debe sustentarse en elementos totalmente subjetivos. En la sección de reportes se presenta un formato que ayuda a recolectar esta información, para que posteriormente sea evaluada.

V.9. ESTABLECIMIENTO DE LOS ALCANCES Y DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL EJERCICIO

Como último paso previo a la realización del **ejercicio**, es necesario establecer los alcances y definir los objetivos del mismo, de hecho estos últimos ya fueron elaborados, pero es en este punto donde se formalizan para darles la importancia que merecen; según la observación de las reuniones en estudio, la claridad en estos aspectos contribuirá enormemente en la **concentración** sobre una misma línea de trabajo y evitará el desperdicio de esfuerzos.

V.9.a. Alcances del ejercicio

Una vez se ha concluido que el **ejercicio** es viable bajo las circunstancias que se presentan, ya es posible plantear los alcances del mismo, éstos deben basarse



básicamente en:

1. Los recursos económicos que se poseen para cubrir el ejercicio.
2. Los tiempos pertinentes para encontrar una solución a la problemática y permitir su implantación.
3. La disponibilidad de los participantes para realizar las sesiones.
4. El **intervalo** de tiempo entre las sesiones.
5. La necesidad de alcanzar la **convergencia**.

En este caso, se deberá elaborar una lista que reúna toda esta información, la cual será empleada por quien diseñe el **ejercicio** para establecer a continuación los objetivos del mismo.

V.9.b. Objetivos del ejercicio

Finalmente, es posible hablar de los objetivos, para ello, fue necesario determinar la viabilidad y los alcances del **ejercicio** entre otras cosas; desde luego, los objetivos deben girar en torno a las líneas de discusión, y necesariamente tienen que canalizarse hacia un objetivo general. Por lo tanto, antes de definir los objetivos específicos es indispensable establecer un objetivo general, esto se realizará mediante la **idea central** ya identificada; así, éste consiste simplemente en avanzar hacia la convergencia en esta línea y hasta donde los alcances lo permitan. Con lo que cada objetivo específico se concentrará en esta misma aplicación a cada una de las líneas de discusión mencionadas. Esto puede sonar trivial, pero se requirió de una serie de pasos bien definidos para llegar a esta instancia, con lo que el planteamiento de los objetivos no es más que la formalización de la búsqueda de la **convergencia**. Con esto, una vez más se ha cumplido con la construcción que parte del concepto dialéctico de ir de lo simple a lo complejo.

V.10. APLICACIÓN DEL EJERCICIO

Finalmente, en esta sexta etapa se lleva a cabo el ejercicio, aquí se hablará de lo necesario para dar inicio al mismo, los aspectos que componen su desarrollo, y los criterios que determinarán su conclusión. Por otro lado, también se hablará del proceso entre sesiones, y algunas situaciones que son importantes de identificar, asimismo, se resalta el papel que juega la **convergencia**. Todo esto, sustentado por los resultados de las observaciones realizadas.



V.10.a. Inicio del ejercicio

Una vez conformados los grupos de trabajo, planteada la problemática e identificados los objetivos, el siguiente paso es dar inicio al **ejercicio**, para ello es necesario encontrar un **punto en discordia** (conflicto); el grupo debe estar conformado al menos por dos integrantes, el punto en discordia no necesariamente debe tener similitud de opiniones en partes proporcionales de participantes, es decir, si un **participante** difiere de lo que dice el resto y ese resto tiene una opinión totalmente homogénea, entonces esto es más que suficiente para llevar a cabo el ejercicio.

El ejercicio inicia justamente cuando alguno de los participantes escucha de otro algo que él considera falso o que en su defecto desconoce y por lo tanto tiene dudas respecto de la aseveración, en ese instante este **participante** puede interrumpir a la persona que está hablando (sólo si esta última terminó de exponer completamente la **idea** en cuestión) y elaborar una pregunta o una **réplica** que cuestione o enfrente lo que el otro sostiene, así, inicia un proceso de réplica-cuestionamiento, donde, los **valores**, los **argumentos** y el nivel de interés de los participantes son claves para el mejor desempeño del **ejercicio**.

V.10.b. Desarrollo del ejercicio

Cada sesión continuará hasta que se presente el **agotamiento**, el **desgaste** o en su defecto la **convergencia**, éstas deberán autorregularse conforme a lo explicado en las funciones del moderador, las cuales, entre otras cosas, consisten en observar el seguimiento de las líneas de discusión planteadas; así, durante una sesión deberán exponerse puntos de vista, que constantemente deberán ser cuestionados o replicados, con la finalidad de lograr consenso entre los **participantes**, este proceso deberá repetirse hasta que la sesión se declare concluida.

El **ejercicio** consiste de no sólo una, tal vez varias sesiones donde se retome una y otra vez el **punto en discordia**, con el fin de identificar y desde luego aproximarse al punto de **convergencia**, cuando los participantes discuten (cuestionan o replican) se retroalimentan en todo momento, es decir, todos aprenden algo del tema que se discute y asimismo, individualmente se hace una evaluación entre el conocimiento previo y el actual, quienes se encargan de realizar tal evaluación son precisamente los **valores** que posee el individuo, éstos mediante un proceso racional deliberan entre lo que es bueno y lo que es malo en el contexto que se maneja y ciertamente, por muy ligero que parezca, se produce un cambio en la percepción del **participante**.



V.10.c. Conclusión de una sesión

Sin embargo, en muchas ocasiones (en la mayoría de las veces tal vez) ese cambio se produce mas no se manifiesta en la opinión del individuo, porque el ser humano es orgulloso por naturaleza y difícilmente acepta reconocer que se ha equivocado o por lo menos reconocer que en algún aspecto por insignificante que parezca está de acuerdo. Cuando sucede esto, ese mismo orgullo entra en conflicto con los **valores** que se poseen y asimismo se vienen abajo los **argumentos**, tarde o temprano se caerá en la **necedad** y el **agotamiento** se hará presente, esto es, el ejercicio caerá en una espiral sin sentido y por lo tanto habrá llegado el momento de terminar la sesión.

Cuando se presente el **desgaste** automáticamente se dará por terminada la sesión y no por decreto, más bien por las circunstancias, ya que esta instancia implica cansancio físico o emocional, aquí los participantes no se sienten con ánimo de continuar y lo mejor será programar otra sesión en el futuro para buscar nuevamente el **agotamiento**, el **desgaste** o en su defecto la **convergencia**.

Lo ideal es que los **participantes** no vean el tiempo como una limitante, es decir, si estos se sienten con ánimos de seguir adelante deberán hacerlo, de lo contrario se podría perder información muy valiosa y posteriormente se tendría que invertir demasiado tiempo en recrear esa misma situación que es parte de un continuo, así, la sesión deberá seguir con todos sus participantes hasta que se presente el **agotamiento** o el **desgaste**.

Al dar por terminada una sesión, los **participantes** deberán redactar sus **ideas** respecto a cada una de las líneas de discusión que se trataron, además de la **idea central** que resume el conjunto de **ideas**. Posteriormente, justo antes del inicio de la siguiente sesión, nuevamente los participantes deberán redactar esas mismas ideas pero con la visión que les ha dado el **intervalo** transcurrido entre las dos sesiones; esta mecánica deberá repetirse mientras se sigan realizando más sesiones. Esto es indispensable para ubicar el punto de **convergencia** ya que permite observar la modificación en la percepción de los individuos a lo largo del **ejercicio**. En la sección de reportes se presenta un formato que permite llevar un registro de estas **ideas**.

V.10.d. Proceso entre sesiones

Posteriormente a esta última sesión el individuo regresa a sus actividades normales mas no se desconecta del proceso, al contrario, se inicia otro proceso dentro del ya mencionado muy similar a aquel que se comentaba anteriormente, a éste se le llama proceso de **autodiscusión**; las ideas previas se concilian con las **ideas** nuevas, ya sin la presencia del **cuestionador** o del replicador, con lo cual el factor



orgullo queda prácticamente neutralizado. Muchas veces este proceso suele ser inconsciente, como cuando se plantea un problema y en ese momento no se tiene una solución, posteriormente por alguna extraña razón al replantearlo es posible solucionarlo con una aparente facilidad.

Es cierto que el cerebro aún sigue siendo en gran parte un misterio para la ciencia, pero al menos se sabe que este tiene actividad inconsciente para el individuo, se dice que gran parte de los problemas que se presentan son resueltos a este nivel precisamente, con lo que el período que existe entre sesiones se torna de vital importancia en la búsqueda del punto de **convergencia**, ya que es gracias a este período de tiempo donde las **ideas** que convencen y satisfacen al individuo pasan a formar parte de su percepción de las cosas.

Así, el grupo se reúne para dar paso a una nueva sesión retomando la **discusión**. Resulta muy satisfactorio percibir que los **participantes** en esta ocasión están más abiertos a aceptar las **ideas** que en la sesión anterior rechazaban en una **actitud** necia, esto se debe a que han recapitulado y asimismo han entrado al proceso de conciliación de ideas, que tiene un impacto impresionante al suavizar la interacción entre los participantes y de igual manera los hace conscientes de que este es un proceso de tipo ganar-ganar, que no existe una competencia como tal y por lo tanto nunca existirá un vencedor, lo cual automáticamente elimina el factor orgullo y el proceso se vuelve mucho más fluido e interesante para los participantes; poco a poco los integrantes se tornan más flexibles y se dan cuenta de que aceptar que se está equivocado es infinitamente más enriquecedor que no hacerlo, en ese momento el grupo cae en un círculo virtuoso que acelerará el proceso de **convergencia**.

Cada organización y cada problema poseen necesidades muy particulares, por lo que los tiempos entre sesiones se vuelven muy variables; así, si la problemática se considera muy compleja, el tiempo entre sesiones deberá ser largo, hasta una semana tal vez, en cambio, si la problemática planteada es sencilla, un día o dos entre sesiones serán más que suficientes. No es posible establecer tiempos estándares para problemas estándares, la experiencia en cada caso dirá lo que es mejor. Por ejemplo, una forma de experimentar con los tiempos entre sesiones consiste en variar el tamaño de los **intervalos** con un mismo grupo en distintos ejercicios, para así observar y medir el proceso interno de los **participantes** del grupo.

La observación de las reuniones de estudio determinó que un **período entre sesiones** mayor a una semana provoca que los participantes se olviden de los aspectos que deben retomar en la siguiente sesión, lo cual representa un retroceso dentro del **ejercicio**, ya que es necesario retomar la **discusión** nuevamente desde el inicio; es por estas razones que se recomienda manejar períodos entre sesiones menores a una semana, para que los participantes



puedan digerir sus **ideas** y nuevamente externarlas en la siguiente sesión.

V.10.e. Proceso de convergencia

En el ejercicio, un individuo busca convencer a su **interlocutor**, asimismo, este último busca convencer al primero; como grupo y de una manera inconsciente más que consciente, los integrantes buscan llegar a una convergencia, pero ésta es resultado solamente de la necesidad de convencer de cada uno de los **participantes**.

En el lenguaje de las matemáticas la palabra **convergencia** se asocia con el concepto de límite, el cual casi siempre es representado por un valor al que alguna función se aproxima pero no necesariamente lo toca, es decir, se puede estar muy cerca de él mas no necesariamente en él.

Convergencia tal como se emplea en este contexto tiene un significado muy parecido; el punto de **convergencia** por lo tanto, es aquella **idea** hacia la que se dirigen los participantes, en algunos casos se puede identificar muy fácilmente y desde las primeras sesiones, pero en otros no, incluso, hay situaciones en las que los **participantes** pueden situarse sobre el punto de convergencia rápidamente y otras en las que ni siquiera se visualice.

Lo cierto es que mediante este proceso continuamente se aproxima a ese punto. Es posible que en algunos casos alguno de los participantes esté parado justo encima de él, esto significa que sus **argumentos** y sus **valores** son lo suficientemente convincentes para todos, pero éste es un caso extremo; así, este punto puede encontrarse más cerca de un participante que de otros, pero el proceso ayuda a que todos se aproximen a él.

V.10.f. Fijación del punto de convergencia

Es muy importante aclarar que los **participantes** que inicien la primera sesión sean los mismos que lleguen hasta el final, quizás este punto se pueda considerar hasta aquellos que participen en la segunda sesión en caso de que el número de sesiones sea mayor a tres, esta recomendación es casi una exigencia debido a que lo que se busca es desde un inicio fijar el punto de convergencia (aunque no se conozca), si en el proceso entran o salen participantes del grupo sin duda alguna el punto de **convergencia** se moverá cada vez y será como iniciar nuevamente otro proceso, lo cual sitúa una vez más al principio y todo el esfuerzo que se haya realizado hasta ese momento se habrá perdido prácticamente.



V.10.g. Actitudes que durante el ejercicio pueden ser confundidas

En cualquier situación, siempre y cuando se respeten las reglas básicas que ya se han mencionado, cualquier persona sin importar lo “negativa” que pueda ser, y llámese negatividad a toda **actitud** que niegue rotundamente lo que sostiene la contraparte, tendrá una aportación al **ejercicio**, siempre y cuando esa persona no muestre síntomas de **necedad** y brinde una impresión de fundamento a todas sus argumentaciones y **cuestionamientos**, por lo mismo será un estímulo para la contraparte en la continuación del ejercicio.

La **necedad** se puede presentar en un sinnúmero de formas, una de ellas y tal vez una de las más cortantes para la continuidad del **ejercicio** es aquella donde una de las partes simplemente parece escuchar pero en realidad no lo hace, escucha por compromiso o por inercia, pero no participa, lo cual tarde o temprano repercutirá en los demás participantes en una reducción de su interés por seguir defendiendo sus posturas; esto es grave ya que el que aparenta escuchar no solamente se excluye a sí mismo, sino que termina por dar al traste con el ejercicio, en este caso es preferible que esa persona renuncie por alguna u otra razón a seguir participando.

En este punto se debe aclarar que no es lo mismo escuchar por escuchar a escuchar por argumentar, es decir, aquel que no presta atención y aparenta hacerlo dista mucho de aquel que presta atención y aparenta todo lo contrario; ambos son extremos, pero es vital aprender a diferenciarlos para dirigirse al que le interesa y al que sin duda pueda retroalimentar.

V.10.h. Situaciones complicadas

El **ejercicio** posee una amplia gama de facetas que fácilmente pueden estribar entre una percepción funcional y otra disfuncional, esto es, cuando se esté desarrollando el ejercicio muy probablemente se observarán situaciones que aparentarán caer en el descrédito o la **descalificación**, sin embargo, estas situaciones pueden estar dentro de los límites de funcionalidad de aquél. Por ejemplo, cuando la **discusión** se torna, por decirlo de algún modo, “acalorada”, no necesariamente significa que alguien está insultando a otro **participante**, ese alguien puede exaltarse, gritar, manotear, y hasta levantarse de su asiento siempre y cuando respete (sinceramente) las reglas básicas.

Para alguien que no tiene mucha experiencia en la práctica del **ejercicio** estas **actitudes** pueden parecer ofensivas, a pesar de que están muy lejos de serlo; para solucionar este problema que puede llegar a reprimir a varios de los integrantes del grupo es necesario crear la figura de una especie de



“moderador” cuya única función sea detectar aquellas **actitudes** que van en detrimento de tal actividad, sin duda alguna tal persona debe ser muy capaz, porque un error puede resultar en lo que precisamente se busca evitar, reprimir.

V.10.i. Principio del argumento propio

Un aspecto que muy a menudo se presenta durante el desarrollo del ejercicio es ése donde un participante sostiene algo que alguien más dijo, es decir, un externo, una persona que no se encuentra en la **discusión**. Esto es válido sólo si se emplea para reforzar una **idea** que el **participante** expone, pero no en el caso donde la cita es mencionada solamente porque su autor es una “autoridad” en el tema; los participantes no se pueden defender con ideas ajenas, las **ideas** deben ser propias.

Cabe aclarar que el hecho de que las ideas sean propias no significa que deban ser netamente originales, obviamente no, de otro modo se requeriría de solamente grandes pensadores como integrantes de los grupos que practiquen el **ejercicio**; el ejercicio le da la importancia que debe a cada persona que participa en él, reconoce el potencial de cada quien como individuo y desde luego como dueño de sus propias experiencias, asimismo observa que cada **interlocutor** tiene una forma única de ver las cosas y es exactamente lo que busca explotar para alcanzar la esencia de una conciencia colectiva.

V.11. CONCLUSIÓN DEL EJERCICIO

Ésta es la séptima etapa del proceso, en ella, se establece en qué momento habrá de concluir el **ejercicio**. La variable más importante para definir el término del ejercicio es el número de sesiones que se deben realizar, esto dependerá de las circunstancias que se presenten en un grupo de trabajo. Según la observación realizada esto se podrá establecer de la siguiente forma.

V.11.a. Número de sesiones

El **ejercicio** continúa indefinidamente mientras no se presente el punto de **convergencia**, es decir, mientras no se esté de acuerdo en la **idea** habrá material para seguir discutiendo en cualquier cantidad de sesiones, claro que llegará un momento en que no será viable continuar con ello aunque no se haya alcanzado la convergencia, esto es debido a que se puede haber superado el período donde los avances resultaban sustanciales, ahora los avances son mínimos en cada sesión, si se detiene el proceso en esta instancia se posee la ventaja de que



lo que sostiene cada **participante** a pesar de ser distinto a lo de los demás, tiene muchas más similitudes que las que existían en un inicio y así no se tiene gran dificultad en aceptar una idea generalizada y esto a pesar de que no se alcanzó la convergencia.

Por lo tanto, el ejercicio puede tener tantas sesiones como el grupo de participantes lo desee, lo cierto es que es necesario ajustarse a los tiempos con que se cuenta, es decir, si el tiempo es poco, será necesario aprovechar las sesiones hasta alcanzar el **desgaste**, si es posible. Por otro lado, si se cuenta con bastante tiempo entonces el grupo podrá incluso aventurarse a buscar la **convergencia**, si el tema en discusión es de particular relevancia, esta última opción es muy recomendable, si no, será más que suficiente con dos o tres sesiones separadas por unos cuantos días, dependiendo de lo que se haya decidido para tal caso en la sección del **intervalo** de tiempo entre sesiones.

Para esto, es necesario establecer parámetros, de acuerdo al tema, que permitan observar el progreso del grupo en la aproximación al punto de convergencia; así, dos sesiones consecutivas sin progreso alguno se considerarán, en términos prácticos, como un estancamiento en el proceso y se dará por finalizado el **ejercicio**, lo mismo para el caso donde el avance sea mínimo en tres sesiones consecutivas; cuando se toque directamente el punto de convergencia también se dará por terminado el proceso y se establecerá que se ha alcanzado una **conciliación perfecta**.

Los parámetros se establecerán identificando los puntos divergentes más relevantes de la sesión anterior, al inicio de la siguiente sesión se deberán retomar estos puntos y se observará qué tanto han cedido los **participantes** en sus posturas desde la última vez que lo trataron, si continúan en exactamente la misma postura, el avance es cero, si uno o varios ceden un poco y con reservas, el avance es mínimo (uno), si uno o varios ceden abiertamente pero no del todo, el avance es mediano (dos), y si todos se ponen de acuerdo en la divergencia, el avance es alto (tres).

V.12. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS

Ésta es la octava y última etapa del proceso, en ella se pretende determinar resultados concluyentes al ejercicio, aun cuando no se alcanzó la **convergencia**, esto no es simple, pero es más sencillo cuando todos los participantes del grupo de trabajo han pasado por las siete etapas anteriores; asimismo, se introduce una forma de evaluar qué tanto se aproximó el grupo a la convergencia, lo cual es útil en la obtención de resultados definitivos. Los apuntes realizados durante el proceso de observación permitieron llegar a los siguientes aspectos.



V.12.a. Aproximación a convergencia y obtención de resultados

Una vez concluido el **ejercicio** será necesario determinar qué tanto se aproximó a la convergencia, si ésta fue alcanzada el resultado sería la conclusión misma del ejercicio. Sin embargo, este caso ciertamente es especial, y la mayoría de las veces la **conciliación perfecta** no se presentará, por lo que es necesario plantear una serie de pasos que ayuden a obtener resultados concluyentes al **ejercicio**. Se ha dicho que cuando termina el ejercicio y no se presenta la **convergencia**, los **participantes** a pesar de no estar totalmente de acuerdo, ya no se encuentran tan "alejados" de las **ideas** de sus **interlocutores**, lo cual facilita las cosas.

Así, al terminar la última sesión, todos los participantes deberán redactar sus ideas finales respecto a cada una de las líneas de discusión que se trataron, además de la **idea central** que resume el conjunto de **ideas**; posteriormente, será necesario agregar un **intervalo** final ya no entre sesiones para asentar las ideas finales, pasado este período, los participantes nuevamente redactarán sus **ideas** finales además de la **idea central**; esto último es muy importante para evitar sesgos en las opiniones que se presenten una vez que se haya concluido la última sesión; si la última opinión no difiere de aquella que se obtuvo al final de la última sesión, significa que el individuo no fue influenciado fuertemente por los planteamientos de esa sesión, sin embargo, aquellos que sí hayan modificado su perspectiva evidenciarán hacia dónde apunta la convergencia.

Esta última etapa requiere una revisión de todos los reportes de **ideas** que se realizaron a lo largo del **ejercicio** al inicio de cada sesión, además del reporte final mencionado anteriormente; los reportes de ideas de final de sesión no son necesarios ya que sólo son empleados para concretar las **ideas** al término de cada sesión, estas ideas pueden tener sesgos que solamente se evitan una vez transcurrido el **intervalo** entre sesiones, es decir, después de que cada **participante** ha pasado por el proceso de **autodiscusión** y meditado las conclusiones de la sesión previa.

En la sección de reportes se explica cómo asignar calificaciones a cada **idea** reportada respecto de la anterior, asimismo se aclara de qué forma se evalúa el avance del grupo a la convergencia, con estos valores se obtiene una cantidad que combina el avance individual y el avance grupal, mientras más alto sea este valor, mayor el cambio presentado, es común que esto ocurra en las primeras sesiones, pero sucesivamente este valor irá disminuyendo, lo cual implica que el grupo se aproxima al punto de **convergencia**, si tal valor llega a cero significa que o se ha presentado la convergencia o el avance ha sido nulo debido posiblemente a omisiones en las reglas, por ejemplo, es posible que los participantes decidan no cambiar su postura debido a intereses externos, en ese



caso se estaría violando la quinta regla básica que menciona que un **participante** debe utilizar sólo **argumentos** propios.

El valor de aproximación a convergencia mencionado en el párrafo anterior se obtiene de una sesión a otra, sin embargo, es necesario realizar este mismo cálculo entre todas las sesiones, es decir, de la sesión 1 a la 3, de la 3 a la 5, de la 2 a la 4, de la 1 a la 4 y así. De este modo se podrá observar el mismo proceso pero considerando **intervalos** más grandes, esto puede ser utilizado para reconsiderar el tamaño del **intervalo** en ejercicios posteriores. Bajo este mismo análisis, si los valores rápidamente descienden considerando períodos más largos (con las respectivas sesiones intermedias), no significa que deban ser desechadas las sesiones intermedias y todo el lapso de tiempo resultante deba ser considerado como el nuevo **intervalo** en un **ejercicio** futuro; ya que si dentro de un mismo ejercicio, entre la sesión 1 y 2 hubo cambio y entre la 2 y 3 también, desde luego entre las sesiones 1 y 3 también habrá cambio e incluso mayor que los dos valores anteriores. Así, estos valores pueden ser utilizados para mejorar la experiencia de quienes diseñen el **ejercicio** pero no como una regla fija, ya que en todo caso, en un nuevo ejercicio difícilmente se repetirán los mismos participantes, lo cual cambia por completo las circunstancias del mismo.

Regresando al valor de aproximación a **convergencia** entre sesiones consecutivas, es necesario observar el conjunto de ellos para todo el **ejercicio** y su comportamiento; por ejemplo, puede ocurrir que en las primeras sesiones este valor sea cero o algún valor muy cercano a éste, lo cual puede deberse a que el ejercicio no ha "despegado", esto es, los **participantes** no han hecho cambios significativos a sus posturas; si el **ejercicio** ha sido diseñado correctamente es probable que esto se deba a que simplemente los participantes no están interactuando debidamente, por lo que se ha decidido llamar a este período de no más de tres sesiones período de calentamiento, al igual que en algunos procesos industriales; si después de este período no se presenta un despegue, el ejercicio seguramente ya habrá finalizado por los criterios que ya se han establecido para dar término al **ejercicio** cuando no hay progresos importantes.

Una vez que el ejercicio haya despegado, los valores de aproximación a convergencia de las sesiones posteriores denotarán qué tan cerca se estuvo de la misma, es decir, al despegar el **ejercicio** el valor máximo que puede alcanzar entre dos sesiones la aproximación a convergencia es 3 por 3 por el número de **participantes** en el ejercicio, en un grupo de tres individuos, este valor será 27, esta cantidad indica que el cambio en la apreciación de los participantes fue radical y por consiguiente se alcanzó la **convergencia**; desde luego éste es un extremo y normalmente esta cantidad oscilará entre 27 y 0, por lo que se espera que cuando despegue el **ejercicio** estos valores sean grandes y conforme vayan avanzando las sesiones estas cantidades deberán disminuir gradualmente, denotando así que se está aproximando a la convergencia.



Si el comportamiento de los valores de aproximación a convergencia a partir del despegue del ejercicio es decreciente, y se mantiene hasta el final del mismo, entonces existe evidencia para suponer que en un proceso largo se alcanzaría la **convergencia**. Por otro lado, es muy probable que no se alcance la convergencia, por lo que la cantidad que se obtenga para la aproximación en el **intervalo** posterior a la última sesión será de gran utilidad, ya que determinará qué tan cerca estuvo el grupo de la convergencia, si ese valor es muy cercano a cero, supóngase uno, y el grupo originalmente poseía grandes divergencias, entonces el resultado del **ejercicio** se reducirá a que los **participantes** elijan una de las propuestas presentadas, la que consideren que reúne más de lo que el resto propone, es decir, la propuesta que se parezca más al conjunto de las propuestas restantes.

Si los valores de aproximación a **convergencia** se comportan de manera irregular, es decir, el avance en ocasiones es pequeño y en otras es grande y nuevamente se repite un avance pequeño, una vez más será necesario observar el valor del último **intervalo**, si éste es pequeño, muy cercano a cero, para obtener el resultado final se aplicará la misma apreciación que se hizo en el párrafo anterior; si no es así, y el último valor está lejos de cero, implica que hubo un estancamiento en las últimas sesiones que puede tener su origen en la misma razón por la que existieron avances irregulares a lo largo del ejercicio. Si esto ocurre, para obtener los resultados concluyentes será necesario acudir a un grupo de expertos, entre los cuales no deberá incluirse ninguno de los participantes que tuvieron actividad durante el presente **ejercicio**. Este grupo de expertos puede estar conformado por gente que incluso ha hecho las veces de **moderador**, ya que deben ser expertos en la aplicación del ejercicio y no en el tema que se atacó, esto es, porque deben generar una propuesta final a partir de aquellas que generó el grupo y no de nuevas apreciaciones respecto al tema, es decir, se pretende concluir, no iniciar un nuevo **ejercicio**.

Así, para continuar con las ideas que ya han sido comentadas para el manejo de grupos pequeños, el grupo de expertos no deberá rebasar una cantidad de tres integrantes, una vez reunido éste deberá revisar las **ideas** finales de cada uno de los participantes, y en base a esta información y sin ninguna otra determinar una sola propuesta que reúna los planteamientos que surgieron al final del ejercicio, esto deberá realizarse en una única sesión para obligar a los expertos a obtener conclusiones en base a la información presentada y no a factores adicionales, es decir, quienes discutieron lo hicieron a lo largo del **ejercicio**, en este caso, se reitera, lo único que se busca es concluir.

El ejercicio está diseñado para alcanzar la convergencia o en su defecto aproximarse notablemente a la misma, cuando esto no ocurra, no habrá elementos suficientes para obtener conclusiones satisfactorias, por lo que se



recomienda aplicar este método sólo en aquellos casos donde se reúnan todas las condiciones citadas a lo largo de este capítulo.

V.13. FUNCIONES DE UN MODERADOR

Ya se mencionó que un **moderador** no es fijo dentro del **ejercicio**, es decir, esta labor no corresponde a un solo **participante** dentro de un grupo. La actividad del moderador se irá alternando entre todos los integrantes de un grupo de trabajo durante el desarrollo del ejercicio. A continuación se verá exactamente cuáles son las funciones de éste:

1. Observar qué es exactamente lo que se discute.
2. Evitar que se pierda la **línea de discusión**.
3. Aclarar puntos que no se estén comprendiendo del todo.
4. Cuestionar o confrontar a los demás participantes cuando lo desee.

Por otro lado, se habló también de una especie de **moderador** que participa sólo en la etapa de aprendizaje, ya que su función es ayudar a los potenciales participantes a identificar situaciones que por inexperiencia pueden ser difíciles de ubicar. Así, las funciones de este moderador consisten en:

1. Detectar y señalar **actitudes** que van en detrimento del **ejercicio**.
2. Explicar la razón por la que tal o cual **actitud** no es funcional.
3. Aclarar cuando una **actitud** que parece disfuncional no lo es.
4. Señalar cuando se viole alguna de las reglas del ejercicio.
5. Evitar la **descalificación** entre los **participantes**.
6. Realizar sugerencias para el mejor desarrollo del **ejercicio**.

Debido a su perfil, este mismo **moderador** es quien puede participar en la primera sesión del ejercicio, que como ya se mencionó al inicio del capítulo, su función en este caso radica en generar las condiciones iniciales básicas para que el **ejercicio** pueda desarrollarse satisfactoriamente, además de evaluar la viabilidad del mismo.

Es necesario aclarar que en este método no existen moderadores permanentes, la actividad que realiza el **moderador** en cualquiera de los dos casos mencionados, es sólo momentánea. El moderador intragrupal podrá ser cualquier persona que participe en el ejercicio bajo las condiciones que ya se mencionaron, en cambio, el moderador de grupos de aprendizaje solamente podrá ser una persona con mucha experiencia y con gran **dominio** de todos los aspectos del **ejercicio**.



V.14. PRINCIPALES PASOS EN EL DISEÑO DE UN EJERCICIO

A continuación, se presentan a manera de resumen el conjunto de pasos a seguir en el diseño de un **ejercicio** que considere el método de conciliación presentado en este capítulo. El detalle de los mismos se puede revisar en el capítulo siguiente.

1. Preparación de los posibles participantes.
2. Planteamiento de la problemática.
3. Selección de los participantes.
4. Primera sesión.
5. Establecimiento de los alcances y definición de los objetivos del ejercicio.
6. Aplicación del **ejercicio**.
7. Conclusión del ejercicio.
8. Determinación de resultados.

V.15. REPORTES

Los reportes son de gran utilidad ya que permiten dar seguimiento al acercamiento a la **convergencia**. Anteriormente, se mencionó que la dinámica del **ejercicio** se encuentra estrechamente relacionada a la constante modificación que los **participantes** realizan a su perspectiva, dado que este cambio es continuo, difícilmente podría presentarse el caso donde la velocidad de cambio se atenúe sin que la convergencia se encuentre cerca, es decir, las posturas de los participantes pueden sufrir grandes modificaciones en las primeras sesiones, mientras que en las últimas los cambios serán menores dada la cercanía de la convergencia.

Para medir este y otros aspectos se utilizarán una serie de reportes que se muestran en esta sección. Los formatos bajo los cuales se presentan pueden ser modificados para tener un mejor manejo de la información, sin embargo, se recomienda conservar los conceptos ya que buscan evaluar en forma sencilla los aspectos relevantes del ejercicio. De este modo, quien lleve el control de tales reportes podrá dar seguimiento al **ejercicio** sin mayor problema, concentrándose en lo que es prioritario y evitando distraerse intentando captar más información de la que es necesaria.



V.15.a. Formato de datos de los prospectos

Datos de los prospectos					
Nombre	Experiencias previas	Disponibilidad	Temas	Teléfono	Correo electrónico

El método expuesto en este capítulo requiere un proceso largo para su implantación total en una organización, es decir, un cambio de cultura en la percepción y forma de atacar una problemática; para ello, como se ha mencionado, se requiere preparar gente que participe bajo esta dinámica y poco a poco, a través de nuevas experiencias, ir mejorando su desempeño en el ejercicio. Por todo esto, es claro que algunos integrantes en la organización, con el paso del tiempo tendrán un conocimiento mayor en la aplicación del **ejercicio** que muchos otros. Por lo tanto, resulta de gran utilidad generar una base de datos que permita observar información básica de cada individuo en la organización, que aclare entre otras cosas su nivel de experiencia en la aplicación del método y los temas en que ha participado, para que en ejercicios futuros sea posible utilizar gente que brinde al **ejercicio** mayores posibilidades de éxito.

Así, todo participante potencial deberá aclarar su disponibilidad de horario, de tal modo que al conformar los grupos de trabajo, éstos se puedan reunir tratando de evitar la limitante tiempo. Además, es necesario poder localizar y tener informados a los prospectos de los preparativos para el ejercicio y las novedades que se vayan presentando, para esto se requieren sus números telefónicos y sus correos electrónicos. Un registro de los temas en los que hayan participado previamente o que simplemente sean su especialidad podría ser útil en la conformación de grupos para nuevos ejercicios. Finalmente, otro dato que se considera importante es el de la experiencia adquirida en la aplicación del método, para ello es necesario reunir en ese dato, si ha pasado por la etapa de aprendizaje, el número de sesiones en las que ha participado y su **dominio** en la aplicación de las reglas.



V.15.b. Reporte de selección de problemática

Selección de problemática					
Nombre del participante:					
Problemáticas	Período máximo de solución	Importancia intrínseca	Importancia relativa	Solución única	Interés del participante
Prob.1					
Prob.2					
...					
Prob.k					

En este reporte se reúnen todos los aspectos concernientes a la selección de la problemática, la información que se recaba se hace por **participante**. Las columnas que se refieren al período máximo de solución, la importancia intrínseca y solución única deberán ser llenadas de acuerdo a la información obtenida para todas las problemáticas, esto permanecerá invariable para todos los participantes; por otro lado, las columnas de importancia relativa e interés del participante deberán ser llenadas por el mismo **participante**, de acuerdo a los criterios que ya han sido comentados en la sección del planteamiento de la problemática.

Una vez llenado este reporte para todos los posibles participantes, y como ya se comentó, deberán eliminarse aquellas problemáticas, si es que las hay, que contengan una única solución, posteriormente se elegirá aquella problemática que haya quedado con el nivel de prioridad más alto y cuyo período de resolución se encuentre dentro de los tiempos en los que el problema pueda ser atacado con el presente método; después, los individuos que serán utilizados para conformar los grupos de trabajo serán aquellos que hayan colocado la problemática seleccionada entre las más altas de su lista de interés.

Si de antemano existe un problema que se desea atacar aplicando este método, sin importar su nivel de prioridad, lo recomendable es aplicar los mismos pasos, sólo que en este caso el problema seleccionado deberá ser aquel que particularmente se desea resolver; así, los individuos que conformen los grupos de trabajo serán aquellos que hayan colocado la problemática en cuestión entre las más altas de su lista de interés.



V.15.c. Reporte de viabilidad del ejercicio

Viabilidad del ejercicio					
Nombre del participante:					
Descalificación	Reivindicación	Reincidencia	Falta a las reglas	Trato distinto	Participación

Este reporte llamado de viabilidad del **ejercicio** permite al **moderador** capturar en forma sencilla y rápida toda la información concerniente a este punto; así, cuando el moderador identifique una situación que aplique en el reporte, lo único que deberá hacer es palomear el recuadro correspondiente, posteriormente deberá obtener los totales para cada caso en el último renglón de cada columna y determinar la frecuencia que cada aspecto presentó a lo largo de esa sesión para cada **participante**. Al final se obtendrán las frecuencias para cada participante como para el grupo de trabajo.

Se ha dicho que actualmente no se posee información estadística que permita establecer rangos de criterio en la viabilidad o no del ejercicio, asimismo, se menciona que en este caso la experiencia del **moderador** sería de utilidad para tomar tal decisión, sin embargo, queda abierta la posibilidad de darle a esta información algún tratamiento estadístico que permita identificar límites de viabilidad y correlaciones de funcionalidad entre las distintas componentes, una vez que se hayan obtenido resultados en otros ejercicios.



V.15.d. Reporte de avance a convergencia

Avance a convergencia						
Nombre del participante:						
Número de sesión	Idea de línea de discusión 1	Idea de línea de discusión 2	...	Idea de línea de discusión m	Idea central	Tamaño del intervalo
(1) inicio						
(1) fin						
(2) inicio						
(2) fin						
...						
(n) inicio						
(n) fin						
Ideas finales						

Este reporte junto con el de progreso de una sesión a otra son los más importantes, ya que permiten, de algún modo, medir y ubicar el punto de **convergencia**; el llenado de éste es muy simple ya que recoge la opinión de todos y cada uno de los **participantes** para todas las líneas de discusión incluyendo la línea central al principio y fin de todas las sesiones, desde luego, la **idea** de cada una de las posturas deberá ser redactada por el mismo participante, y colocarse en la posición correspondiente. La última columna se refiere al tamaño del **intervalo**, en ésta, se recogerá el tamaño del período transcurrido entre el inicio de una sesión y el final de la sesión previa inmediata, este dato puede servir para evaluar el impacto del **intervalo** en el proceso de **autodiscusión**, además proporcionará información útil para el diseño de ejercicios futuros.

La información más relevante en este reporte son las **ideas** que se redactaron a lo largo del **ejercicio** al inicio de cada sesión, junto con las **ideas** finales redactadas un **intervalo** después de la última sesión; las ideas de final de sesión no son necesarias ya que sólo son empleados para concretar las ideas al término de cada sesión, estas ideas pueden tener sesgos que solamente se evitan una vez transcurrido el **intervalo** entre sesiones, es decir, después de que cada participante ha pasado por el proceso de **autodiscusión** y meditado las conclusiones de la sesión previa.



V.15.e. Reporte de progreso de una sesión a otra

Progreso de una sesión a otra			
Línea de discusión (divergencia):			
Tamaño del intervalo:			
Nombre del participante	Idea de línea de discusión 1 (1) inicio	Idea de línea de discusión 1 (2) inicio	Cambio en postura
P1			
P2			
...			
Pk			
Progreso grupal:			

En este reporte se mide el cambio en la postura de los individuos y permite determinar el progreso hacia una **convergencia** entre una sesión y otra, en éste, se debe aclarar, primeramente, cuál es la **línea de discusión** que se revisa y el tamaño del **intervalo** empleado entre esas dos sesiones; posteriormente, en la primer columna se enlistan los nombres de los **participantes**, en la segunda se vacía para cada uno de los participantes la **idea** que hayan redactado en el reporte de avance a convergencia al inicio de una sesión previa, en la tercer columna se hace lo mismo pero para el inicio de la siguiente sesión en cuanto a esa misma divergencia.

Para determinar el valor de aproximación a convergencia primero es necesario evaluar el progreso grupal en esas dos sesiones, este valor se establecerá bajo los siguientes criterios, si al comparar las dos columnas de ideas, todos los participantes continúan en exactamente la misma postura, el avance es nulo (cero), si uno o varios ceden un poco y con reservas, el avance es mínimo (uno), si uno o varios ceden abiertamente pero no del todo, el avance es mediano (dos), y si todos se ponen de acuerdo en la divergencia, el avance es alto (tres). El valor obtenido se colocará en la celda ubicada a la derecha de la que dice progreso grupal.

En cuanto al cambio en la postura de un **participante**, si la **idea** permanece igual de una sesión a otra, el cambio es nulo (cero), si la idea se modifica pero poco, el cambio es moderado (uno), si la idea cambia notablemente pero conserva aspectos de la sesión previa, el cambio es alto (dos), ahora, si la idea cambia drásticamente sin conservar ningún aspecto previo, el cambio es total (tres). Estos valores deberán colocarse en la columna de cambio en postura para cada uno de los participantes.



Una vez que se han determinado los valores de la columna de cambio en postura y el del renglón de progreso grupal, ya es posible determinar el valor de aproximación a **convergencia**, este cálculo es muy simple, sólo hay que multiplicar el valor de progreso grupal por cada uno de los valores de cambio en postura, posteriormente estos productos deberán sumarse y el resultado corresponderá al valor buscado, éste deberá vaciarse en la celda gris que se encuentra en la esquina inferior derecha del reporte, la utilidad de este valor se describe ampliamente en la sección de obtención de resultados.

De este reporte también se obtendrá la información que determinará la finalización o continuidad del ejercicio al inicio de cada sesión; para esto, es necesario recordar que dos sesiones consecutivas sin progreso alguno se considerarán, en términos prácticos, como un estancamiento en el proceso y se dará por finalizado el **ejercicio**, lo mismo para el caso donde el avance sea mínimo en tres sesiones consecutivas; cuando se toque directamente el punto de convergencia también se dará por terminado el proceso y se establecerá que se ha alcanzado una **conciliación perfecta**.

Así, a manera de conclusión, para este reporte se ha explicado cómo asignar calificaciones a cada **idea** reportada respecto de la anterior, asimismo se ha aclarado de qué forma evaluar el avance del grupo a la convergencia, con estos valores se obtiene una cantidad que combina el avance individual y el avance grupal, mientras más alto sea este valor, mayor el cambio presentado, es común que esto ocurra en las primeras sesiones, pero sucesivamente este valor irá disminuyendo, lo cual indica que el grupo se aproxima al punto de **convergencia**, si tal valor llega a cero significa que o se ha presentado la convergencia o el avance ha sido nulo debido posiblemente a omisiones en las reglas.

V.16. DOS GRANDES ENFOQUES

Existen dos grandes enfoques en el tratamiento que se ha de dar al ejercicio, en ambos existe una **retroalimentación**, en ambos se pueden observar puntos en discordia y en ambos se tiende a un punto de **convergencia**. En esta sección se hablará de ellos y se expondrán sus características.

V.16.a. El Cuestionamiento

El primero de estos enfoques es el "Cuestionamiento", en éste, un participante expone sus **ideas** y los demás simplemente las cuestionan, claro está, partiendo del hecho de que se difiere en puntos de vista. El **participante** que es **cuestionado** en ningún momento debe sentirse agredido bajo el entendido de que los demás respetan las reglas básicas del **ejercicio**; bajo este enfoque es muy



sencillo para el que cuestiona hacer caer en contradicciones al **cuestionado**, visto así, es muy probable que el **agotamiento** se presente mucho más rápido que en el otro enfoque, el del **enfrentamiento**.

Esto en cierto modo puede ser ventajoso con respecto al otro enfoque, ya que el hecho de que el **agotamiento** se presente mucho antes implica un **desgaste** menor, lo cual puede ser positivo en cuanto a que el **cuestionado** puede y está de humor para adoptar la figura del **cuestionador**, y en el caso del **cuestionador** ahora éste puede ser el **cuestionado**, iniciándose así un nuevo ciclo de **agotamiento**. En este caso, el que anteriormente fue **cuestionador** y ahora es el **cuestionado** puede tener cierta "ventaja", ya que los mismos **cuestionamientos** que utilizó durante el primer ciclo le pueden haber servido para aclarar algunas ideas.

En el párrafo anterior la palabra ventaja se cita entre comillas ya que esto en ningún momento implica alguna ventaja como tal, más bien se trata de **retroalimentación**. Debe quedar claro que el ejercicio no es una competencia o concurso de ninguna índole, aquí no existen ganadores ni perdedores, lo cual podría pensarse muy fácilmente al practicarlo. La meta no es hacer que las **ideas** de uno prevalezcan y mucho menos aplastar al contrario con esas ideas; no, la meta es encontrar el punto de **convergencia**, que como ya se ha dicho, es un punto que es posible visualizar, pero que no necesariamente se puede tocar, el hecho es que se aproxima a él.

La **retroalimentación** que se presente en el **ejercicio** mediante el **cuestionamiento** se irá ampliando y enriqueciendo conforme se vaya avanzando en el proceso, es decir, cada vez que se agregue un ciclo de **agotamiento** las líneas que se aproximan al punto de convergencia se irán definiendo cada vez más. Por ejemplo, al iniciar el ejercicio los participantes pueden empezar a hablar de algún tema en específico, cada quien exponiendo lo que en esencia piensa al respecto, no es necesario que en esta etapa todos hablen, así, en el momento en que algún participante difiera en algo de lo que está hablando el orador en turno podrá interrumpirlo; acto seguido, el que interrumpe deberá externar su inconformidad con lo expuesto a manera de pregunta, y el **cuestionado** habrá de contestar al que funge como **cuestionador** en este caso; si la respuesta no lo satisface deberá hacer otra pregunta, al igual que cualquier otro **participante** que incluso no haya hablado. Esto deberá repetirse cuantas veces sea necesario para intentar **conciliar** las ideas en pugna, es decir, hasta obtener una respuesta satisfactoria, si esto llega a ocurrir, entonces se estará parado exactamente sobre un punto de **convergencia**, lo cual es muy raro de suceder mas no imposible, mientras esta situación no se presente, se seguirán haciendo preguntas indefinidamente hasta que se presente el **agotamiento** o en su defecto el **desgaste**.



V.16.b. El Enfrentamiento

El otro gran enfoque es el enfrentamiento, en él, a diferencia del cuestionamiento, todos los participantes dan su opinión respecto a un mismo tema, es decir, si el orador en turno da su opinión, alguien que piense distinto puede hablar y decir cuál es la razón por la que piensa diferente, en este punto entra en acción la **réplica**, que no es más que una respuesta a una aseveración. Así, la réplica persiste hasta que se presenta el **agotamiento** o en su defecto un punto de **convergencia**, que al igual que en el cuestionamiento es algo muy difícil de presentarse. Cuando se presenta el **agotamiento** a diferencia del cuestionamiento es muy difícil retomar el **ejercicio** aplicándolo en un nuevo ciclo, ya que aquí normalmente el **agotamiento** va de la mano del **desgaste**.

Ambos enfoques son muy claros en su aplicación, pero resultaría muy complicado planear sesiones donde los participantes tuvieran que aplicar alguno de los dos, para esto se requiere mucha experiencia y gran **dominio** de las reglas; lo más conveniente es permitir a los **participantes** utilizar libremente el enfoque que más les plazca; de cualquier modo, el individuo no necesita conocer estos enfoques para aplicarlos, su uso es más que común, lo cierto es que saber diferenciarlos permite una mayor fluidez al ejercicio; así, lo más práctico durante el desarrollo del **ejercicio** será utilizar una combinación de ambos, es decir, en ocasiones cuestionar podrá ser lo más útil y en otras tantas el **enfrentamiento** será lo mejor, aun dentro de una misma sesión.

V.17. LA CONCEPTUACIÓN

El ir de lo simple a lo complejo es un principio indispensable en el planteamiento del método presentado en este capítulo, y es algo que debe ser considerado en cada uno de los temas que se tratan, desde el aprendizaje de la aplicación del ejercicio, la comprensión de los conceptos básicos, hasta la definición de la problemática y la determinación de los objetivos. De otra forma no sería posible comprender a fondo ninguno de estos aspectos, lo cual es un ingrediente vital en la consecución de buenos resultados; por lo que resulta de gran importancia construir a partir de formas muy simples todo elemento que deba ser utilizado por los participantes durante el desarrollo del **ejercicio**.

Hasta ahora la construcción del presente método ha buscado seguir esta línea, pero es preciso incluir esto a un nivel que va más allá del método, ya que depende del participante desarrollar la habilidad de transmitir **ideas**, captar las de los demás, y elaborar elementos sobre estas otras que permitan atacar problemáticas complejas no sin antes haberlas desglosado y estudiado desde su esencia. Así, se considera un aspecto fundamental la forma en que el **participante** conceptúa todas las herramientas que emplea en el ejercicio. Para



ello, es indispensable hablar de la importancia de los conceptos, las definiciones y la interrelación de disciplinas y conocimientos.

Un aspecto muy importante para el buen inicio, desarrollo y asimismo buen término del **ejercicio** es el de la **conceptuación**. Es vital forjar los conceptos que se encuentran en torno al punto de discusión, es decir, no es posible avanzar si no existe un mismo **lenguaje** entre los participantes, se podría caer en un círculo vicioso donde se hablaría por hablar, donde cada quien expondría para sí mismo y en definitiva no habría avance de ningún tipo.

Se ha dicho que para iniciar una **discusión** se requieren al menos dos participantes y dos ideas encontradas, donde una se llama tesis y la otra antítesis, estos elementos básicos se pueden encontrar en la vida de cada individuo casi a diario, al doblar una esquina, al entablar una conversación, al observar un anuncio, o simplemente al tomar una decisión cualquiera. Pero en todas esas situaciones y también en todas aquellas que no han sido incluidas, cuántas son aquellas en las que se tiene un conocimiento claro y preciso de lo que se tiene y lo que se busca, y de todas esas que cumplen esta última condición, cuántas son aquellas en que los **participantes** son capaces de cumplir el objetivo que se habían planteado.

Para que un participante del ejercicio sea consciente de todo esto, es necesario brindarle elementos que le permitan comprender el **ejercicio** como un todo, para ello, a continuación se hablará de la importancia de las definiciones y por lo tanto, de la relevancia del empleo de un mismo marco de referencia.

V.17.a. Importancia de las definiciones

Al hablar, al escribir, al discutir, el individuo busca comunicarse, ya sea con un **interlocutor**, con un público, con un lector o aun consigo mismo; existen muchas herramientas que hacen de estas actividades un ejercicio funcional; llámese funcional a aquella capacidad de transmitir **ideas** y que en el proceso la esencia persista; entre las más importantes de tales herramientas se pueden mencionar: un **dominio** de las reglas del **lenguaje**, el empleo de un vocabulario extenso y el manejo de una retórica original, incluso tratándose de temas cuya objetividad sea contundente.

En este contexto, utilizar términos como lenguaje, individuo, comunicación, retórica, etc., no tendría sentido si no se tuviera una **idea** previa acerca de su significado, es decir, una proposición que exponga con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales, no importando si se refiere a algo material o inmaterial; desgraciadamente, el individuo común fundamenta su entendimiento en ideas no concebidas, las cuales carecen de juicio crítico y de un



conocimiento empírico personal. Por todo esto, la herramienta más importante, aun por encima de las mencionadas anteriormente se centra en la **definición** clara y precisa de todos los elementos que conforman el entendimiento. Para esto, es necesario hablar de la importancia de las definiciones.

Cuando se posee una formación empírica, más allá de academias incompetentes y de estudios no razonados, se accede a un enfoque sustentado en conceptos propios; tales conceptos son tan válidos como los que se podrían obtener bajo cualquier otro paradigma, ya sea para construir **ideas** más elaboradas o como punto de referencia en la conformación de una visión más amplia. Sin embargo, el individuo ha aprendido un **lenguaje** además de los conceptos, y ha tenido a bien (o a mal) asociarlos para obtener un instrumento útil en la transmisión de ideas a sus semejantes.

Al asociar conceptos y **lenguaje**, se corre el riesgo de reunir en una **idea** elementos que para otros resulten incomprensibles, en este punto inevitablemente se presenta un conflicto; la existencia de un conflicto no es disfuncional, al contrario, permite a los individuos, que desean superarlo, buscar un consenso y aunque éste no implica **convergencia** al menos permite una aproximación, esa aproximación es la esencia de tal asociación, es en lo que todos coinciden y no obstante, no está completa aún, posee características que la distinguen y que permiten citarla sin necesidad de discutirla nuevamente, esto es una **definición** y a pesar de que las percepciones son cambiantes la idea persiste, esto es lo que obliga a reconsiderar lo establecido, mas no indica que anteriormente haya sido erróneo.

Las definiciones parten del conocimiento, y la ampliación o transformación del mismo es lo que ha permitido precisar, adaptar e incluso generar nuevas definiciones; un conocimiento que las ha precisado significativamente es aquel resultante de la ciencia. Aquí, valdría indicar que la palabra preciso y las que de ésta se derivan se utilizan refiriéndose a un alto nivel de comprensión por parte de los que revisan la **idea**; así, dada su cualidad de objetivo, una **definición** que se sustenta en este tipo de conocimiento goza de un consenso absoluto en lo que a su interpretación respecta, no así las definiciones que se fundamentan en algún conocimiento subjetivo.

Así, toda **definición** que parta de una apreciación individual y que no pueda ser generalizada se debe aceptar como viene del sujeto que la establece o, si se trata de una apreciación individual que todo individuo es capaz de percibir, habrá que identificar aquellas características que permanecen en la conciencia de todos, que son precisamente las que permiten identificar tal idea con un mismo término; si no fuera así, es decir, si existieran términos donde no se pudieran identificar características comunes en la percepción de un grupo de individuos, cabría incluso la posibilidad de llamar con un mismo nombre aquello que se



entiende por tesis y antítesis, lo cual sin duda es un absurdo.

El proceso de determinar una **definición** es continuo, es decir, se enriquece constantemente con las experiencias de los individuos; así, es probable que la **definición** cambie drásticamente con el paso del tiempo, pero de cualquier modo continúa conformada por aquellos caracteres que son genéricos y diferenciales. Este proceso no siempre es formal, más bien, se percibe la existencia de la **definición** aunque no esté escrita; en la mayoría de los casos no se ha establecido pero el intento por realizarlo es permanente, es como un proceso de **convergencia**, es la búsqueda de la síntesis y dada la dinámica que implica no es posible alcanzar una **definición** absoluta, porque es cambiante; pero el individuo en su interacción con los demás individuos busca ser objetivo, y no puede, porque es sujeto y cualquier apreciación es subjetiva, sin embargo, la esencia de la **idea** es el objeto que está contenido en la percepción del sujeto, esa es la **definición** y por supuesto es objetiva.

Afortunada o desafortunadamente se ha hecho del **lenguaje** un medio ligado intrínsecamente al entendimiento, lo cual, de algún modo limita a este último. Sin embargo, el empleo reiterado del **lenguaje**, lo desarrolla, lo expande, lo acerca a aquello que se busca, la comunión con el entendimiento. Por lo tanto, una **definición** es aquel aspecto básico sobre el que se construye el **ejercicio** y que da paso al entendimiento entre los participantes. Un conjunto de definiciones permiten aterrizar conceptos y transformarlos en ideas transmisibles, asimismo, dan paso a un marco de referencia, ingrediente indispensable para propiciar el diálogo en el ejercicio. Tomando un caso extremo, ciencia y religión poseen marcos de referencia distintos, la primera parte de lo racional y comprobable, mientras que la segunda se sustenta básicamente en la fe; en un ejercicio, al confrontar individuos que construyan su postura sobre estos dos marcos de referencia jamás se pondrán de acuerdo, ya que, si se discutiera por ejemplo, la existencia de Dios, el primero exigiría que se demostrara mediante elementos basados en pruebas, mientras que el segundo, desde su marco de referencia simplemente argumentaría que eso es incuestionable.

V.18. LA NO-DESCALIFICACIÓN

En el **ejercicio**, se entiende por **descalificación** a todo acto que tan sólo insinúe desacreditar, desautorizar o incapacitar al **interlocutor** y así, canalizar a este último hacia una postura irracional que no fundamente en lo absoluto su planteamiento, al contrario, lo único que buscará desde ese momento en adelante será agredir al primero, llevando finalmente a la **discusión** a una espiral sin sentido que se podría haber evitado si se hubiese identificado la **descalificación** en el momento mismo en que se presentó, de haber sido así, se podría haber rectificado, aprovechando el camino que ya se había recorrido



hasta entonces.

La no-descalificación es uno de los elementos más importantes para poder llevar a cabo el **ejercicio**, si este parte de una **descalificación** precisamente, entonces se encuentra en una situación de no avance en lo absoluto, es decir, los **participantes** son irracionales desde el momento mismo en que se abre el diálogo; de este modo para no hacer un uso innecesario de recursos se debe aprender a identificar este tipo de situaciones. Cuando los participantes posean un **dominio** de las reglas no será necesario identificarlas, ya que automáticamente ellos mismos darán por terminada la sesión; asimismo, cabe aclarar que a este nivel difícilmente se presentará una situación de **descalificación**.

Es posible que en algún punto del ejercicio uno de los participantes decida emitir una **crítica** personal hacia otro de los **participantes**, en este caso, se corre el riesgo de caer fácilmente en una situación de **descalificación**, no porque el que critique pretenda descalificar, sino porque quien recibe la **crítica** puede interpretarla de tal forma; esta percepción de los participantes es un aspecto más que deberá irse perfeccionando con el aprendizaje y la experiencia, pero mientras esto alcanza niveles satisfactorios, será prudente utilizar un **moderador** que deberá, entre otras cosas ya mencionadas, diferenciar entre **crítica** y juicio personal.

Una **crítica** revisa, evalúa y sustenta bajo **argumentos** racionales la razón por la que se cree que algo debería ser de otra forma, mientras que un juicio le asigna a ese algo la categoría de bueno o malo sin mayor sustento; ésta es una de las formas más claras de **descalificación**; así, "estás mal", dista mucho de parecerse a una frase como, "yo opino distinto...". Es de gran importancia evitar a toda costa este tipo de situaciones, al principio el moderador deberá identificar estas situaciones y aclarar a los participantes las razones por las que esto no es funcional.

V.19. LOS VALORES

Se ha hablado de las reglas que se consideran indispensables para que el **ejercicio** sea funcional, ¿pero qué pasa con aquellas características que son vitales para que éste se lleve a cabo?, de ellas se hablará en esta sección. Así, existen palabras como valor, fundamento, y la que se consideraría más importante para el perfecto desarrollo del ejercicio, **pasión**, que pueden ayudar a comprender cómo es que este funciona. Primero que nada, cuando ya se ha encontrado un **punto en discordia**, se debe analizar cómo es que éste tiene concepciones distintas entre los **participantes**, se debe encontrar la esencia que sustenta tales concepciones, la raíz de todo lo que se concibe.



Los humanos primeramente viven experiencias, posteriormente aprenden a discernir entre lo que es bueno o malo para ellos en base a esas mismas experiencias, gracias a esto generan **valores** que son el pilar de su visión de las cosas, que les ayudan a evaluar las situaciones, y en base a ello a actuar de una u otra forma; los **valores** son en sí el ser, el fundamento del individuo. Una de las grandes ventajas del **ejercicio** consiste en utilizar los valores del individuo para exponerlos mediante la confrontación y el **cuestionamiento**, al quedar éstos al descubierto, el participante debe continuar, debe defender su postura.

Por lo que el ejercicio se convierte en una lucha que va más allá de creencias superficiales; al aplicarlo siguiendo los pasos mencionados, esa lucha de convencimiento indaga en el **interlocutor** y en el participante mismo, despierta el fundamento del ser y lo ablanda, si es necesario lo transforma; con estos elementos de por medio, resulta imposible no pensar en el papel preponderante del apasionamiento; cuando es latente un cambio en la estructura de **valores**, el individuo es presionado a elevar su desempeño en el **ejercicio**, y curiosamente bajo presión el individuo es capaz de alcanzar los mayores niveles de **concentración**.

Así, cuando un **participante** defiende sus propios **argumentos**, se sentirá presionado a, primero, estar convencido él mismo de lo que sostiene y, segundo, convencer al **interlocutor** de lo que él mismo sostiene, de lo contrario, corre el "riesgo" de ser convencido, de modificar su visión de las cosas, de replantear su estructura de **valores**; quizá sea algo fuerte utilizar este término, pero el hecho es que esa visión se modifica en menor o mayor medida, por lo tanto esa visión cambia, por pequeño que esto pueda ser, ocurre, y tiene consecuencias para bien del ejercicio ya que una vez asimilados estos cambios, el individuo aprende y valora los potenciales del mismo.

CAPÍTULO VI

PASOS EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CONCILIACIÓN PROPUESTO

En este capítulo se presenta el producto final del presente trabajo de tesis, el método de conciliación propuesto paso por paso, desde la preparación de los posibles participantes, hasta la obtención de resultados definitivos. El proceso completo se divide en ocho grandes puntos, los cuales son, preparación de los posibles participantes, planteamiento de la problemática, selección de los participantes, primera sesión, establecimiento de los alcances y definición de los objetivos del ejercicio, aplicación del ejercicio, conclusión del ejercicio, y determinación de resultados.

A su vez, estos ocho puntos pueden ser concentrados en tres grandes categorías, que son, la preparación para el ejercicio, el desarrollo del ejercicio, y las conclusiones del ejercicio. Cada una de estas categorías y sus respectivos pasos fueron explicados a detalle en el desarrollo del capítulo cinco; así, en las siguientes páginas sólo se presenta la acción que se ha de realizar en cada punto del proceso. Posteriormente, para concluir el capítulo y facilitar al lector la revisión del mismo, se muestra un esquema que resume los aspectos más relevantes del proceso.



VI.1. PASOS EN EL DISEÑO DE UN EJERCICIO

A continuación, se presentan a manera de resumen el conjunto de pasos a seguir en el diseño de un ejercicio que considere el método de conciliación propuesto.

I. Preparación de los posibles participantes.

- a. Definir preparación mediante proceso natural o inducción de los prospectos.

Pasos en un proceso natural:

1. Convocar a todos los interesados en participar.
 - Se puede hablar a detalle del proceso y los fines evitando mencionar las reglas básicas.
2. Realizar reunión informativa.
 - Explicar a los interesados el proceso a detalle.
 - No hablar de las reglas básicas.
 - Aclarar dudas.
3. Elaborar lista de prospectos.
4. Conformar grupos de aprendizaje.
 - Se recomienda que sean de tres integrantes.
 - Los integrantes deberán ser de una misma jerarquía.
 - Los integrantes deberán ser distintos en sesiones distintas.
5. Plantear temas para sesiones de aprendizaje.
 - Deben ser sencillos y permitir la generación de puntos en discordia.
6. Programar y realizar período de sesiones de aprendizaje.
 - Permitir que las sesiones fluyan sin intervenciones externas.
 - Observar en los participantes el dominio de las reglas.



7. Al término del período de sesiones seleccionar participantes que dominen las reglas.
8. Si se requiere, programar y realizar nuevo período de sesiones para participantes no seleccionados.
9. Repetir pasos desde la conformación de los grupos de aprendizaje cuantas veces se desee.

Pasos en un proceso de inducción:

1. Convocar a todos los interesados en participar.
 - Se puede hablar a detalle del proceso y los fines incluyendo las reglas básicas.
2. Realizar reunión informativa.
 - Explicar a los interesados el proceso a detalle.
 - Hacer énfasis en las reglas básicas.
 - Aclarar todo tipo de dudas.
3. Elaborar lista de prospectos.
4. Conformar grupos de aprendizaje para primera sesión.
 - Se recomienda que sean de tres integrantes.
5. Asignar temas.
 - Los temas que se asignen deben ser sencillos y permitir la generación de puntos en discordia.
6. Realizar primera sesión.
 - Un observador experto tomará nota de todos los pormenores en cada grupo para posteriormente comentarlos con los participantes.
7. Realizar sesión de un grupo experto donde se ejemplifiquen y resalten todos los aspectos del ejercicio, en presencia de los participantes del proceso de aprendizaje.



- Mostrar dominio de las reglas.
 - Mostrar funciones de un moderador.
8. Realizar reunión para comentar lo aprendido en estas dos sesiones y replantear el proceso dentro del ejercicio.
- Hacer observaciones generales en presencia de todos los participantes.
 - El observador experto comentará las observaciones particulares de cada grupo comparándolas con la sesión de expertos.
9. Conformar grupos para período de sesiones de aprendizaje.
- Se recomienda que sean de tres integrantes.
 - Los integrantes deberán ser de una misma jerarquía.
 - Los integrantes deberán ser distintos en sesiones distintas.
10. Plantear temas para sesiones de aprendizaje.
- Deben ser sencillos y permitir la generación de puntos en discordia.
11. Programar y realizar período de sesiones de aprendizaje.
- Observar en los participantes el dominio de las reglas.
 - El observador experto hará apuntes a lo largo de las sesiones.
 - Al final de cada sesión el observador experto deberá aclarar los aspectos que deben ser mejorados.
12. Al término del período de sesiones seleccionar participantes que dominen las reglas.
13. Si se requiere, programar y realizar nuevo período de sesiones para participantes no seleccionados.
14. Repetir pasos desde la conformación de los grupos de aprendizaje cuantas veces se desee.
- b. Los participantes que han obtenido un dominio de las reglas aceptable para el desarrollo del ejercicio, deberán aprender a interactuar con participantes de mayor y menor jerarquía.



1. Dividir la lista de participantes por niveles jerárquicos.
 2. Conformar grupos de aprendizaje.
 - Se recomienda que sean de tres integrantes.
 - Cuidar que en los grupos predomine gente de un nivel menor.
 - Se recomienda introducir en los grupos sólo un elemento de nivel mayor.
 - Los integrantes deberán ser distintos en sesiones distintas.
 3. Plantear temas para sesiones de aprendizaje.
 - Deben ser sencillos y permitir la generación de puntos en discordia.
 4. Programar y realizar período de sesiones de aprendizaje.
 - Observar en los participantes el dominio de las reglas.
 - El observador experto hará apuntes a lo largo de las sesiones.
 - Al final de cada sesión el observador experto deberá aclarar los aspectos que deben ser mejorados.
 5. Al final del período de sesiones, ubicar aquellos participantes que no lograron retomar el dominio de las reglas y el nivel de participación de la etapa anterior, considerarlos para un nuevo período de sesiones.
 6. Los participantes no considerados en el punto anterior son aptos para pasar a la siguiente etapa.
 7. Si se requiere, programar y realizar nuevo período de sesiones para participantes no seleccionados.
 8. Repetir pasos desde la conformación de los grupos de aprendizaje cuantas veces se desee.
- c. Con los resultados de los pasos previos, elaborar la lista de los prospectos más aptos para participar en el ejercicio. En este punto, los prospectos deberán llenar el "Formato de datos de los prospectos", con lo cual se conformará una base de datos que más adelante permitirá conformar los grupos de trabajo.



II. Planteamiento de la problemática.

- a. Pasos para identificar problemáticas dentro de la organización que pueden ser atacadas mediante este método y la ubicación de los prospectos que pueden abordarlas.
 1. Elaborar una lista de las problemáticas que aquejan al departamento, área, división o incluso a toda la organización.
 2. Llenar el reporte de selección de problemática, donde, para cada problemática es necesario:
 - Definir el período máximo hasta la aplicación de una solución a la problemática.
 - Determinar el nivel de prioridad en base a la importancia intrínseca.
 - Establecer si el problema tiene solución única o varias.
 - Cada prospecto deberá ordenar esta lista de acuerdo a la importancia relativa y sus intereses personales.
 3. Una vez hecho lo anterior para todas las problemáticas, deberán eliminarse todas aquellas que cuenten con solución única.
 4. Elegir problemática con el nivel de prioridad más alto y con período de aplicación de solución dentro de los tiempos estimados para realizar el ejercicio.
 5. Ubicar aquellos individuos que hayan colocado esta problemática entre las más altas de su lista de interés.
- b. Pasos para identificar a los prospectos cuando de antemano existe un problema que se desea atacar aplicando este método.
 1. Elaborar una lista de las problemáticas que aquejan al departamento, área, división o incluso a toda la organización, incluyendo aquella que se desea atacar.
 2. Llenar el reporte de selección de problemática, donde, para cada problemática es necesario:
 - Definir el período máximo hasta la aplicación de una solución a la problemática.



- Determinar el nivel de prioridad en base a la importancia intrínseca.
 - Establecer si el problema tiene solución única o varias.
 - Cada prospecto deberá ordenar esta lista de acuerdo a la importancia relativa y sus intereses personales.
3. Una vez hecho lo anterior para todas las problemáticas, deberán eliminarse todas aquellas que cuenten con solución única.
 4. Si la problemática que se desea atacar continúa en la lista, verificar si su período de aplicación de solución se encuentra dentro de los tiempos estimados para realizar el ejercicio.
 5. Si la problemática que se desea atacar persiste en la lista, ubicar aquellos individuos que hayan colocado esta problemática entre las más altas de su lista de interés.
 6. Si la problemática que se desea atacar quedó fuera de la lista en alguno de los pasos previos el proceso automáticamente quedará interrumpido.

III. Selección de los participantes.

- a. A partir de los resultados obtenidos en los reportes de selección de problemática, y de la lista de prospectos resultante, se invita a todas aquellas personas que deseen participar en la resolución de la problemática planteada, aclarando que no hay obligación de ningún tipo para tomar parte en este proceso.

Con el fin de depurar la lista de prospectos y conservar aquellos individuos que comprenden las ventajas del ejercicio, es necesario:

1. Agregar algún incentivo que motive a los prospectos a participar.
2. Una vez que se lleve a cabo el ejercicio, observar el desempeño de cada participante.
3. Mantener en la lista de prospectos aquellos participantes que aportan al ejercicio y eliminar a los que no.



4. Aquellos individuos que sean eliminados de la lista de prospectos pueden reingresar, siempre y cuando pasen nuevamente el proceso de aprendizaje.
5. Es necesario prestar especial atención a los individuos que repiten el proceso de aprendizaje.

b. Conformación de los grupos de trabajo.

1. De los individuos que respondan a la invitación se conformará la lista final de prospectos para el proceso actual.
2. De la lista final de prospectos, aleatoriamente se conformarán grupos de tres personas (sugerido).
3. Si se desea atacar la problemática exhaustivamente, se deberán conformar todos los grupos de trabajo posibles, sujeto a la lista final de prospectos.

IV. Primera sesión.

- a. Una vez conformados los grupos de trabajo, es necesario convocar a una primera sesión, donde se evaluarán los potenciales de estos grupos y se establecerán aspectos como definiciones y líneas de discusión.
 1. Todos los participantes deberán aclarar su disponibilidad de horario para los siguientes días.
 2. Mediante esta información se programará la primera sesión lo más pronto posible.
 3. Determinar y asignar a los moderadores temporales externos que darán seguimiento a los grupos y moderarán la primera sesión, uno por cada grupo de trabajo.
 4. Determinar y asignar a los anotadores que darán apoyo a los moderadores, uno por cada grupo de trabajo.
- b. Desarrollo de la primera sesión.



1. El moderador deberá explicar a los participantes la intención de la primera sesión y los aspectos que habrán de desarrollarse en ella.
2. Primeramente, provocar uno o más puntos en discordia.
 - El moderador indicará a algún participante que exponga su perspectiva de la problemática.
 - Todos los participantes que lo deseen podrán exponer su perspectiva y el moderador deberá autorizar su participación.
 - Cualquier propuesta de solución, duda, réplica, o exposición de punto de vista opuesto deberá ser externado por los participantes, el moderador autorizará la intervención.
3. Definir líneas de discusión iniciales.
 - En base a estas intervenciones el moderador deberá identificar las líneas de discusión evitando que se profundice en las mismas.
 - El anotador deberá tomar nota de las ideas (líneas de discusión) que el moderador le indique.
4. Plantear la idea central.
 - Del grupo de líneas de discusión obtenido identificar la línea de discusión central.
 - Desechar aquellas líneas que se alejen demasiado de la línea de discusión central.
5. Establecer definiciones iniciales.
 - El moderador, en todo momento deberá propiciar el establecimiento de definiciones.
 - El anotador deberá tomar nota de las definiciones que vayan apareciendo.
6. Observar la interacción entre los participantes y verificar la correcta aplicación de las reglas.
 - El moderador deberá llenar el reporte de viabilidad del ejercicio de acuerdo a las faltas y aciertos en que incurran los participantes.



- c. Determinar la viabilidad del ejercicio.
 1. Reunir grupo experto para evaluar la información resultante de la primera sesión.
 2. Determinar si el ejercicio debe realizarse o no, la opinión del moderador es la más importante.

V. Establecimiento de los alcances y definición de los objetivos del ejercicio.

- a. La determinación de los alcances es el último paso previo a la definición de los objetivos, para esto es necesario:
 1. Reunir a los coordinadores del proceso.
 2. Los coordinadores deben:
 - Determinar los recursos económicos que se poseen para cubrir el ejercicio.
 - Establecer los tiempos para encontrar solución y permitir su implantación.
 - Elaborar en base a los reportes que se llenaron previamente el programa de reuniones para realizar las sesiones.
 - Definir el intervalo de tiempo entre sesiones, se recomienda que éste se encuentre entre uno y siete días, dependiendo de la complejidad de la problemática.
 - Determinar la necesidad de alcanzar la convergencia.
- b. Planteamiento de los objetivos del ejercicio.
 1. Plantear el objetivo general del ejercicio.
 - Los coordinadores deberán recordar la línea de discusión central determinada por el moderador en la primera sesión.
 - Redactar la idea central en cartulinas que durante el ejercicio deberán estar a la vista de los participantes.
 - El objetivo general se planteará como el avance hacia la convergencia en la línea de la idea central y hasta donde los alcances lo permitan.



2. Plantear los objetivos específicos del ejercicio.

- Los coordinadores deberán recordar las líneas de discusión relevantes determinadas por el moderador en la primera sesión.
- Los objetivos específicos se plantearán como el avance hacia una convergencia en cada una de estas líneas de discusión sin perder de vista la línea de discusión central.

VI. Aplicación del ejercicio.

a. Siguiendo el programa establecido, convocar a los participantes a realizar las sesiones.

b. Para iniciar una sesión, los participantes deberán:

1. Llenar los espacios correspondientes en el reporte de avance a convergencia.

- Los participantes deberán redactar sus ideas respecto a cada una de las líneas de discusión, previo a la sesión.
- Los participantes deberán redactar sus ideas respecto a la idea central, previo a la sesión.

2. Retomar la línea de discusión central.

3. Hablar libremente de lo que piensan de la idea central.

4. Si se ha concluido una intervención, quien lo desee podrá cuestionar o confrontar lo expuesto.

c. Conducción de una sesión.

1. Los mismos participantes deberán guiar el desarrollo de la sesión.

2. La discusión podrá desviarse de la idea central, siempre y cuando, se aborde una línea de discusión relevante.

3. Los participantes deberán cuidar regresar a la línea de discusión central.



d. Conclusión de una sesión.

1. Un observador deberá dar seguimiento a la sesión.
2. El observador en todo momento deberá verificar la presencia de desgaste, agotamiento, o en su defecto la convergencia.
3. Si se presenta alguna de las anteriores, el observador deberá declarar concluida la sesión.
4. Al término de la sesión, los participantes deberán llenar los espacios correspondientes en el reporte de avance a convergencia.
 - Los participantes deberán redactar sus ideas respecto a cada una de las líneas de discusión.
 - Los participantes deberán redactar sus ideas respecto a la idea central.
5. Asimismo, el observador deberá llenar el reporte de progreso de una sesión a otra con los criterios de evaluación establecidos.
6. En caso de que el ejercicio no concluya, el observador deberá recordar a los participantes fecha y hora de la siguiente sesión.

VII. Conclusión del ejercicio.

- a. El observador deberá revisar, al término de cada sesión, los reportes de progreso de una sesión a otra, así, deberá declarar concluido el ejercicio si:
 1. En dos sesiones consecutivas no hubo progreso alguno.
 2. El avance resulta mínimo en tres sesiones consecutivas.
 3. Se ha tocado directamente el punto de convergencia.
- b. Una vez concluido el ejercicio, será necesario agregar un intervalo final, pasado el cual, los participantes nuevamente redactarán sus ideas finales además de la idea central en la sección correspondiente del reporte de avance a convergencia.



- c. En caso de que no aplique lo anterior, el ejercicio deberá continuarse repitiendo los pasos del punto VI.

VIII. Determinación de resultados.

- a. Reunir todos los reportes de progreso de una sesión a otra.
- b. Determinar el valor de aproximación a convergencia para cada uno de los reportes.
- c. Obtención de la propuesta final.

Cuando los valores de aproximación a convergencia después del despegue del ejercicio son regularmente decrecientes, con grandes cantidades al inicio y valores muy cercanos a cero al final:

1. Los participantes nuevamente habrán de reunirse.
2. Retomar las ideas redactadas al final del reporte de avance a convergencia.
3. Los participantes deberán elegir la propuesta que consideren posee más elementos de las propuestas restantes.

Cuando los valores de aproximación a convergencia se comporten de manera irregular:

1. Si el valor de aproximación a convergencia en el último intervalo es cercano a cero, aplicar los pasos para la obtención de la propuesta final cuando los valores de aproximación a convergencia después del despegue del ejercicio son regularmente decrecientes.
2. Si el valor de aproximación a convergencia en el último intervalo no es cercano a cero:
 - Reunir grupo de tres expertos.
 - El grupo deberá revisar las ideas finales de cada uno de los participantes del ejercicio.
 - En una sola sesión el grupo de expertos deberá obtener una propuesta concluyente a partir de las ideas finales ya revisadas.



VI.2. UN RESUMEN ESQUEMATIZADO

En las siguientes páginas se muestran esquemáticamente los pasos mencionados en la sección anterior. En el primero de estos esquemas se puede observar el resumen completo del método propuesto, al centro se identifica el título del mismo, asimismo, alrededor de éste se muestran ocho grandes grupos que contienen los pasos a seguir en cada uno de los ocho principales aspectos de todo el proceso.

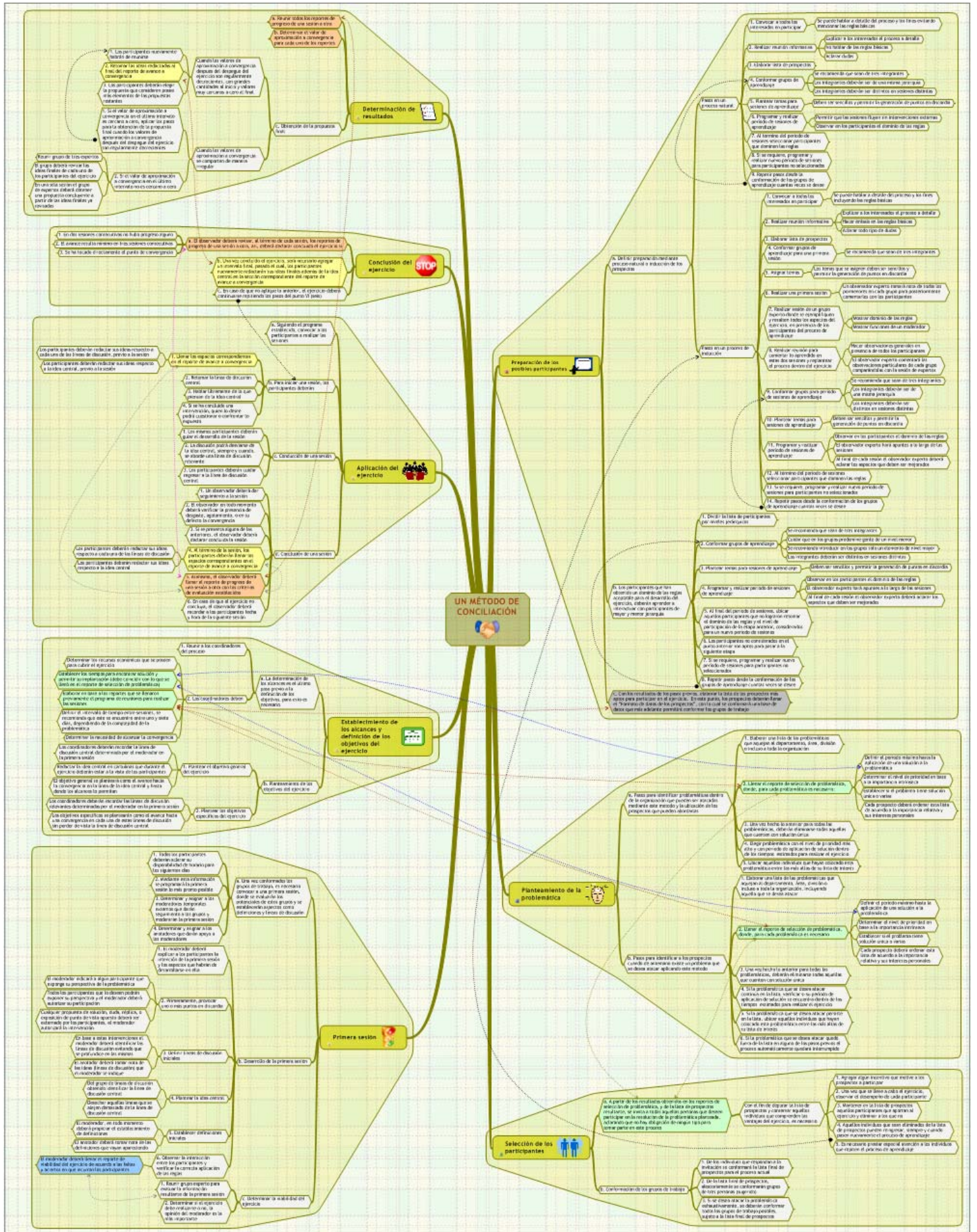
El orden en que se deben aplicar estos ocho puntos se establece mediante el número que aparece junto al título de cada uno de ellos, la forma de dar seguimiento al proceso dentro de cada uno de estos puntos es sencilla, primeramente, cada punto se divide en una serie de actividades que se deben realizar en el orden establecido alfabéticamente, posteriormente, cada una de estas actividades se subdivide en otro conjunto de pasos que también han sido numerados para respetar el orden en que deben aplicarse, cuando en esta última subdivisión no aparezca un orden numérico, implica que se debe elegir sólo una de las opciones planteadas.

En los siguientes niveles de desagregación, cuando sea necesario respetar un orden en los pasos mencionados, se aclarará numéricamente, si no ocurre esto último, entonces no existe un orden para realizar las acciones indicadas, sin embargo, todas deberán ser tomadas en cuenta.

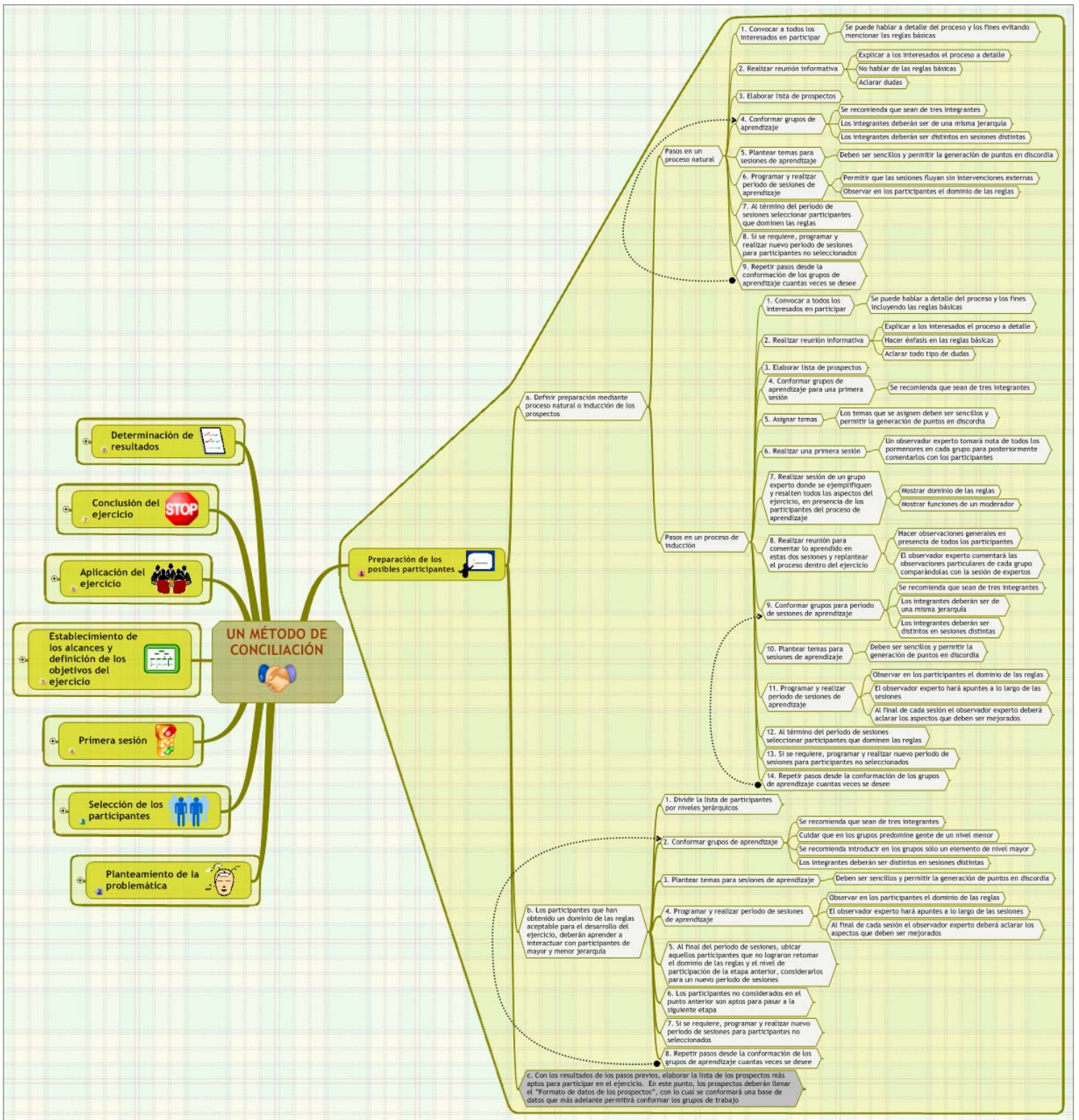
Para agilizar la comprensión de todo el proceso, en el primer esquema se observan dos tipos de flechas de relación, el primero de éstos tipos está conformado por las flechas negras, que son utilizadas cuando en algún paso existe la posibilidad de retomar el proceso en algún paso previo, el inicio de la flecha se denota con un punto negro, y el otro extremo indica a dónde se debe regresar en caso de ser necesario; el segundo tipo de relaciones lo conforman aquellas flechas que no son negras, y su función consiste en relacionar pasos que se encuentran mutuamente ligados por la información que generan o requieren para ser llevados a cabo, los distintos colores empleados simplemente buscan evitar confusión y aclarar distintas necesidades de información para un mismo paso.

Finalmente, los pasos cuyo recuadro ha sido llenado con algún color distinto al blanco, implican la necesidad de usar alguno de los reportes que se exponen en la sección de reportes del capítulo anterior, los recuadros que han sido llenados con el mismo color indican el empleo del mismo tipo de reportes. El resto de los esquemas que se incluyen, muestran por separado los pasos de cada uno de los ocho grandes grupos mencionados, simplemente para que el lector pueda observar el detalle ampliado.

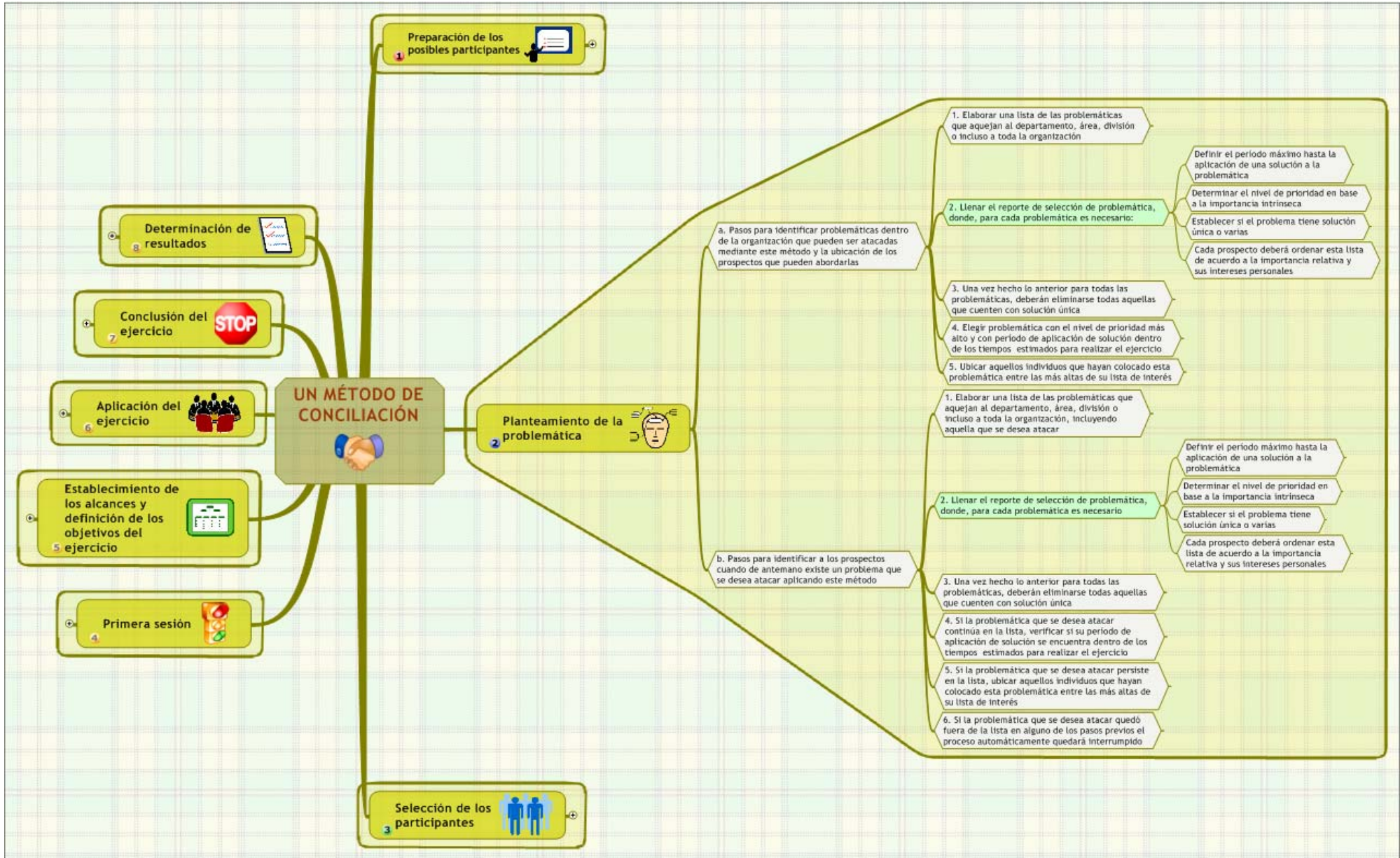
UN MÉTODO DE CONCILIACIÓN



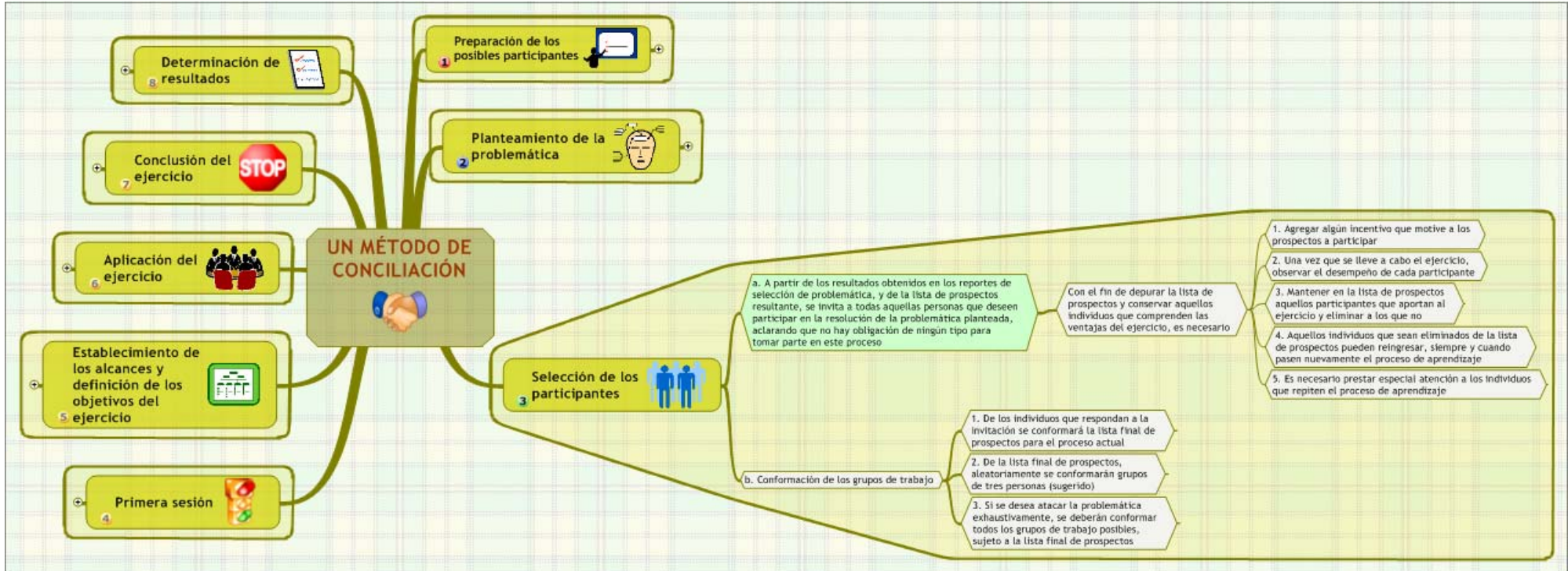
PREPARACIÓN DE LOS PARTICIPANTES



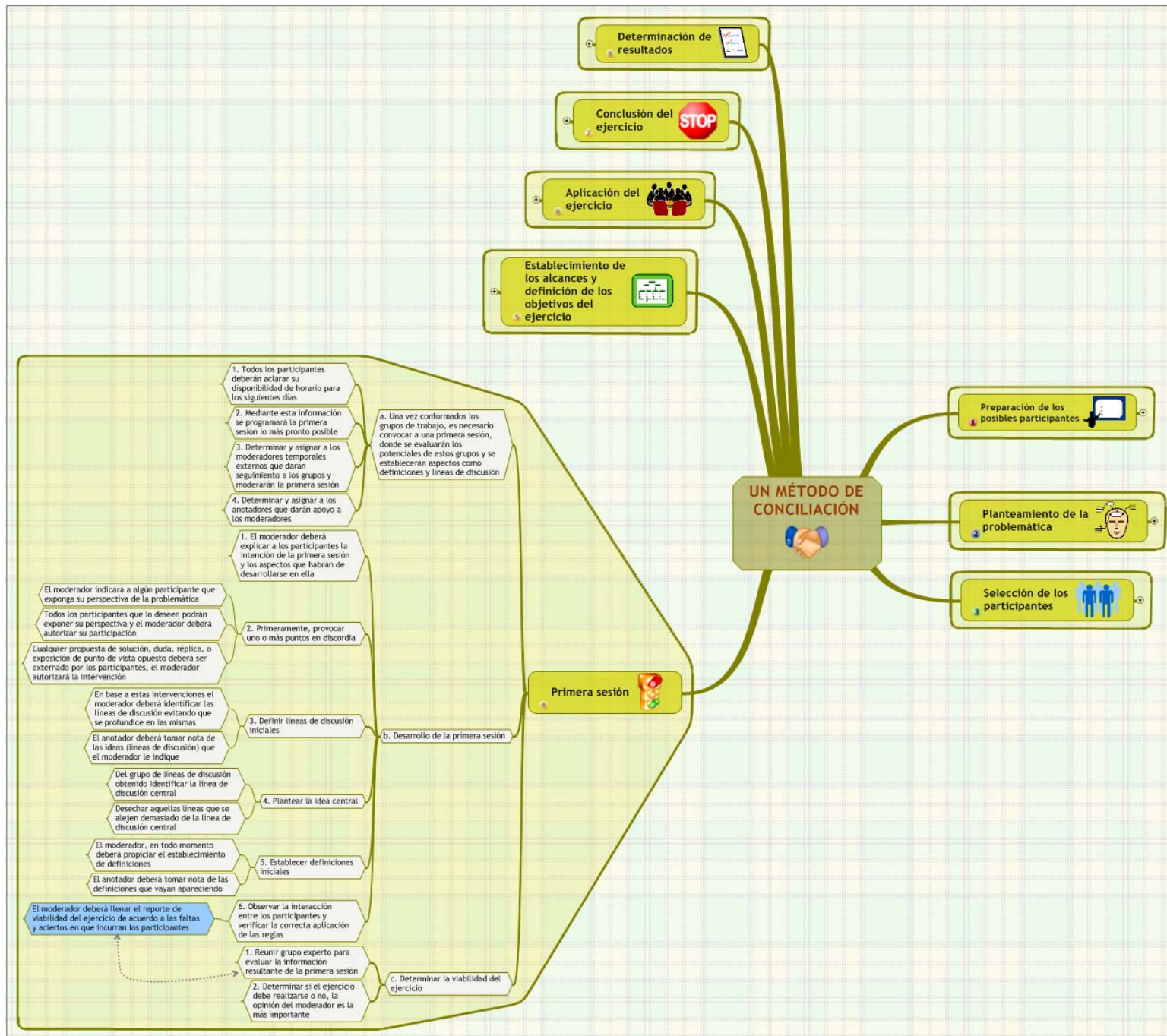
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA



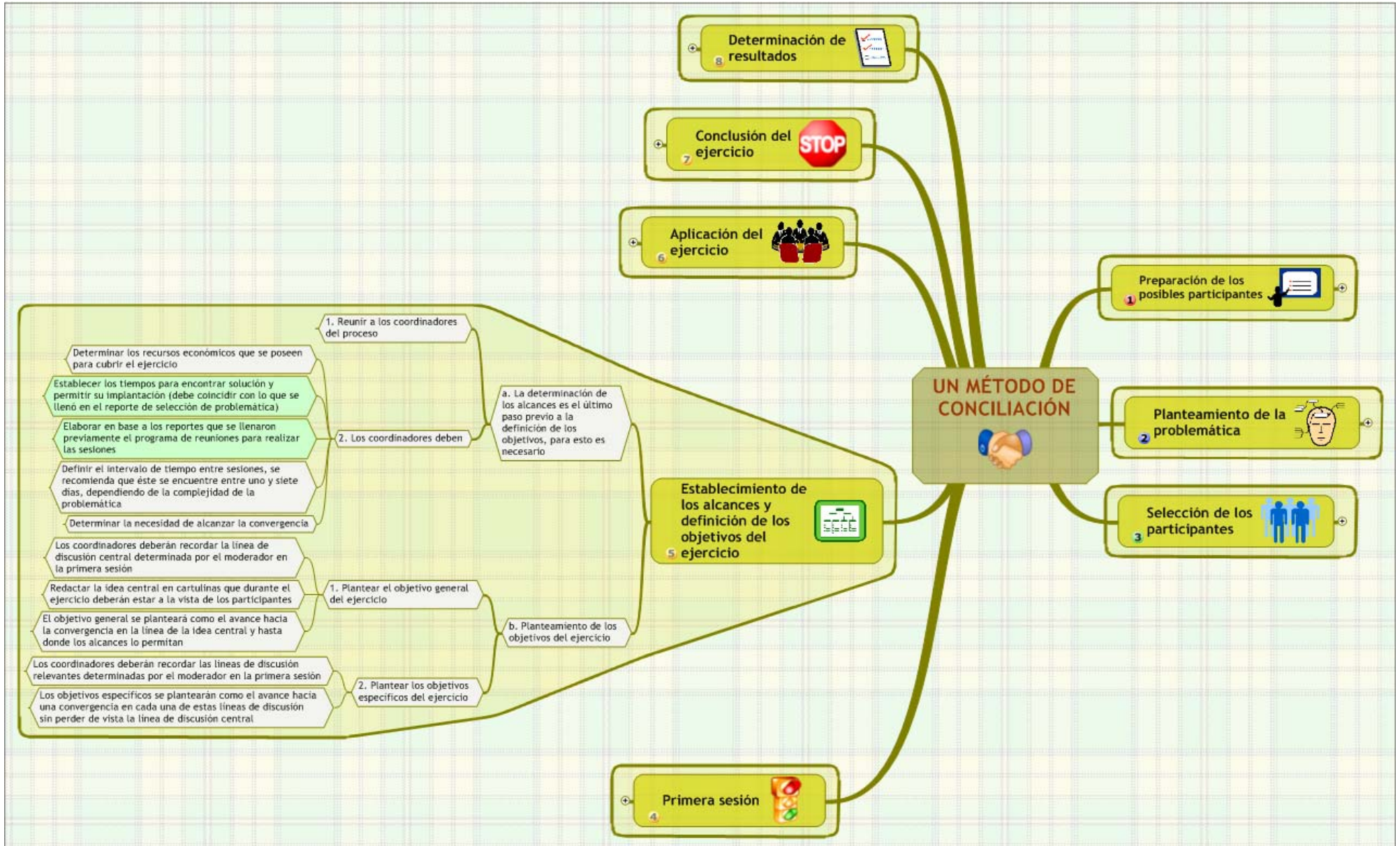
SELECCIÓN DE PARTICIPANTES



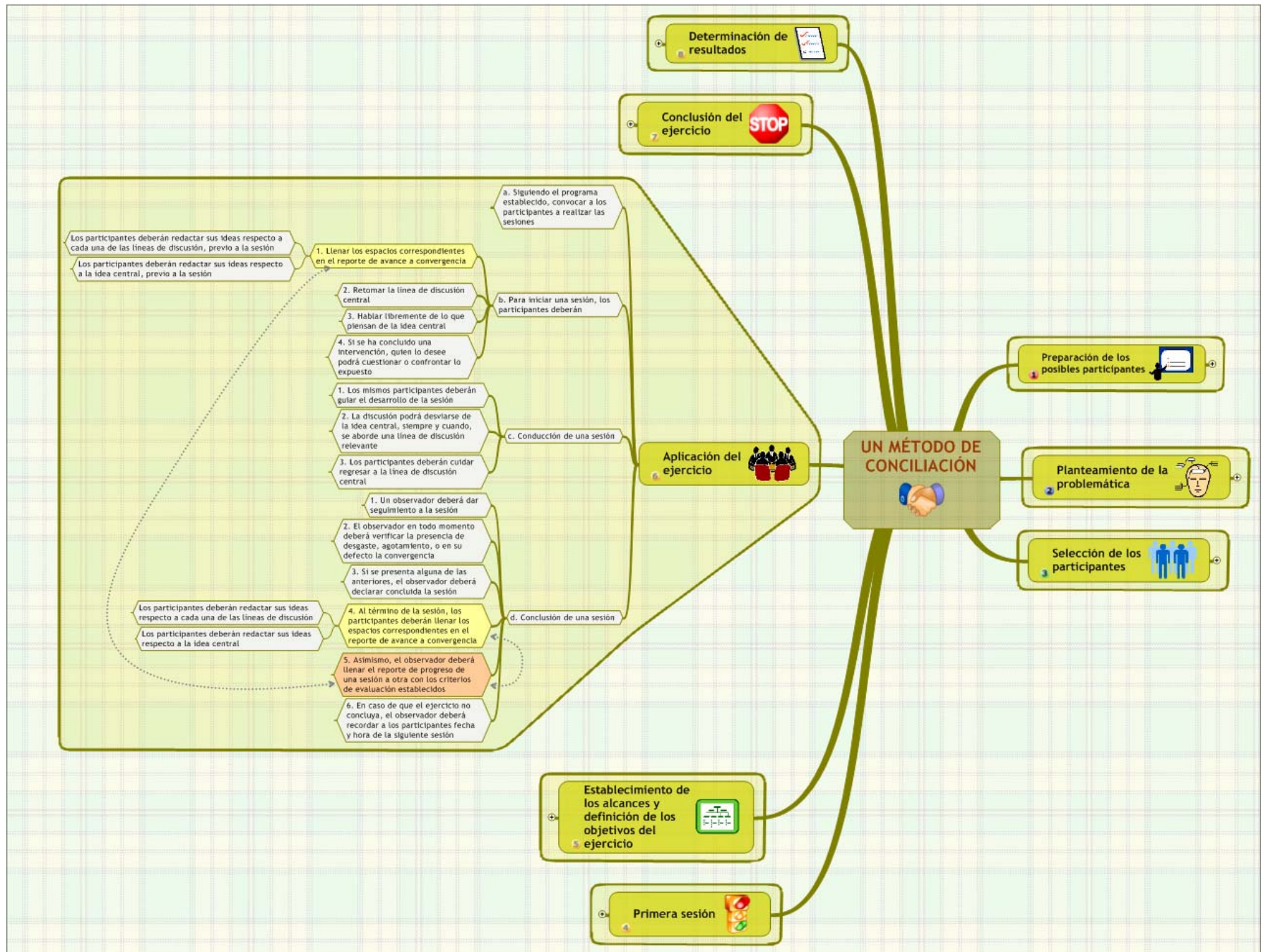
PRIMERA SESIÓN



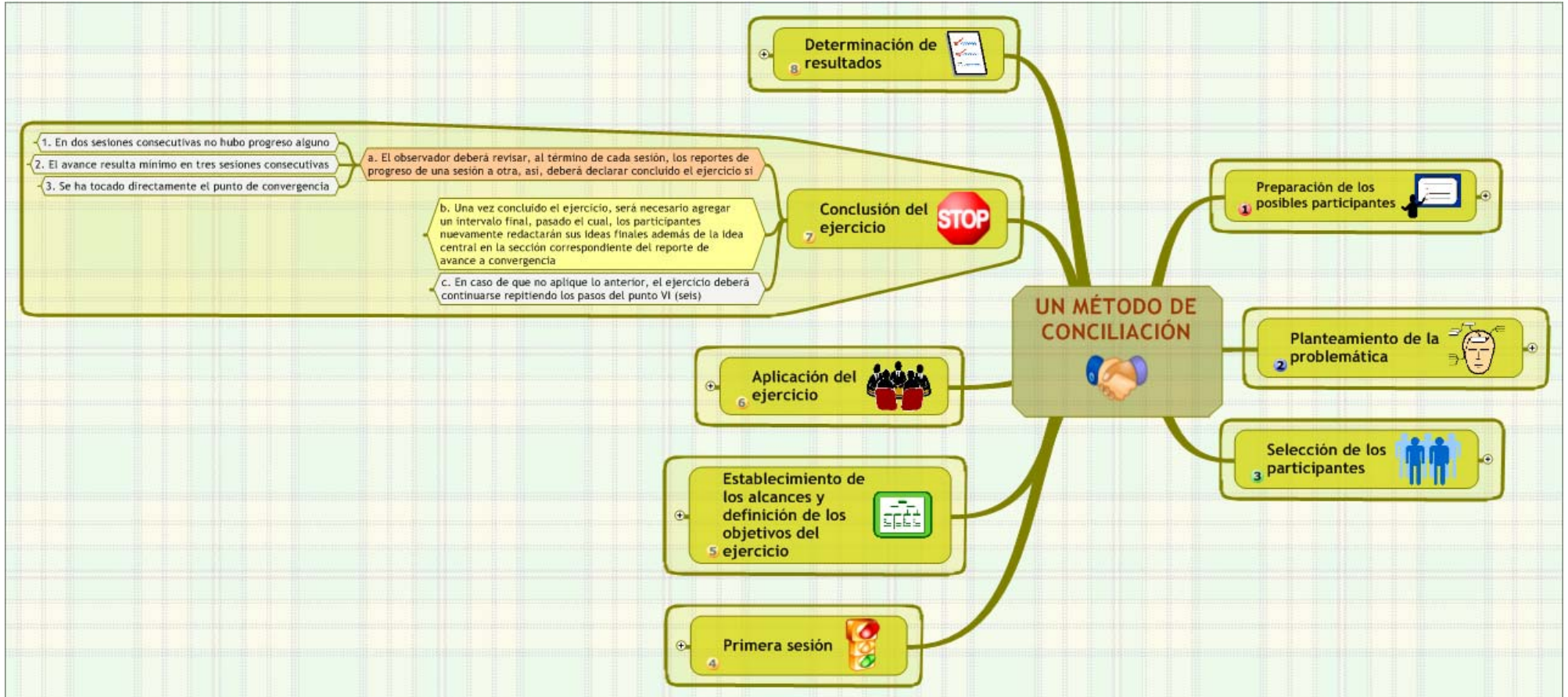
ALCANCES Y OBJETIVOS DEL EJERCICIO



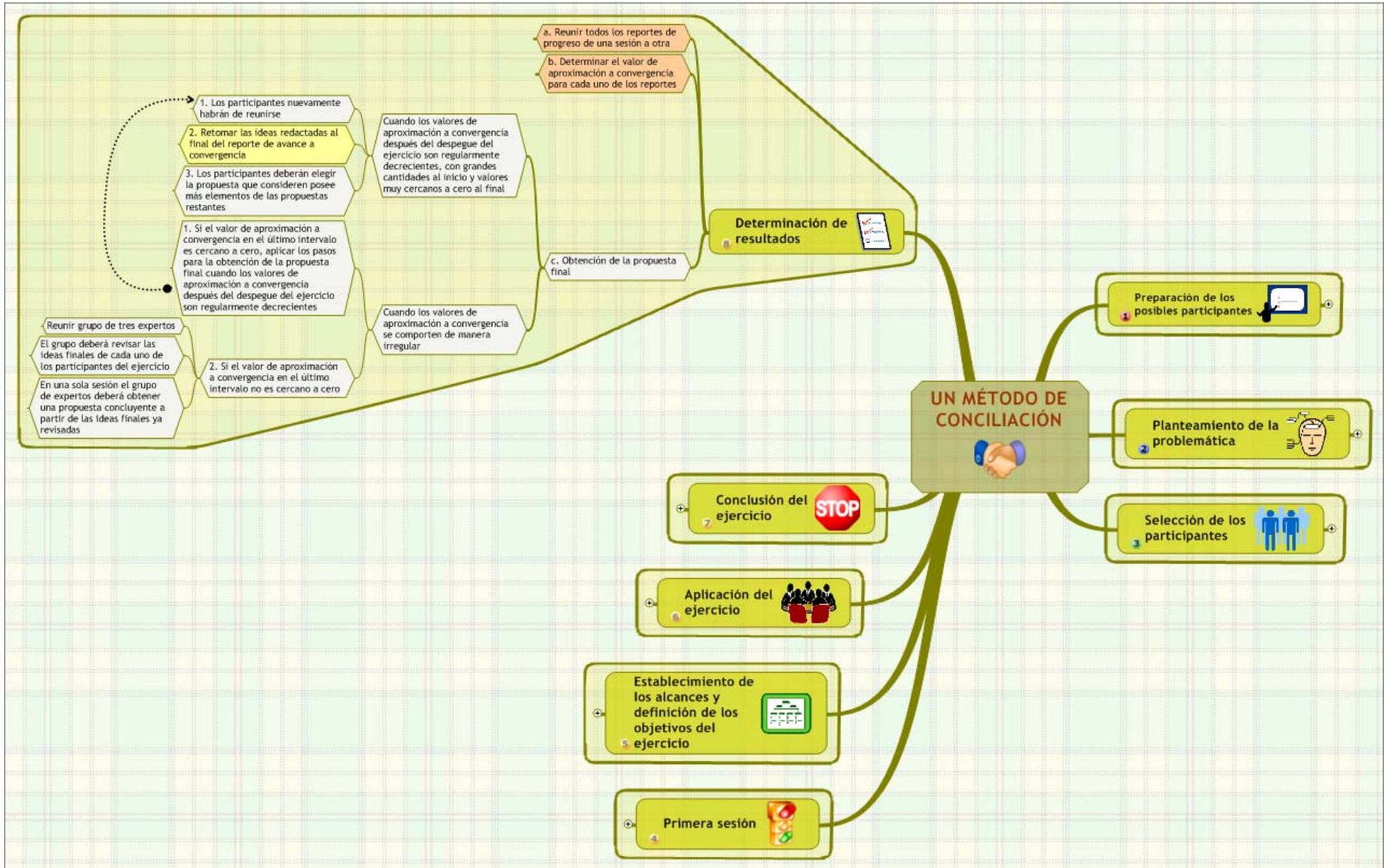
APLICACIÓN DEL EJERCICIO



CONCLUSIÓN DEL EJERCICIO



DETERMINACIÓN DE RESULTADOS



CONCLUSIONES

Recordando el objetivo planteado, éste consistió en proponer una metodología de conciliación en el manejo de conflictos y negociación, la cual se sustente en la dialéctica tradicional y que de respuesta a problemáticas existentes en una organización que presenten perspectivas de solución contrarias, es decir, si los actores que pretenden dar solución al problema no se ponen de acuerdo en cómo hacerlo; brindando así, soluciones mejoradas e idóneas mediante el empleo de los recursos existentes en la misma organización.

El objetivo se cumplió, ya que a través de este material se presentó en forma simple, sistemática y metódica un procedimiento que permite ubicar problemáticas organizacionales aptas para ser atacadas mediante la conformación de grupos de trabajo, que con la generación de conflictos funcionales en torno a la problemática dan paso a un ejercicio dialéctico que después de varias iteraciones busca alcanzar o al menos aproximarse a una convergencia.

En el planteamiento de la hipótesis del trabajo se dijo: "La diversidad intelectual existente dentro de una organización puede ser utilizada para resolver adecuadamente algunos de los problemas que se presentan". Aunque no se ha presentado un caso de estudio que lo sustente, las observaciones derivadas de una gran cantidad de reuniones realizadas dentro de una organización dedicada, entre otras cosas, a desarrollar proyectos dentro de las áreas de Investigación de Operaciones, Planeación, Transporte, y Finanzas, además de la conformación de un grupo de trabajo que exploró las posibilidades e imposibilidades de aplicar metódicamente lo observado, permiten evidenciar que la hipótesis es válida.



Aunque la problemática planteada no se ha atacado en su totalidad, “La solución que se asigna a un problema específico que se presenta dentro de una organización no necesariamente es adecuada”, se ha logrado abordar un sector dentro de este grupo que contiene problemas relevantes dentro de la mayoría de las organizaciones, este grupo se ha definido claramente a lo largo del trabajo.

La utilidad de este trabajo consiste en que toda organización que lo desee y que tenga los recursos necesarios, es decir, tiempo, capital humano, y paciencia para generar un cambio cultural en la forma de percibir y atacar problemáticas al menos en un grupo de la organización, podrá obtener al mediano y largo plazo una forma de trabajo que no sólo arroje soluciones a problemas que deban ser atendidos inmediatamente, sino que permita incluso prever problemas de este y otros tipos mediante la generación de una visión integral de la organización.

Así, en el presente trabajo se han obtenido una serie de aspectos relevantes, que pueden ser de utilidad para aplicaciones y desarrollos posteriores. En esta sección se reúnen aquellos que han sido considerados los más importantes para que el lector pueda revisarlos en forma rápida y sencilla, si alguna de estas observaciones resulta ser de interés, el detalle podrá encontrarse en el desarrollo de este documento. Las conclusiones se clasifican de dos formas: aspectos que concluyen el trabajo desarrollado y, aspectos que pueden ser considerados en el desarrollo de trabajos posteriores, éstos son presentados a continuación.

ASPECTOS QUE CONCLUYEN EL TRABAJO DESARROLLADO

Para ser fiel al planteamiento de Georg Hegel, el método desarrollado considera los siguientes tres aspectos fundamentales:

1. Considerar opuestos que interactúen mediante un proceso (La dialéctica es el paso de un opuesto al otro).
2. Este proceso busca conciliar los opuestos (Este paso es la conciliación de los opuestos).
3. Esta conciliación existe y se puede lograr o al menos aproximar (Este paso, por tanto la conciliación, es necesario).

Las ventajas que aporta el ejercicio y la destreza que se requiere para explotarlas sólo se aprenden mediante la práctica constante del mismo; para explotar el ejercicio en su totalidad es necesario percatarse de la importancia de las reglas y aplicarlas en todo momento, cuando su empleo sea inercial, será posible empezar a concentrarse en la búsqueda de la convergencia y todo lo que ello implique.

Las reglas básicas que deben aplicarse durante el desarrollo del ejercicio son:



1. Deben existir al menos dos participantes.
2. Los participantes deben tener un punto en el cual difieren.
3. No hay lugar para la descalificación.
4. Hablar siempre en primera persona.
5. Utilizar argumentos propios.
6. Interpretar los argumentos de la contraparte a manera de pregunta.

Estas reglas en cierto modo resuelven el problema de realizar el ejercicio de una manera funcional, mas no garantizan el hecho de que se lleve a cabo, es aquí donde entra en escena el método desarrollado.

La mejor manera de obtener resultados satisfactorios radica en la capacidad de la organización para reunir grupos heterogéneos, es decir, gente que vea la problemática en cuestión desde distintas perspectivas.

El ejercicio se vuelve muy dinámico cuando en un grupo de tres participantes, todos ellos han mostrado un interés explícito en el tema de discusión; la función de moderador no es algo que se domine en primera instancia, sin ningún tipo de preparación, para ello, al igual que el resto de las características del ejercicio, se requiere práctica y una identificación plena de los objetivos del mismo.

Con los resultados derivados de varias sesiones se ha observado una regla que se presenta casi siempre, *"a menor número de participantes, mayor la velocidad de aproximación a convergencia"*.

Si todos los integrantes del grupo que realiza el ejercicio poseen un amplio conocimiento de las ventajas y desventajas del mismo, todos están conscientes de las reglas básicas y asimismo las dominan, no se correría ningún riesgo en formar un grupo equilibrado con gente de distintos niveles jerárquicos en la organización.

Mediante el método que se plantea sólo podrán ser atacadas aquellas problemáticas que despierten un gran interés entre los integrantes de la organización, asimismo entre externos que podrían ser invitados a participar.

Una vez determinado el grupo de trabajo, es necesario convocar a una primera reunión para:

1. Provocar uno o más puntos en discordia.
2. Lograr el conflicto.
3. Establecer definiciones iniciales.
4. Definir líneas de discusión iniciales.
5. Plantear la idea central.
6. Observar la interacción entre los participantes.



7. Verificar la correcta aplicación de las reglas.
8. Determinar la viabilidad del ejercicio.
9. Establecer los alcances.
10. Elaborar los objetivos.

La definición de conflicto utilizada es:

“Conflicto es aquella situación donde se genera la coexistencia de tendencias contradictorias, ya sea en un individuo o entre los participantes de un mismo proceso”.

El objetivo general del ejercicio consiste en avanzar hacia la convergencia en la línea de la idea central y hasta donde los alcances lo permitan.

El concepto de convergencia es uno de los aspectos fuertes de esta metodología ya que permite establecer una solución dentro de ciertos rangos, aún cuando no se logre coincidir en el ejercicio. Así, punto de convergencia es, aquella idea hacia la que se dirigen los participantes, en algunos casos se puede identificar muy fácilmente y desde las primeras sesiones, pero en otros no, incluso, hay situaciones en las que los participantes pueden situarse sobre el punto de convergencia rápidamente y otras en las que ni siquiera se visualice.

El ejercicio está diseñado para alcanzar la convergencia o en su defecto aproximarse notablemente a la misma, cuando esto no ocurra, no habrá elementos suficientes para obtener conclusiones satisfactorias, por lo que se recomienda aplicar este método sólo en aquellos casos donde se reúnan todas las condiciones citadas

El conjunto de pasos a seguir en el diseño de un ejercicio que considere el método de conciliación presentado son:

1. Preparación de los posibles participantes.
2. Planteamiento de la problemática.
3. Selección de los participantes.
4. Primera sesión.
5. Establecimiento de los alcances y definición de los objetivos del ejercicio.
6. Aplicación del ejercicio.
7. Conclusión del ejercicio.
8. Determinación de resultados.

La dinámica del ejercicio se encuentra estrechamente relacionada a la constante modificación que los participantes realizan a su perspectiva, para aprovechar esto se diseñaron los reportes, cuya utilidad radica en que permiten dar seguimiento al acercamiento a la convergencia.



Un aspecto muy importante para el buen inicio, desarrollo y asimismo buen término del ejercicio es el de la concepción. Es vital forjar los conceptos que se encuentran en torno al punto de discusión, es decir, no es posible avanzar si no existe un mismo lenguaje entre los participantes, se podría caer en un círculo vicioso donde se hablaría por hablar, donde cada quien expondría para sí mismo y en definitiva no habría avance de ningún tipo.

Una de las grandes ventajas del ejercicio consiste en utilizar los valores del individuo para exponerlos mediante la confrontación y el cuestionamiento, al quedar éstos al descubierto, el participante debe continuar, debe defender su postura.

ASPECTOS QUE PUEDEN SER CONSIDERADOS EN EL DESARROLLO DE TRABAJOS POSTERIORES

En esta sección se mencionan una serie de aspectos que podrían mejorar el material desarrollado, pero que no han sido considerados por falta de tiempo y recursos; así, se deja abierta la posibilidad de ampliar este trabajo a toda persona que así lo desee, estos aspectos se resumen a continuación.

Actualmente no se posee información estadística que permita establecer rangos de criterio en la viabilidad o no del ejercicio, asimismo, se menciona que en este caso la experiencia del moderador sería de utilidad para tomar tal decisión, sin embargo, queda abierta la posibilidad de darle a esta información algún tratamiento estadístico que permita identificar límites de viabilidad y correlaciones de funcionalidad entre las distintas componentes, una vez que se hayan obtenido resultados en otros ejercicios.

Toda la información que se utilizó para dar forma a la metodología presentada se basa en notas recabadas por el autor de una gran cantidad de experiencias, además del marco teórico presentado en los primeros capítulos. No obstante, esas experiencias se han amalgamado en el capítulo titulado un método de conciliación, sería de gran utilidad diseñar un estudio de campo que permita aplicar todos estos planteamientos de una sola vez, desgraciadamente, la cantidad de recursos que implica esto es considerable, así que se recomienda dividir tal estudio de modo que permita alcanzar metas parciales, y de ser posible, con el conjunto de ellas, lograr una integración total del método.

ANEXO

DEFINICIONES PREVIAS

Antes de dar paso a los conceptos iniciales en la construcción de la propuesta del método de conciliación, es necesario brindar una idea inmediata de los términos empleados a lo largo del capítulo V, con el fin de agilizar la comprensión y evitar confusiones. A continuación se presenta un glosario para estos términos.

Actitud

Nivel de apertura del participante hacia la búsqueda conjunta de la convergencia.

Agotamiento

Situación que se presenta en el ejercicio donde uno o varios de los participantes exponen ideas sin argumentos convincentes, resultado de un cambio repentino en su percepción de las cosas.

Agresión

Ataque que se concentra en vulnerar al interlocutor sin esperar ningún tipo de retroalimentación.

Argumento

Conjunto de aseveraciones que sustentan la postura del participante que las presenta.

**Asimilación**

Adopción de un argumento presentado por otro participante como parte de la construcción argumental propia.

Autodiscusión

Proceso de discusión a nivel individual donde los valores personales buscan conciliarse con la lógica expuesta por otro participante.

Concentración

Apego de un participante a la línea de discusión.

Conceptuación

Establecimiento de un mismo entendimiento para todos los participantes en torno a una línea de discusión.

Conciliación perfecta

Se llama así cuando los participantes de un mismo ejercicio han alcanzado la convergencia.

Conciliar

Acción que implica ubicarse sobre un punto de convergencia y por lo tanto se elimina toda posibilidad de discusión.

Concreción

Exposición de una idea en su forma más simple y comprensible.

Convergencia

Es lo que resulta cuando los participantes han logrado sortear las diferencias originadas en el punto en discordia.

Crítica

Conjunto de argumentos que conforman una réplica, cuya función consiste en tratar de mejorar (complementar) lo mencionado por el último interlocutor.

Cuestionado

Participante en el cual otro de los participantes indaga para obtener más información de algún planteamiento presentado por aquél.

Cuestionador

Participante que indaga.



Cuestionamiento

Pregunta que realiza un participante durante un ejercicio a alguien más que acaba de exponer su postura.

Descalificación

Se percibe como un ataque que busca desarmar al "rival" y en ocasiones se presenta en forma inconsciente, es resultado de un mal entendimiento, o mala aplicación de las reglas y objetivos del ejercicio.

Definición

Principio fundamental sobre el que se construye una idea transmisible, no existe argumento que lo refute, un participante puede proponerlo desde su apreciación y deberá ser respetado a lo largo del ejercicio.

Desconocimiento

Ignorancia de alguno de los participantes respecto a algún punto en particular, si esto no es aclarado cuando surge la duda puede generar disfuncionalidad al ejercicio.

Desgaste

Situación que se presenta en el ejercicio donde uno o varios de los participantes presentan muestras de cansancio físico o emocional.

Desinhibición

Capacidad del individuo de intervenir cuando lo desee en el ejercicio, siempre y cuando respete las reglas del mismo.

Determinación

Condición del participante que implica conciencia y búsqueda de la convergencia.

Discusión

Esencia del ejercicio, forma de interacción entre los participantes que permite el intercambio de ideas, puede ser hablada y mediante actitudes.

Disfuncionalidad

Situación que se presenta cuando el ejercicio no puede continuar su desarrollo normal y si no es corregida rápidamente este último puede incluso fracasar.

Dominio

Condición que implica destreza en el conocimiento y aplicación de las reglas del ejercicio.

**Duración del intervalo (Período entre sesiones, Intervalo)**

Tiempo que transcurre entre dos sesiones, normalmente éste depende de la complejidad del tema que se aborda pero es importante no extenderlo demasiado ya que el participante puede llegar a olvidar aspectos relevantes.

Ejercicio

Proceso comprendido entre la determinación de un punto en discordia y la consecución de la convergencia.

Enfrentamiento

Situación que se presenta durante el ejercicio en la que dos o más participantes exponen y confrontan sus ideas.

Idea

Reunión mínima de conceptos que implican algún conocimiento en particular.

Idea central

Es aquella idea sobre la que se guía toda la discusión del ejercicio, también se llama línea de discusión central.

Interlocutor

Desde la perspectiva de un participante, es la contraparte en el ejercicio.

Lenguaje

Forma en la que se comunica cada participante, no sólo debe ser hablada.

Libertad

Característica del ejercicio que permite a los participantes actuar a voluntad, no sin antes acatar las reglas.

Línea de discusión

Idea en torno a la cual se discute, su análisis puede ramificarse, pero no alejarse demasiado ya que podría perderse de vista el punto de convergencia.

Moderador

Individuo que regula el desarrollo del ejercicio para evitar disfuncionalidades, puede ser un externo pero normalmente es un participante del mismo.

Necesidad

Postura de un participante que implica una actitud irracional.



Paciencia

Actitud que denota apertura a nuevas ideas e interés incondicional. Es una actitud que deben mostrar abiertamente los participantes ya que genera confianza en el grupo.

Participación

Intervención de un participante en el ejercicio. Ésta debe ser reiterada a lo largo del desarrollo del mismo.

Participante

Individuo que es parte activa en el ejercicio, interviene cuando lo desea siempre y cuando aplique las reglas.

Pasión

Se manifiesta como un alto interés por parte de un participante por defender sus ideas.

Proceso de aprendizaje

Etapa previa a la aplicación del ejercicio que busca inducir a los posibles participantes a un dominio del mismo.

Punto en discordia

Aspecto en el cual difieren al menos dos de los participantes de un ejercicio, también es llamada discordancia.

Ramificación

Idea secundaria que genera polémica, debería ser tratada hasta alcanzar la convergencia antes de regresar a la idea central que es discutida.

Repetición

Se presenta cuando el intervalo entre sesiones es muy grande y puede darse el caso donde algo que ya fue discutido nuevamente se tenga que abordar, dado que los participantes han olvidado el punto.

Réplica

Argumentos que presenta un participante durante un ejercicio a alguien más que acaba de exponer su postura.

Retroalimentación

Utilidad que un participante asigna a las ideas de un interlocutor que han confrontado las de él mismo. Esto es el motor del ejercicio que impulsa el cambio buscado.



Sencillez

Forma a la que deben aspirar las ideas al ser transmitidas, de modo que su comprensión sea inmediata.

Sofisma

Expresión que puede ser elaborada sin argumento alguno que sólo busca confundir mediante el buen manejo del lenguaje. Atenta contra la sencillez de las ideas.

Tolerancia

Capacidad de un participante de escuchar ideas opuestas a las suyas sin sentirse agraviado.

Valores

Conjunto de principios en el individuo que asignan cualidad entre valioso (útil) y no valioso (inútil) a una idea.

BIBLIOGRAFÍA

Abbagnano, Nicola., Bobbio, Chiodi, Garin, Paci, Rossi, Viano. **La evolución de la dialéctica.** Ediciones Martínez Roca, S.A. Primera edición, 1971.

Boulding, Kenneth Ewart. **The image: Knowledge in life and society.** Ann Arbor: University of Michigan, 1956.

Churchman, Charles West. **The design of inquiring systems: Basic concepts of systems and organization.** New York: Basic Books, 1971.

Cirigliano, Gustavo F.J., A. Villaverde. **Dinámica de grupos y educación.** Editorial Humanitas, Buenos Aires. Séptima edición, 1987.

Connor, Desmond. **Participación pública: Un manual. Cómo prevenir y resolver los conflictos públicos.** 1997.

Cortés del Moral Rodolfo. **El método dialéctico.** Editorial Trillas. Tercera edición, 1990.

Grover, D. Karen., J. Grosch., P. Olczak. **La Mediación y sus contextos de aplicación.** Paidós. 1996.

Heiss, Robert. **Hegel, Kierkegaard, Marx: Three great philosophers whose ideas changed the course of civilization.** Seymour Lawrence: De la Corte, 1975.

Jones, G.R., J.M. George, C.W. Hill. **Contemporary management.** McGraw-Hill International Editions. Second edition, 2000.

Kuhn, Thomas S. **La estructura de las revoluciones científicas.** México: Fondo de Cultura Económica, 1971.

Mason, R.O., I.I. Mitroff. **Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases and techniques.** John Wiley and Sons, Inc. First edition, 1981.

Platón. **Diálogos.** Editorial Porrúa. Vigésimoséptima edición, 2001.

Stiehler, Gottfried. **Hegel y los orígenes de la dialéctica.** Madrid: Ciencia Nueva, 1967.

Suares, Marinés. **Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas.** Buenos Aires; México: Paidós, 1996.