

01167



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ingeniería
División De Estudios de Posgrado

**Una propuesta para la gestión de conflictos
en organizaciones productivas**

Tesis que para obtener el grado de
Maestro en Ingeniería
con Especialidad en Planeación
Presenta

Alejandro Morales Ramírez

Director: Dr. Javier Suárez Rocha

Cd. Universitaria. Diciembre de 200





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

*Para Ángeles,
por el gusto de lo que ha sido
y la ilusión en lo que será.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Alejandro Morales
Ramírez

FECHA: 8 Enero 2004

FIRMA: WRB

*Mama y papá,
gracias.*

*....quien no aprende de
de sus errores está
condenado a repetirlos.*

(anónimo)

Contenido

Resumen	1
I. Proceso Productivo y Conflicto	2
I.1 Objetivos vs. Resultados	3
I.2 Factores de Conflicto	4
I.3 Proceso productivo y factores de conflicto	6
II. La posibilidad de Gestión	10
II.1 Dinámica del conflicto	10
II.2 Ámbitos de Gestión	13
II.3 Modelos de gestión de conflictos	14
III. Resolución de Conflictos	16
III.1 Desarrollo de Alternativas	16
III.2 Evaluación de alternativas	19
III.3 Toma de decisiones	22
III.4 Implementación	24
IV. Prevención de Conflictos	26
III.1 La nueva organización	26
III.2 Cultura de cambio	29
III.3 La prevención como estrategia competitiva	31
V. Un ensayo de aplicación	34
V.1 Identificación y diagnóstico	34
V.2. Análisis de los mecanismos de resolución en FH	36
V.3 La prevención: una disyuntiva	40
Recomendaciones	41
Conclusiones	45
Bibliografía	46

Resumen

Este trabajo es resultado de la reiterada reflexión en torno a la persistente ocurrencia de conflictos, consecuencia de desviaciones entre lo esperado en teoría y lo que sucede en la práctica, en organizaciones que tienen como quehacer la producción de bienes o servicios. Su objetivo es constituir una propuesta para gestionar estas situaciones conflictivas y convertirlas en oportunidades de desarrollo desde el interior de la misma organización, independientemente de los factores externos.

A manera de formulación de la problemática, el trabajo inicia señalando las características del proceso productivo y como estas se relacionan con la ocurrencia de conflictos, resaltando la simbiosis natural entre ambos. Posteriormente, a través de un análisis sistémico se descubre la dinámica del conflicto y se evidencia la posibilidad de gestión en dos vertientes: la resolución y la prevención. También consecuencia del análisis, se establece la viabilidad de utilizar un modelo participativo en la gestión del conflicto. Ambas definiciones constituyen la hipótesis de este trabajo.

En cuanto a la resolución de conflictos, se presenta una propuesta que abarca desde el desarrollo de alternativas hasta la implementación de la acción elegida. A continuación se desarrolla lo concerniente a la prevención de conflictos, justificando la pertinencia de adecuar la estructura y cultura de la organización, así como del desarrollo de la inteligencia organizacional. Demuestra también la ventaja del enfoque propuesto en la mejora de los procesos de la organización y la obtención de ventajas competitivas para la organización.

Se presenta también un "ensayo" de aplicación, a partir de la cual se establecen conclusiones traducibles en recomendaciones específicas para incidir en la situación conflictiva estudiada. Finalmente, se incluyen conclusiones personales sobre el resultado del trabajo y las perspectivas de la propuesta.

I. Proceso productivo y conflicto

Nada es permanente excepto el cambio

La historia de la humanidad es consecuencia de las ideas que han propiciado cambio. Ya sea por motivos económicos, políticos o sociales, las ideas surgen y se desarrollan con la finalidad satisfacer necesidades específicas.

En la civilización contemporánea, este proceso ha adquirido un carácter *productivo* en el que crear productos o servicios implica la aplicación sistemática de recursos, limitados en el tiempo y el espacio, a través de organizaciones que tienen en ello su razón de ser. Mas aún, la existencia de un ámbito competitivo reviste al proceso como el centro en torno al cual se definen objetivos (expectativas sintetizables en términos de indicadores fundamentales de desempeño: tiempo, costo y especificación) que permiten alcanzar las metas que la organización se plantee, tanto para el corto como para el largo plazo.



Fig. 1. Interacción del proceso productivo, los objetivos y las metas de la organización¹

¹ La figura es similar a la incluida en Cleland (1999); sin embargo, se modifica la ubicación de las metas estrategias, colocándolas en un nivel superior al de las metas de corto plazo.

I.1 Objetivos vs. Resultados²

Los objetivos constituyen un parámetro de referencia que, a través de la comparación, tiene la doble función de permitir ubicar la posición de la organización respecto a sus metas como de señalar *desviaciones* en los resultados. Para este segundo caso, las posibles desviaciones se detallan en los siguientes incisos.

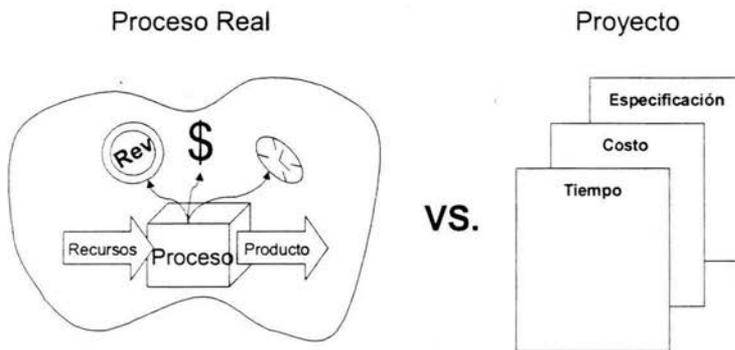


Fig. 2. Representación gráfica de la comparación entre los objetivos proyectados y los indicadores del proceso real, la cual permite identificar desviaciones.

- a. *Presupuesto excedido.* Aun cuando no se haya aplicado el total del presupuesto, la comparación del trabajo ejecutado contra recursos utilizados provee un claro indicador sobre el estado del presupuesto; si dichos recursos son mayores a los previstos entonces existe el riesgo de que el total no sea suficiente para concluir el proceso.

² Aunque la comparación entre objetivos y resultados es un tema implícito en diversos textos de administración, la identificación precisa de las *desviaciones* como antecedentes de una situación problemática se tomo de Kepner and Tregoe (1989). Se utilizaron también para el desarrollo de esta sección: Cleland and King (1990), Klien and Ludin (1997), Lientz and Rea (1998) y Newbold (1998)

- b. *Programa retrasado*. Los retrasos se hacen evidentes al actualizar el programa y observar que una o más actividades no se van a terminar en el tiempo previsto originalmente para su terminación.

- c. *Especificación incumplida*. Este problema aparece cuando un componente no puede desempeñar la función para la cual fue diseñado, ya sea por tener deficiencias en su calidad o incluso estar incompleto.

En contraparte, aunque los objetivos configuran los resultados deseables del proceso, no debe perderse de vista que las definiciones iniciales que los soportan están sujetas (por sí solas) a la incertidumbre³; consecuentemente, los resultados pueden aparentar deficiencias en el proceso siendo que el marco de referencia es inadecuado. De manera similar, si los objetivos son ajustados como respuesta a cambios en el entorno, los resultados previos quedan desviados implicando con ello la aparición de necesidades imprevistas. En otras palabras, la ocurrencia de desviaciones no necesariamente significa deficiencias en el proceso, por el contrario, constituyen un evento esperable e inherente al mismo.

1.2 Factores de conflicto⁴

La desviación entre el resultado deseado y lo que realmente sucede o se prevé sucederá puede devenir en conflicto⁵ cuando alguna de las entidades que integran la organización considera que la desviación afecta el logro de sus metas particulares. Estas apreciaciones, manifiestas en el ámbito de ejecución de las actividades que constituyen el proceso productivo, comúnmente se relacionan con alguno de los siguientes factores.

³ Los recursos requeridos para desarrollar una actividad no son conocidos en su totalidad sino hasta que esta es ejecutada, más aún cuando se trata de actividades en las que no se tiene experiencia previa. Por su parte, los resultados dependen también de factores como las habilidades y motivación de los involucrados, las cuales puede variar entre uno y otro.

⁴ Los factores a los que se hace referencia son tratados en Kernzer (1995) y Lientz (1999). Sin embargo, no todos han sido incluidos en esta sección por considerarse que para su mejor comprensión requieren estudiarse en función de su orden y jerarquía según se detalla en el siguiente capítulo.

- *Presupuesto y Programa.* Frecuentemente, estas definiciones iniciales son percibidas como insuficientes y/o inadecuados por el grupo que esta a cargo de la ejecución. Independientemente de su veracidad, esta percepción es detonada los factores subsecuentes.
- *Asignación de Prioridades.* La perspectiva de cada una de las entidades participantes puede diferir respecto a la secuencia en que deben ser realizadas las actividades para completar el proceso, y devenir en conflicto cuando el responsable de ejecutar cierta actividad insiste en hacer otra. La asociación de conflictos con este factor frecuentemente se ve acentuado con la aparición de requerimientos imprevistos que modifican los programas y esquemas de trabajo que definían la operación del proceso.
- *Opiniones Técnicas.* En este rubro se involucran los desacuerdos respecto a aspectos como las especificaciones de desempeño y/o los medios que se requieren para alcanzarlas.
- *Disposición de Recursos.* Es probable que dentro del mismo proceso y simultáneamente los responsables de las diferentes disciplinas involucradas quieran disponer de los mismos recursos.
- *Procedimientos, métodos y herramientas.* La experiencia previa o la falta de esta es determinante en la aceptación y aplicación de procedimientos y herramientas. En algunos casos el conflicto puede deberse simplemente a que el método o herramienta no es adecuado para el proceso.

La siguiente figura muestra la relación causa-efecto que determina el desarrollo y los resultados de las actividades del proceso.

⁵ En este trabajo se entiende como conflicto al antagonismo o enfrentamiento, entre dos o más de los involucrados en un proceso productivo, como consecuencia de desviaciones (reales o previsibles) en torno a los objetivos del proceso, y cuyo desenlace es incierto.



Fig. 3. Relaciones causa efecto en el nivel ejecutivo; en sombra los antecedentes del incumplimiento de expectativas.

I.3 Proceso productivo vs. factores de conflicto.

Lógicamente, la aparición de los factores de conflicto antes descritos no es un evento aislado o fortuito, sino que está a su vez determinada por otros factores, entre los que de manera inmediata se encuentra la propia evolución del proceso.

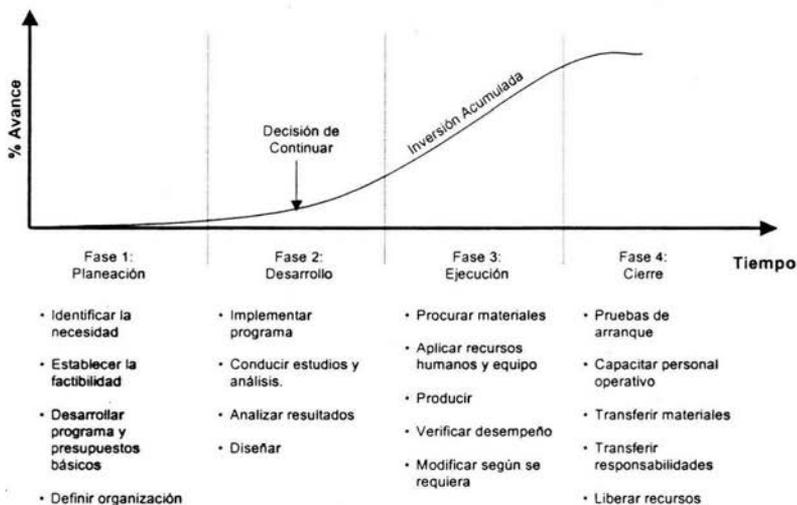


Fig. 4. Principales actividades y requerimiento de recursos por fase del proceso productivo⁶

⁶ La figura esta construida a partir de las mostradas en los trabajos "Implicaciones del comportamiento del ciclo de vida del proyecto" de John R. Adams, y "Manejo de las interrelaciones en los proyectos" de Peter W. Morris, ambos incluidos en Cleland (1990)

En este sentido, los factores de conflicto no permanecen estáticos sino que su aparición puede ser correlacionada con las diferentes etapas del proceso. La siguiente figura⁷ muestra los patrones característicos de la ocurrencia de conflictos según su causa.

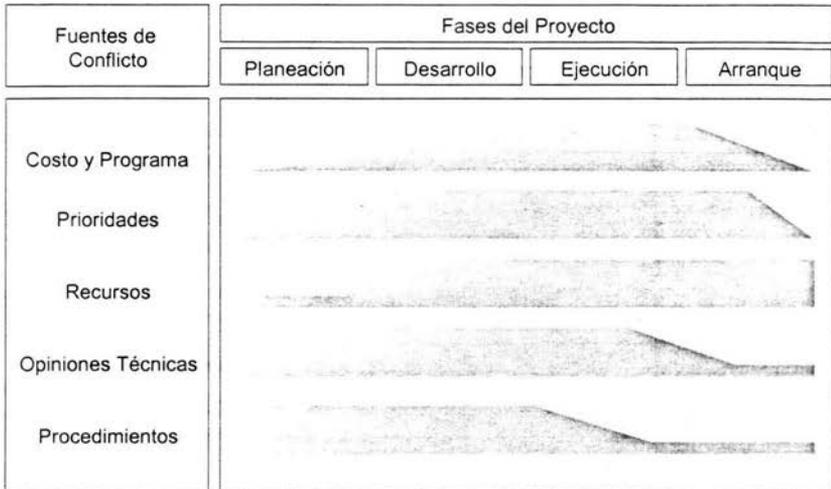


Fig. 5. Tendencias de la ocurrencia de conflictos según factor y fases del proceso.

Como se observa, las prioridades y programas mantienen un nivel preponderante en todas las fases del proceso. Esto es explicable en primer instancia pues cada una de las áreas funcionales tratará de mantener e incluso exagerar la importancia del trabajo a su cargo como un mecanismo natural de autodefensa ante posibles desviaciones. El programa aumenta gradualmente su incidencia conforme avanza el proyecto y los tiempos de holgura para corregir desviaciones se van reduciendo. Contrariamente, las prioridades decaen como motivo de conflicto hacia el final pues típicamente habrá una alineación con las prioridades establecidas en los hechos.

⁷ La figura está basada en otra mostrada en el trabajo "Conflic Management in Project Life Cycles" de Hans J. Thamhain y D.L. Wilemon, incluido en Kenzer (1995); sin embargo, esta ha sido modificada para incluir opiniones mostradas en el mismo título y en Cleland (1999).

Los procedimientos por su parte, son objeto de conflicto con mayor frecuencia en las etapas iniciales, pues es muy posible que estos no sean conocidos por los miembros del equipo de trabajo o incluso exista falta de apoyo de otras áreas funcionales. Consecuentemente, la incidencia decae hasta hacerse prácticamente nulos al final del proceso pues la organización ya aprendió a manejarlos, independientemente de si son los adecuados.

Las opiniones técnicas adquieren mayor relevancia en las etapas centrales debido a que es en estas cuando se requiere de definiciones y sus posteriores adecuaciones al momento de integrar diferentes componentes y encontrarse incompatibilidades entre los elementos de uno y otro. Otra explicación se da en torno a la incertidumbre respecto al desempeño que tendrá algún elemento específico, lo cual prevalecerá hasta observar algún resultado.

En las primeras dos fases el costo tiene una importancia marginal pues el proyecto aún no termina de estar definido y las inversiones aún no son cuantiosas. Adquiere importancia en la fase de ejecución pues en esta se consumirá la mayor parte de los recursos y cualquier variación es altamente significativa. La fase de cierre también involucra conflictos de este tipo ya que en caso de haberse dado desviaciones significativas durante la producción, estas tendrán que ser absorbidas en esta última fase. Estos conflictos pueden resultar particularmente complejos en tanto que cualquier desviación, incluidas las de tiempo y especificación, es traducible en un costo que a su vez constituye una medida fundamental para evaluar el desempeño final del proceso.

De manera similar, los conflictos relacionados con el uso de recursos se tornan relevantes en la etapa de producción al incrementarse la cantidad de trabajo y eventualmente requerirse colocar recursos en actividades diferentes a las programadas, lo que rápidamente se podría traducir en retrasos en otros frentes de trabajo. En la fase de cierre este asunto puede volverse crítico si el uso intensivo de recursos para corregir desviaciones es afectado al ser también requerido en otros procesos.

Aunque no está reflejado directamente en la gráfica, es importante tomar en consideración que conforme avanza el proyecto aumentará la influencia de las relaciones interpersonales como consecuencia del desgaste de las mismas al ser expuestas a la presión de cumplir programas, presupuestos y especificaciones. Adicionalmente, el fenómeno se puede acentuar en la etapa de cierre al agregarse el elemento de la incertidumbre respecto al futuro de cada uno de los individuos.

Es importante señalar que no por el hecho de presentarse con mayor intensidad un tipo de conflicto determinado este es más significativo para el éxito del proceso. El fracaso puede venir de cualquier conflicto aún cuando solo se presente en una ocasión. Lo anterior constituye una premisa básica a tener en cuenta al manejar el conjunto de conflictos pues independientemente de la cantidad se debe saber valorar cuál es la atención que se le debe dar a cada uno.

II. La posibilidad de gestión.

Lógicamente, la ocurrencia de un conflicto motiva en los involucrados el deseo de corregir la desviación que lo origina. Ante la posibilidad de que este deseo se transforme en acciones aisladas e incluso contrapuestas surge la necesidad de un proceso de gestión que les confiera racionalidad. En este sentido, la primer instancia debe ser el reconocimiento de las causas detrás de los efectos manifiestos en el conflicto.

II.1 Dinámica del conflicto

Desde una perspectiva causa-efecto, toda desviación (independientemente de la incertidumbre propia de las definiciones iniciales del proceso) puede ser explicable como resultado de la acción de uno o más factores. De la misma manera, estos factores también son consecuencia de otros y así sucesivamente hasta encontrar una causa raíz⁸. En el marco del proceso productivo, esta relación jerárquica entre síntomas y causas permite intuir tres ordenes o niveles en los cuales se ubican las posibles causas de conflicto: el ejecutivo, el operativo y el estratégico.



Fig. 6. Relación jerárquica entre síntomas y causas

⁸ En la Teoría de Sistemas, el principio de jerarquía permite distinguir a un sistema como parte de otro de orden superior. Checkland and Scholes (1999). En este sentido, aunque sin precisar en el concepto, Newbold (1998) presenta un análisis causa-efecto que se extiende igualmente hasta causas raíz.

Factores en el nivel operativo

Si los factores de conflicto en el nivel ejecutivo constituyen el antecedente inmediato de los síntomas (ver Secc. 1.2), en la misma lógica causa – efecto estos factores deben de ser también explicables en función de factores ubicados en un ámbito superior, en este caso el operativo⁹.

A diferencia de los factores en el nivel ejecutivo, los cuales son identificados de manera precisa por los involucrados, en el nivel operativo los factores de conflicto (causas de segundo orden) son más difíciles de percibir pues se encuentran intrínsecos en las relaciones entre los diferentes involucrados. A continuación se detallan los más frecuentes.

- *Sistema administrativo.* Se refiere a los conflictos asociados con desacuerdos y/o falta de claridad respecto a las relaciones de mando y responsabilidades ú ámbito de competencia de cada uno de los miembros del equipo. Comúnmente se hacen evidentes en la asignación de prioridades ú opiniones técnicas.
- *Diversidad de áreas funcionales.* Este factor está ampliamente relacionado con la compatibilidad entre la interdependencia real ó requerida entre áreas funcionales y los vínculos formalmente establecidos. Frecuentemente se refleja en desacuerdos sobre métodos de trabajo, uso de recursos o la asignación de prioridades.
- *Rotación de involucrados.* Este factor no necesariamente es perjudicial si los cambios están previamente definidos en duración y alcance. Por el contrario, puede significar un conflicto si el abandono se da antes de que el trabajo asignado a la posición sea concluido, particularmente si se trata de una entidad que concentre la conducción de alguna etapa / disciplina del proceso.

⁹ Los factores detallados en esta sección corresponden a aquellos mencionados en la Nota 4.



Fig. 7. Relaciones causa efecto en el nivel operativo; en sombra la explicación de la toma de acciones equivocadas.

Por otro lado, no debe perderse de vista que la operación del proceso recae en individuos con personalidades diferentes que eventualmente pueden resultar contrapuestas y acentuar conflictos derivados de los factores antes descritos.

Factores en el nivel estratégico

Finalmente, todas las causas y efectos detallados previamente pueden ser consecuencia de una planeación deficiente, cuyo antecedente, en el contexto de la organización en que se circunscribe el proceso, se encuentra en la falta de una visión rectora en la definición de la estrategia competitiva.



Fig. 8. Relaciones causa efecto en el nivel estratégico.

II.2 Ámbitos de Gestión

Atender las causas no los efectos. Bajo esta premisa, el análisis de la dinámica del conflicto sirve para evidenciar los ámbitos, más allá de los síntomas, en los que se puede hacer frente a los conflictos. Se trata de espacios (las fronteras entre los diferentes niveles) a través de los cuales introducir elementos de gestión que incidan sobre las situaciones conflictivas¹⁰.

Por un lado, si se incorporan elementos que definan la manera en que se habrán de relacionar las diferentes entidades (nivel operativo) ante la ocurrencia de una desviación, el resultado es que los factores de conflicto en el nivel ejecutivo se manifestarán con menor intensidad pues dispondrán de un cause encaminado hacia la *resolución* de conflicto.

Por el otro, si en la estrategia competitiva de la organización se introduce el reconocimiento de los conflictos como oportunidades para corregir y mejorar el proceso, en el nivel operativo se dispondrá de elementos que en el mediano y largo plazo redundarán en la *prevención* de conflictos.

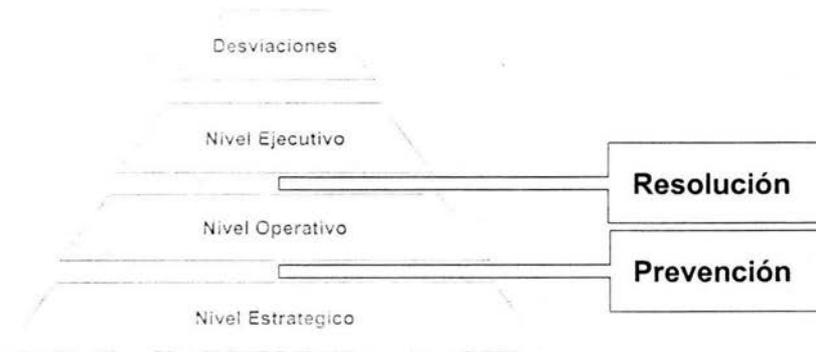


Fig. 9. Inserción de los ámbitos de gestión de conflictos

¹⁰ Este argumento, la posibilidad de gestión y sus ámbitos de inserción, constituye un primer supuesto para el desarrollo de este trabajo.

II.3 Modelos de gestión de conflictos

Anteriormente se señaló a la falta de visión en la estrategia competitiva como una causa raíz en la ocurrencia de conflictos. De manera similar, la propuesta de gestión, aún cuando identificados sus ámbitos de acción, está incompleta en tanto no se tenga definida una visión sobre como se deben gestionar los conflictos. En general, esta visión puede clasificarse en torno a los modelos o actitudes detallados en la siguiente tabla.

Modelo	Conducta característica	Justificación del usuario
Evasión	Se ignora o pasa por alto la situación, desconociendo que constituye un problema	Las diferencias son demasiado pequeñas (y se solucionarán por sí solas) o demasiado grandes como para resolverlas. Cualquier acción dañaría las relaciones o crearía mayores problemas.
Aceptación	Se resta importancia a los puntos de diferencia y se deja la responsabilidad en otros (aún a costa de los objetivos)	No vale la pena dañar las relaciones y/o la armonía general.
Ganar / Perder	Confrontación. Un punto de vista se impone sobre otro.	Supervivencia del más fuerte (pues es lo "natural")
Negociación	Busca que todas las partes logren alguna parte de sus objetivos. Implica ceder a cambio de compensaciones.	Hay más de una manera de hacer bien las cosas. Hay que dar para recibir.
Consenso	Las necesidades de ambas partes son legítimas e importantes. Gran respeto por el respaldo mutuo.	La discusión abierta permite hallar una solución ventajosa para todos sin tener que hacer concesiones importantes.

Fig. 10. Modelos de resolución de conflictos¹¹

Implícitamente, cada uno de estos modelos tiene una posición definida en cuanto a niveles de participación de cada uno de los involucrados, tanto en lo que respecta a la colaboración, como a su capacidad de aportar en la gestión del conflicto.

¹¹ Con variaciones en su denominación y agrupamiento, los modelos de gestión son tratados por Kenzer (1995).



Fig. 11. Componentes de Asertividad y Cooperación en los modelos de Resolución de Conflictos

Evidentemente, tanto la Evitación como la Aceptación no pueden constituir una base real de gestión pues de antemano anulan la posibilidad de mantener un punto de vista y obtener beneficios acordes con el mismo.

De entre las opciones restantes, el modelo de Ganar / Perder conlleva actitudes eventualmente incompatibles con los ámbitos de gestión propuestos. Ejemplos: la falta de flexibilidad dificulta la adaptación al cambio y por tanto la prevención; el autoritarismo puede propiciar situaciones de estancamiento que impidan la resolución oportuna, o incluso, propiciar la rebeldía de su contraparte en el intento de dominarle.

En este sentido, el consenso resulta la opción más adecuada para obtener una resolución valiosa y congruente con los objetivos de toda la organización. Complementariamente, ante la imposibilidad práctica de obtener consenso en todos los casos, la negociación aparece como una actitud que propicia agilidad a la par de mantener el equilibrio en sus componentes de asertividad y cooperación.¹²

¹² La preferencia del Consenso sobre los otros modelos de gestión es el segundo de los supuestos que dan sustento a la propuesta desarrollada en los capítulos siguientes.

III. Resolución de Conflictos

La ocurrencia de un conflicto es un hecho único y complejo, cuya resolución difícilmente puede estar preconcebida, aunque no por esto se anula la posibilidad (y necesidad) de una gestión sistemática. Como proceso, la resolución de un conflicto involucra cuatro fases: 1. la identificación y diagnóstico del conflicto (capítulo I), 2. el desarrollo de alternativas de solución, 3. la evaluación y toma de decisiones, y 4. la implementación de la opción seleccionada¹³.

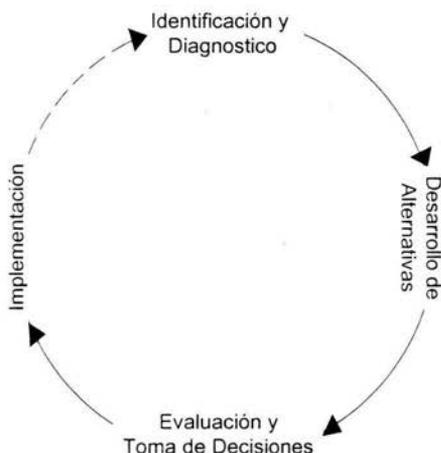


Fig. 12. Proceso de resolución de conflictos

III.1 Desarrollo de Alternativas

La resolución de un conflicto específico inicia con la identificación y diagnóstico de la situación problemática y por tanto la definición de lo que se pretende corregir (la

¹³ Esta metodología para resolución de conflictos es similar al proceso de planeación contingente incluido en Klien and Ludin (1997), así como a las fases en la toma de decisiones señaladas en Luthans (1995); sin embargo, la estructura propuesta tiene como referencia el Circulo de Deming.

desviación en costo, tiempo o calidad). Posteriormente, se pasa a una fase de desarrollo de alternativas sobre lo que se tendría que hacer para conseguirlo junto con sus posibles consecuencias, ante lo cual se presentan dos grandes opciones:

1. Utilizar referencias (Respuestas institucionales)
2. Generar nuevos enfoques (Técnicas participativas)

Respuestas Institucionales

Las respuestas o métodos institucionales que una organización puede adoptar para la resolución de conflictos se basan en el establecimiento de *políticas* y el desarrollo de *procedimientos*. La diferencia entre una y otra está en la circunscripción jerárquica.

Las políticas deben tener un carácter general y consistente en cada uno de los procesos que ejecute la organización, en tanto que los procedimientos tendrán que adecuarse a cada uno en particular. Pretender establecer políticas diferentes en cada proceso conduciría irremediablemente a la confusión de los miembros de la organización, en tanto que desarrollar procedimientos aplicables a todos se traduciría en la inoperatividad ante situaciones no previstas. En ambos casos, la aplicación de excepciones puede propiciar la descomposición de los mismos.

Más allá de la consistencia en la aplicación de políticas y procedimientos, la efectividad de estos instrumentos radica en el origen de los mismos. Aquellos que son concebidos como respuestas predeterminadas, muy posiblemente serán ajenos a la realidad por lo que mas pronto que tarde serán fracasos; en tanto, aquellas que se deriven de la experiencia previa seguramente tendrán mejores resultados y trascenderán. Dicho de otra manera, las respuestas institucionales no son sino la formalización de lo que en algún momento fue un nuevo enfoque. La construcción de estos últimos es detallada en los temas subsecuentes.

Técnicas Participativas¹⁴

Considerando que son los directamente involucrados los que mejor conocen la situación conflictiva, resulta entendible él porque la participación de estos actores constituye una valiosa fuente para el desarrollo de alternativas de solución.

La participación de los involucrados puede ser formal o informal. La diferencia radica tanto en la "obligatoriedad" de aportar opiniones como en su vinculación con la toma de decisiones. En tanto que en los esquemas informales los involucrados simplemente disponen de medios para exteriorizar de manera voluntaria sus propuestas (sin influir directamente en la toma de decisiones respecto a las mismas), en los esquemas formales existen protocolos que requieren de las aportaciones de los actores para la construcción de consensos y la negociación. Adicionalmente, en función de la interacción que tengan los involucrados, la participación puede ser individual o colectiva. La siguiente figura muestra los tipos de técnicas participativas de acuerdo a los criterios mencionados.

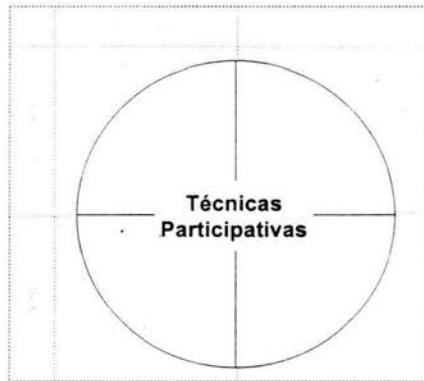


Fig. 13. Clasificación de las Técnicas Participativas

Las técnicas participativas informales e individuales son aquellas en las que los involucrados disponen de canales de comunicación específicos (Ej. Buzones de

¹⁴ Las técnicas incluidas en esta sección son detalladas en Luthans (1995). La clasificación mostrada en la Figura 13 es propuesta por el autor.

correo) para hacer propuestas de mejora para sus áreas de trabajo. De manera análoga, en los esquemas de carácter colectivo las propuestas se obtienen a partir de facilitar la integración de grupos interesados en analizar problemáticas específicas en sus ámbitos de competencia.

En cualquiera de los casos existe la posibilidad de complementar las técnicas con recompensas para los precursores de alternativas que se llegaran a implementar y generaran beneficios. De manejarse y premiarse de manera que no degeneren en disfunciones en el equipo involucrado en el proceso, estos esquemas constituyen un método sencillo para obtener alternativas de mejora en cualquier ámbito de la organización. El *Sistema de Sugerencias* y los *Círculos de Calidad* son las técnicas participativas informales más representativas.

Tanto en las técnicas antes descritas como en cualquier otro enfoque participativo no debe perderse de vista que la diversidad y dinamismo de la realidad puede conducir a complejos procesos de recopilación y procesamiento de información que podrían resultar inviables y/o contraproducentes para la resolución del conflicto (por sus implicaciones en cuanto a consumo de recursos y oportunidad). En este sentido, el desarrollo de nuevos enfoques debe de evitar el desgaste excesivo en la comprensión de la situación y por el contrario basarse en la síntesis de experiencias pasadas y la evaluación simplificada de la realidad presente.

En cuanto a los esquemas de participación formal, por su vinculación directa con la evaluación de alternativas y toma de decisiones, no están incluidos en esta sección sino en la correspondiente a dichos temas.

III.2 Evaluación de alternativas

La evaluación implica la posibilidad de calificar y comparar cada una de las alternativas, para a partir de ello decidir por la implementación de aquella que se juzgue más conveniente en función de los objetivos de la organización. Esta evaluación supone la existencia de una escala de valores (respecto al costo, tiempo y calidad) que determine la preferencia sobre una alternativa específica. En

este sentido, la evaluación requiere en primer instancia de un análisis cuantitativo que permita ubicar a la alternativa dentro de dicha escala de valores.

Análisis cuantitativo¹⁵

El análisis cuantitativo de un problema específico significa la valoración cuantitativa de cada una de las alternativas propuestas. La determinación de este valor se da con la integración del cálculo de las implicaciones en costo, tiempo y calidad y la asignación de probabilidades de ocurrencia para cada posible resultado o escenario. De esta manera, el análisis cuantitativo de una decisión podría resumirse en la comparación de los valores esperados de cada escenario:

$$\text{Decisión} = f(\text{Valor Escenario } N, \text{ Probabilidad } N)$$

Ó de manera similar, en la ponderación de las diferentes alternativas en función de un grado de cumplimiento (calificación) respecto a atributos específicos que sean de interés para la decisión.

$$\text{Decisión} = f(\text{Valor del atributo, calificación del atributo en el Escenario } N)$$

Aunque ciertamente el análisis corresponde a un ejercicio matemático, tiene implícita (particularmente en la asignación de probabilidades ó calificaciones) la *perspectiva individual* de quien lo ejecuta y por tanto está sujeto a errores tales como¹⁶:

- Asignar probabilidades / calificaciones en función de preferencias personales y/o la memoria inmediata.
- Confundir la ocurrencia de un fenómeno con estereotipos
- Influnciar el resultado del cálculo con valores de referencia irrelevantes

¹⁵ Aunque el análisis cuantitativo es un tema básico en los textos sobre toma de decisiones, el enfoque hacia la resolución de conflictos es claramente mostrado en Hamburger (1990).

¹⁶ Los errores en la asignación de probabilidades son un aspecto incluido en Klien and Ludin (1997).

Para evitar estas desviaciones, la evaluación requiere de la participación formal de los involucrados, de manera que la decisión que finalmente se adopte sea resultado del *consenso o la negociación*.

Perspectiva individual

Sin duda la perspectiva u opinión que cada uno de los involucrados respecto al conflicto significa una parte importante en su resolución. Este componente representa el espacio para la incorporación de la intuición y experiencia individual en la evaluación y toma de decisiones. Más aún, abre la posibilidad a opiniones externas al equipo cuando este carece de la experiencia y/o habilidad para identificar y analizar objetivamente la problemática.

Consenso y Negociación¹⁷

Ante las limitaciones del conocimiento individual, la incertidumbre del mundo real y la diversidad de involucrados, se requiere de la participación como mecanismo para obtener racionalidad entre la necesidad de solucionar la situación conflictiva y las alternativas propuestas para alcanzarlo.

Como se comentó anteriormente, la participación conlleva altos riesgos de degenerar en procesos poco eficientes y efectivos, e incluso en ambientes represivos para las posturas individuales. Para evitar estas desviaciones, se requiere de mecanismos que restrinjan el consumo de recursos y aseguren la respuesta oportuna a la vez que propicien el desarrollo individual de las ideas.

Sobre esta base, se han desarrollado diversos protocolos de participación cuyas principales características son:

¹⁷ En esta sección se presenta una técnica genérica obtenida de la síntesis de las metodologías Delphi y Grupo Nominal detalladas en Luthans (1995).

- La representatividad y anonimato de los involucrados. El grupo se integra con representantes de toda las entidades pero sin permitir la interacción directa entre los integrantes, de modo que no se genere ningún tipo de influencia previa.
- La equidad. Todos los participantes expresan su percepción sobre la situación en igualdad de circunstancias, incluyendo la disponibilidad de información.
- El intercambio de ideas. Las opiniones son consolidadas manteniendo el anonimato de su autor y distribuidas entre todos los integrantes.
- La búsqueda de consensos. En el entendido de que se debe obtener una conclusión colectiva, cada integrante revisa su opinión con la intención incorporar nuevas ideas, reforzar aspectos de convergencia y ceder en puntos de controversia que considere prescindibles.

El proceso se repite hasta el punto en que las opiniones se unifican o bien no se modifican sustancialmente.

III.3 Toma de decisiones

La integración de los tres aspectos de la evaluación de alternativas debe permitir determinar cual es la decisión que objetiva y racionalmente debe seguirse. Esto es, que la acción a seguir tenga sentido en relación con el análisis de los hechos conocidos y los datos disponibles. Sin embargo, la evaluación puede no ser suficiente para hacer una elección; en tal caso se deben considerar mecanismos que aseguran la continuidad del proceso de resolución del conflicto.

En primer instancia y ante la imposibilidad de lograr el consenso en los protocolos de participación, la decisión se toma a partir de la votación¹⁸ de los involucrados

¹⁸ La votación es un proceso mediante el cual los involucrados manifiestan, de manera abierta o anónima, su preferencia por una alternativa específica. La toma de la decisión se da por mayoría

respecto a las posturas prevalecientes. Puede incluirse o no una etapa previa de discusión colectiva sobre dichas opiniones.

En el caso extremo de que la evaluación y los esquemas de elección no sean suficientes para la toma de decisión al interior del equipo involucrado, puede optarse por el arbitraje de un superior jerárquico u otra entidad externa. Hacerlo de esta manera no significa el desconocimiento del proceso previo pues la decisión continua dándose sobre las alternativas y posturas existentes; simplemente se trata de un mecanismo extraordinario en el que a través de una decisión inapelable se concluye la discusión y se unifica la visión de los miembros de la organización. Independientemente de si participó a través del arbitraje, la decisión siempre debe de estar respaldada por la entidad jerárquica superior.

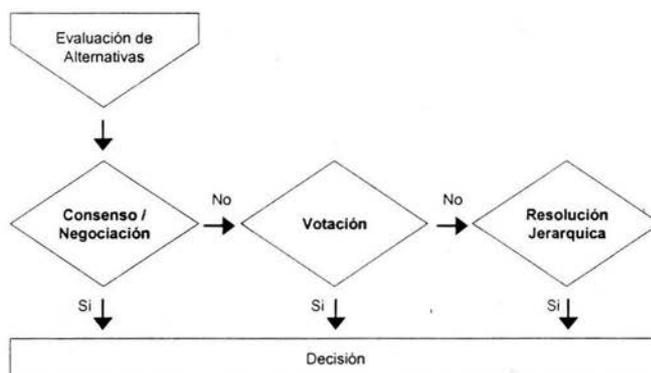


Fig. 14. Flujo de Alternativas para la Toma de Decisiones¹⁹

En relación con el carácter resolutivo que debe de tener la toma de decisiones, aparece la necesidad de que además que esta sea pertinente y oportuna. Esto significa tanto que la asignación de recursos para la gestión de un conflicto en particular guarde proporción con la importancia del mismo, como que se dé en el

simple, o bien puede estar condicionada al apoyo de una fracción predeterminada (la mitad mas uno, dos terceras partes, etc.) o al logro de la primera abdicación entre otros esquemas.

¹⁹ Aunque las tres alternativas mostradas son abordadas por diferentes autores, el flujo es una propuesta del autor en cuanto a la seriación que debiera observarse al considerarlas en un esquema participativo.

momento preciso para atender un orden o prioridad. De lo contrario, los posibles beneficios de la decisión pueden resultar anulados por el costo de los recursos invertidos en tomarla y/o la extemporaneidad de su emisión, incrementando con ello los riesgos e impactos sobre las variables básicas del proceso.

Debe de reconocerse que aún cuando la decisión esté sustentada por una buena evaluación de alternativas y sea tomada oportunamente, la posibilidad de obtener resultados contrarios a los esperados persiste. De hecho, como regla general, entre menos frecuente sea el conflicto y la decisión que sobre este se deba de tomar, mayor será el riesgo.



Fig. 15. Representación del comportamiento del riesgo según frecuencia de la decisión

III.4 Implementación²⁰

Una vez tomada la decisión, el siguiente paso es la implementación de la alternativa a seguir a través de un plan de trabajo que necesariamente involucrará ajustes en la disposición de recursos con la intención de obtener el efecto esperado sobre las variables básicas del proceso.

Aún cuando sea resultado del consenso, la implementación de la alternativa seleccionada puede encontrar resistencias derivadas de la falta de habilidades de algunos de los involucrados. En este sentido, conviene en primer instancia tener en cuenta la curva de aprendizaje o aceptación del cambio. Adicionalmente es recomendable considerar la subdivisión de actividades (de modo que estas

²⁰ Esta sección se apoya fundamentalmente en aspectos mencionados en Lientz and Rea (1998)

puedan ser reasignadas manteniendo el equilibrio en las cargas de trabajo), así como la incorporación de entidades externas que asesoren y faciliten el proceso de cambio.

De manera similar también es posible que el interés de los involucrados decaiga durante el proceso. Para contrarrestar este riesgo, la implementación de la decisión debe de incluir un programa de resultados parciales esperados que haga más tangible su viabilidad y utilidad entre los actores, al observarse el logro de los mismos.

Finalmente, dentro de la implementación también deben de considerarse los medios para monitorear el desempeño, para en el caso de identificarse desviaciones respecto a los resultados esperados hacer los ajustes necesarios (sobre la base de los escenarios previstos desde la evaluación de alternativas).

IV. Prevención de Conflictos

La gestión de conflictos adquiere un carácter estratégico al trascender la resolución de una situación conflictiva específica para permitir a la organización anticipar su ocurrencia, abriendo la posibilidad de evitarla e incluso convertirla en una oportunidad de aprendizaje para la mejora de sus procesos. Evidentemente, se trata de una visión que requiere una organización preparada, tanto estructural como culturalmente, para anticiparse al cambio y prevenir conflictos.

IV.1 La nueva organización

En correspondencia con lo expuesto en la *Dinámica del Conflicto* (II.1), la construcción de una estructura organizacional capaz de anticiparse al conflicto requiere de establecer claramente las responsabilidades y ámbitos de competencia de cada entidad, así como los vínculos entre las diferentes áreas funcionales.

Reglas claras²¹

Aún cuando esta constituida por entidades funcionales, la administración de la organización no debe de ser determinada por la función en sí, sino por la integral satisfacción de una necesidad, expresada como la misión de la organización.

Para ser real, esta misión debe ser equivalente a la consecución de objetivos traducibles en asignación de funciones para cada una de las entidades que intervienen en su consecución. Además, los objetivos deben ser:

- Divisibles en metas específicas
- Cuantificables y verificables
- Realistas y alcanzables (consistentes con los recursos disponibles)

²¹ El desarrollo de esta sección se soporta en Ackoff (2000)

Cuando definidos de acuerdo con estas características y son conocidos por cada miembro de la organización, los objetivos constituyen el marco para la evaluación del desempeño de cada entidad, así como el punto de partida para el establecimiento de políticas, planes y procedimientos que regulen la interacción entre las diferentes entidades. Como resultado de esta reestructuración, la posibilidad de que el *sistema administrativo* sea factor de conflicto queda contrarrestada.

La organización en red

La *diversidad de áreas funcionales* es un factor de conflicto en tanto que puede restringir el flujo de información a la par de generar desacuerdos. Contrarrestarlo y por tanto responder oportuna y efectivamente a las situaciones de cambio, requiere de incrementar la capacidad de comunicación y decisión entre las diferentes entidades.

Considerando que la fluidez de la información depende de que tan directos sean sus cauces, resulta evidente que la interacción horizontal es más ágil que aquella en la que se requiere de la ascender y descender en la pirámide jerárquica. De manera similar, las decisiones tendrán más pertinencia entre más cercanas se encuentren de su ámbito de implementación²².

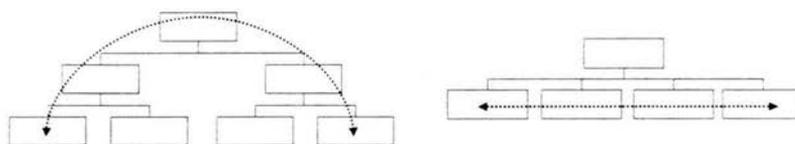


Fig. 16. Flujos de información en organizaciones verticales y horizontales

Desde esta perspectiva, la estructura jerárquica pierde sentido en cuanto al intercambio de información y toma de decisiones operativas, dando paso a una estructura en el que las unidades funcionales constituyen una red,

²² Cohen and Bradford (1989)

permanentemente interconectada a través de sistemas de información, en cuyo centro se concentra la dirección de la organización.

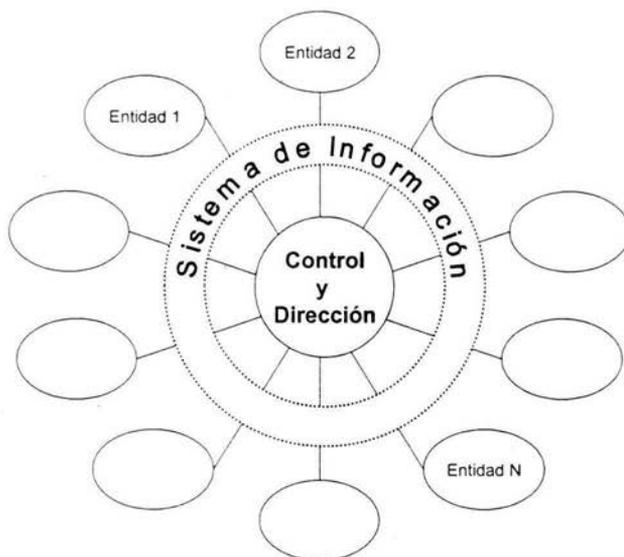


Fig. 17. La red organizacional²³

En este esquema, las unidades están concentradas en su función y consecuentemente son capaces de mantenerse actualizadas y con amplia capacidad de respuesta; en tanto que el núcleo, representante de la organización, permanece como una instancia de coordinación / monitoreo, apartada de las cuestiones operativas y por el contrario enfocada a los aspectos estratégicos de la organización. De esta manera, el logro de las metas recae fundamentalmente en la responsabilidad con que cada entidad reconozca y asuma los objetivos que le corresponden y – particularmente – la relación que estos tienen con las funciones de las demás entidades.

²³ El concepto de la Red está tomado de Cleland (1999). Sin embargo, cabe señalar que la justificación a partir de los flujos de información es propia del autor.

La red ofrece la posibilidad de que cada entidad sea a su vez una organización independiente cuya participación responda a una oportunidad / necesidad circunstancial. De esta manera, la organización puede crecer y decrecer según sea requerido, eliminando con ello a la *rotación de personal* como factor de riesgo para la ocurrencia de conflictos.

Por otro lado, en relación con los modelos de resolución expuestos en el capítulo precedente, la estructura de red constituye un ámbito propicio para el consenso y la negociación, pues la solución a los conflictos se construye en un mismo nivel. En el eventual caso de que un arbitraje fuera requerido, la figura del núcleo constituye la instancia para el mismo.

IV.2 Cultura de cambio

La viabilidad de esta nueva organización en cuanto a su capacidad de anticiparse al cambio y responder asertivamente a las situaciones de conflicto, está estrechamente relacionada con la existencia de cultura (principios y valores compartidos) que permitan la efectividad del trabajo de cada entidad así como de la interacción entre las mismas.

El intercambio equitativo²⁴

Aún cuando exista un contrato o acuerdo inicial (objetivos) que sirve de marco para intercambios habituales, la ocurrencia del cambio, sea cuando se anticipa o cuando se debe responder a él, supone requerimientos imprevistos que deben de ser correspondidos de manera igualmente extraordinaria. En otras palabras, debe darse un intercambio equitativo.

Si en la resolución de un conflicto una entidad cede en su posición ó si como resultado del mismo otra hace una aportación para mejorar el proceso, es natural que espere obtener en lo particular una retribución proporcional de los beneficios que la organización obtiene en su conjunto. Ante esta expectativa, la gestión de

²⁴ Este se soporta principalmente en Cohen and Bradford (1989)

conflictos debe considerar y definir los mecanismos y alcances del intercambio de modo que este sea equitativo y no inhiba intercambios posteriores o incluso degenerare en otros conflictos.

Aplicado a la organización en su conjunto, el principio de equidad evita que alguna entidad actúe sobre las demás para obtener beneficios extraordinarios reiteradamente, pues la equidad también se refleja en la cooperación que permite balancear cargas de trabajo y riesgos, de modo que la organización - sistema - trabaje homogéneamente sin que ninguno de sus integrantes sea reiteradamente sobre o subutilizado. En todo caso, si una entidad destaca en un ámbito esto debe de ser utilizado para motivar a las demás para atenuar la diferencia de desempeño e igualmente obtener beneficios.

Propiciar el cambio

Aunque indispensable, el intercambio equitativo no es un principio suficiente para anticipar el cambio o responder al conflicto pues se enfoca en mantener la justicia en la distribución de los resultados del cambio. En este sentido se requieren valores que propicien el cambio, cuando menos los siguientes:

- *Participación.* Todos los miembros de la organización deben de reconocerse como elementos indispensables en los procesos de la organización y por tanto en sus resultados, de manera que se desarrolle en ellos un sentido de pertenencia o identidad de grupo.
- *Apertura.* Cada entidad está en la posibilidad de discrepar, pero a su vez debe estar dispuesta a modificar su postura en función de los argumentos que se le expongan.
- *Accesibilidad.* La consistencia entre las acciones y los objetivos, tanto en cada entidad como en los ámbitos de interacción, depende de la posibilidad acceder a la información de la organización.

- *Iniciativa.* El reconocimiento a la capacidad de sugerir y aportar de cada miembro de la organización es indispensable para mejorar el desempeño de la misma. Se materializa en la disponibilidad de medios para llevar a cabo una idea, asumiendo el riesgo de falla como el antecedente para futuras contribuciones.

IV.3 La prevención como estrategia competitiva ²⁵

Aunque los ajustes estructurales y culturales propuestos, en primer instancia están concebidos para prevenir la ocurrencia de conflictos, el potencial de los mismos se encuentra en la posibilidad transformar las situaciones conflictivas en oportunidades de aprendizaje que generen diferenciación y ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Conocimiento y construcción de valor

En este sentido, se requiere de un proceso a través del cual la información (en particular si se deriva de un conflicto) sea aprendida y transformada en conocimiento, que luego pueda ser verificado, almacenado y organizado para ser aplicado. De tener aplicación efectiva y por tanto resultados cuantificables, el conocimiento habrá aportado valor al proceso productivo, diferenciando a la organización de sus competidores. En otras palabras, el manejo del conocimiento puede constituir una estrategia de diferenciación²⁶ que permite obtener ventajas competitivas.

Eventualmente, el proceso se convertirá en un ciclo en el que la organización aprenderá a aprender y el conocimiento crecerá al generar experiencias que al ser analizadas propiciarán la creación de nuevo conocimiento y así sucesivamente.

²⁵ Los conceptos incluidos en esta sección se obtuvieron fundamentalmente de Liebowitz (2000) y Luthans (1995). Desde luego, la aplicación a la gestión de conflictos es aportación del autor.

²⁶ Porter (1985)

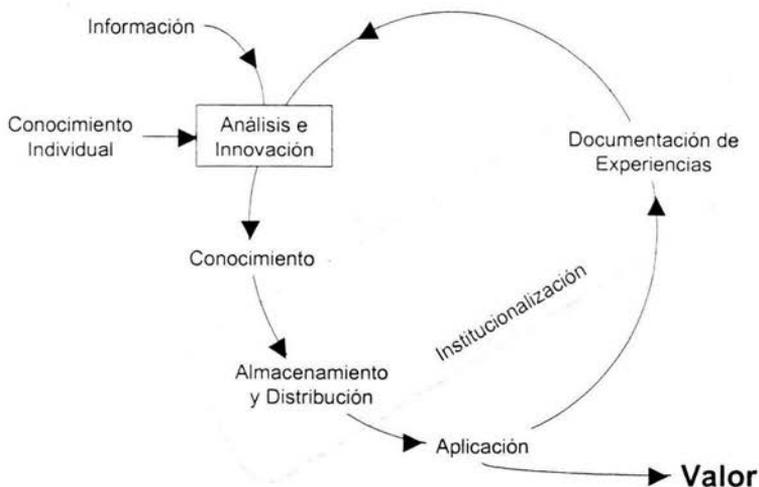


Fig. 18. El ciclo del conocimiento y la construcción de valor²⁷

Institucionalización

Para trascender, independientemente de la permanencia de los miembros de la organización, el conocimiento debe ser integrado al patrimonio intelectual²⁸ de la organización. En tanto una organización no institucionalice su capital intelectual, difícilmente habrá lugar para la continuidad en la generación de ideas y por tanto para el sostenimiento del valor.

Tal como se muestra en la figura previa, la institucionalización del conocimiento se hace tangible en la ejecución dos actividades: el almacenamiento y distribución, y

²⁷ La figura se deriva del Ciclo del Conocimiento mostrado en Liebowitz (2000), modificado por el autor para incorporar los conceptos de Institucionalización y generación de Valor.

²⁸ El patrimonio intelectual está integrado por el conocimiento acumulado tanto en el capital humano como en la estructura de la propia organización (bases de datos, sistemas y estándares de operación, patentes y propiedad intelectual, etc.)

la documentación de experiencias (especialmente si se trata de conflictos) y del análisis que de las mismas se hagan²⁹.

En tanto que almacenamiento se refiere a los medios que permiten la conformación y permanencia del acervo de la organización, la distribución tiene la función de propiciar la accesibilidad de este último y con ello su aplicación en la ejecución de los procesos de la organización.

Por su parte, la documentación tiene como función detallar los antecedentes del caso, así como las suposiciones y metodologías utilizados en su estudio. Esta información constituye la base de partida para discusiones y verificaciones posteriores cuyas conclusiones / recomendaciones, al ser aplicadas, darán continuidad al ciclo.

Retomando a la prevención de conflictos, obsérvese que la institucionalización del conocimiento trata de aspectos cubiertos (sistema de información y valores) en esta propuesta de gestión. En todo caso, debe tenerse presente que el conocimiento permite predecir, anticiparse, reaccionar y ajustarse al cambio³⁰ y por tanto a las situaciones conflictivas.

²⁹ Lo referente a la administración del conocimiento se obtuvo de Klien and Ludin (1997) .

³⁰ Lientz and Rea (1998)

V. Un ensayo de aplicación

Tal como se señaló en un inicio, esta propuesta para la Gestión de Conflictos se deriva de la racionalización de las situaciones conflictivas experimentadas por el autor a través de su participación en diferentes procesos productivos, mismos que de manera informal ha servido para “ensayar” su aplicación. A continuación se detalla el caso de *Financiera de Hogares*³¹ en el que a la fecha mejor se ha explorado la aplicación de la propuesta.

V.1 Identificación y diagnóstico del conflicto.

Financiera de Hogares (FH) es una institución cuyos procesos básicos son el otorgamiento, la administración y la recuperación de créditos para el desarrollo de proyectos habitacionales. Al igual que en cualquier organización productiva, el desarrollo de las actividades involucradas en estos procesos puede ser caracterizado en función de especificaciones, tiempos y costos.

Para el caso del otorgamiento de créditos, por un lado está el área comercial, cuya función es colocar un monto de crédito en un plazo determinado (objetivo genérico: tiempo), y por otro las áreas de evaluación responsables de asegurar la viabilidad financiera, técnica y jurídica del proyecto (objetivo genérico: especificación). Como es de esperarse, la interacción entre ambas áreas se torna conflictiva cuando la primera se siente impedida de alcanzar sus objetivos al percibir que la respuesta se retrasa como consecuencia de observaciones de las áreas de evaluación, y viceversa, cuando las áreas de evaluación se sienten limitadas en el cumplimiento de su función al presionárseles para acelerar sus dictámenes. En otras palabras, el conflicto aparece al desviarse el tiempo de evaluación requerido (normalmente de 15 días) para presentar el caso al “Comité de Crédito” que es la entidad que finalmente define la respuesta a la solicitud, tal como se muestra en la siguiente representación gráfica del proceso.

³¹ *Financiera de Hogares* es un pseudónimo para una institución del sistema financiero mexicano. Algunas de las situaciones presentadas han sido exageradas para facilitar su comprensión.



Fig. 19. Desviaciones en el proceso de FH.

Al entrevistar a diversos actores sobre las causas de conflicto en el otorgamiento de créditos en FH, particularmente en cuanto al retraso / aceleración de los tiempos de respuesta, se obtuvieron con mayor frecuencia explicaciones relacionadas con *opiniones técnicas* y *procedimientos*. La siguiente tabla muestra algunas de las causas de conflicto clasificadas según el área que las señala y la tipología de los factores de conflicto (Secc. 1.2).

Factor de Conflicto (Tipología)	Área Comercial	Áreas de Evaluación
Presupuesto y Programa		
Asignación de Prioridades	Hay solicitudes que deben atenderse con celeridad	
Opiniones Técnicas	La evaluación de las solicitudes es muy rigurosa Los criterios de evaluación no son del todo claros	Muchos clientes / proyectos no tienen el perfil adecuado para recibir crédito
Disposición de Recursos		El personal en ocasiones es insuficiente para atender todas las solicitudes
Procedimientos y Herramientas	El procedimiento de evaluación es "burocrático", debiera simplificarse.	Los expedientes no están debidamente integrados. Falta complementar el procedimiento para mejorar la evaluación.

Fig. 20. Clasificación de las causas de retraso - conflicto en el otorgamiento de créditos en FH.

De acuerdo con el análisis detallado en el Capítulo II, las opiniones contrapuestas y los procedimientos, favorables para algunos y negativos para otros, pueden ser explicados como consecuencia de la falta de un *sistema administrativo* que propicie la articulación en el funcionamiento de las *diferentes áreas*. En la misma lógica causa – efecto, estos factores son indicativos de la falta de una visión rectora compartida por las diferentes entidades de la organización. Estos aspectos son tratados con mayor amplitud en los siguientes incisos.

V.2 Análisis de los mecanismos de resolución vigentes en FH

El caso de estudio tiene la particularidad de corresponder a una problemática recurrente, por lo que lógicamente a lo largo del tiempo se han explorado diversos mecanismos de resolución. La problemática, tal como ocurre en la actualidad, esta influenciada por la efectividad y eficiencia que estos mecanismos han mostrado.

En este sentido, aunque el protocolo de resolución propuesto no ha sido aplicado formalmente, estas alternativas y su estado actual sí sirven de referencia para evidenciar la pertinencia de sus componentes. Más aún, constituyen el punto de partida para establecer recomendaciones concretas, tanto para la resolución del conflicto como para la implementación del protocolo en sí.

Desarrollo de Alternativas

Sobre la premisa de que los conflictos son resultado de la falta de orden, la formulación de políticas y procedimientos (*respuestas institucionales*) ha sido una opción recurrente para la resolución de la situación conflictiva en estudio. En general, estas alternativas se han generado a través de *técnicas participativas* tanto formales como informales. El siguiente cuadro muestra una síntesis de las alternativas desarrolladas en FH para contrarrestar los factores de conflicto señalados en el inciso previo; se incluye también una breve valoración sobre sus resultados.

Factor de Conflicto (Tipología)	Alternativa	Eficacia y eficiencia
Asignación de Prioridades	Para concentrar la evaluación en las solicitudes de crédito, algunos funcionarios están facultados para autorizar solicitudes "complementarias" a créditos ya evaluados.	Se liberó tiempo para evaluación, sin embargo el otorgamiento de excepciones desvirtúa el uso de facultades. ³²
Opiniones Técnicas	Se han establecido algunos criterios para unificar opiniones	Han permitido prevenir conflictos por opiniones, aunque en ocasiones el manejo de estos criterios no ha sido congruente con las políticas de las que emanan. ³³
Disposición de Recursos	Se ha contratado personal adicional	Se disminuyeron los retrasos asociados a cargas de trabajo; sin embargo ahora se tienen "tiempos muertos"
Procedimientos y Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería – Sistemas • Programa de Calidad. ISO 9000 • Reuniones informales de coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto final, un sistema de información integral, está en fase de pruebas. Tiene 2 años. • En etapa de documentar y validar procesos. • Frecuentes esfuerzos paralelos. Resultados diversos.³⁴

Fig. 21. Alternativas desarrolladas en FH para la resolución de los conflictos en torno al tiempo de respuesta sobre el otorgamiento de créditos.

³² La ejemplificación es la facultad para autorizar la "apertura de etapas subsecuentes" en proyectos cuyo financiamiento está dividido por etapas. Originalmente se señalaba que la apertura se podría solicitar al mostrar un avance del 70% en la construcción y venta de la etapa precedente, sin embargo la interpretación, en cuanto a como establecer el avance, permitió el otorgamiento de excepciones que al repetirse han terminado por hacer obsoleto el procedimiento. Al analizar este procedimiento se encuentra que además de ambiguo, fue determinado sin bases cuantitativas reales, evidenciando con ello uno de los riesgos al definir políticas y procedimientos.

³³ Un caso concreto: La política señala que los proyectos que se financien deberán tener acceso pavimentado por lo que en aquellos casos en que no exista, la realización de la obra es una condicionante para otorgar el crédito. En tanto que la frecuente ocurrencia de esta situación derivaba en conflictos al evaluar el proyecto, se estableció un criterio según el cual el constructor podría realizar la obra de acuerdo con ciertas especificaciones y en determinados plazos. Hasta este punto, la formulación del procedimiento permite efectivamente la resolución del conflicto. Sin embargo, al interpretarse como política en todos los casos similares, nuevamente derivó en conflicto pues hubo las solicitudes que ofrecían procedimientos alternos que inicialmente no eran aceptados aunque igualmente cumplieran con la política.

³⁴ En su conjunto, la participación en los mismos ocupan entre el 5% y el 10% del tiempo de los ejecutivos. La percepción general es de que se consume tiempo excesivo siendo que los mismos asuntos se tratan reiteradamente sin que se llegue a resultados tangibles; consecuentemente se observa pérdida de interés de los involucrados hacia la participación en la mejora de sus procesos.

Adicionalmente, tratándose del retraso de solicitudes específicas, el desarrollo de alternativas que permitan resolver el otorgamiento del crédito tiene lugar a través del mencionado "comité de crédito".

Evaluación de Alternativas

De manera similar a las evaluaciones de crédito, la definición de políticas y procedimientos en FH generalmente es evaluada a través de comités. Si bien estos órganos colegiados representan un avance en cuanto al modelo propuesto, actualmente, aún cuando existen diversos elementos cuantificables, la decisión como tal padecen la falta de un *análisis cuantitativo*. En consecuencia, la evaluación se centra en la *perspectiva individual* que sobre el caso tenga cada área, y la *negociación* que sobre las mismas se haga.

En este contexto, resulta evidente que el proceso de evaluación de FH, sea para las solicitudes de crédito o para la definición de políticas y/o procedimientos, requiere de ser enriquecida con la incorporación de una metodología para el análisis cuantitativo de la decisión.

Otra deficiencia del actual proceso de evaluación de alternativas para decidir el otorgamiento de crédito es el efecto de influencia que tiene la opinión de algunos miembros del comité sobre el resto de los participantes. De acuerdo con los principios del protocolo de evaluación propuesto, esta influencia es explicable en función de las relaciones de poder entre los diferentes participantes. La siguiente figura muestra la integración del comité (casillas sombreadas) y su ubicación dentro del organigrama de la empresa; además de las relaciones formales, se muestran las líneas de influencia típicas entre sus miembros. Evidentemente, existen dos polos de poder determinantes para las resoluciones del comité: uno formal, representado en el Director de Crédito (al que difícilmente los demás miembros confrontarían) y otro informal en el Asesor Externo (que incide sobre algunos miembros), aunque por otro lado ambos llegan a ser influenciados desde las partes bajas de otras ramas.

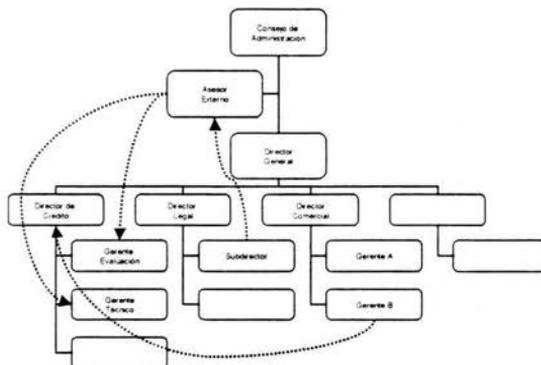


Fig. 22. Relaciones de poder formales e informales entre los miembros de Comité de Crédito de FH

Para contrarrestar estas deficiencias en la evaluación de alternativas en FH, tanto en lo referente a incorporar el análisis cuantitativo, como al acotar los efectos adversos de las relaciones de poder, en la sección de recomendaciones se plantean propuestas concretas.

Toma de Decisiones

Aunque en teoría todas las decisiones respecto al otorgamiento de créditos y / o el ajuste de políticas y procedimientos en FH se deben obtener por consenso en la etapa de evaluación, lo cierto es que tal y como está previsto en la propuesta de gestión, existe el arbitraje jerárquico (cuando la Dirección toma la decisión final). Sin embargo, en tanto que no está reconocido formalmente como mecanismo de resolución sino que se practica como consecuencia de una cultura acorde a una estructural organizacional vertical, está en riesgo de desvirtuarse junto a los mecanismos establecidos, si de manera recurrente se opta por recurrir directamente a esta instancia sin antes haber agotado la negociación. En este sentido, el proceso de toma de decisiones de FH podría mejorarse simplemente reconociendo la capacidad de arbitraje (ver lineamientos propuestos para su utilización en Recomendaciones)

Implementación

Tal como se deja entrever en los comentarios sobre la efectividad y eficiencia de las alternativas desarrolladas para la resolución de la problemática planteada (Fig. 20), en muchos casos no se estaría cumpliendo con los objetivos que se plantearon y para los cuales se les asignaron recursos.

Analizadas desde la óptica de la propuesta de gestión, estas desviaciones son consecuencia de una implementación deficiente caracterizada por la falta de una programación de actividades con resultados parciales tangibles que den certeza sobre el avance hacia el objetivo buscado. Más aún, la inexistencia de un monitoreo asociado al reconocimiento del desempeño pareciera estar jugando un papel significativo en el interés de los involucrados.

V.3 La prevención en FH: una disyuntiva

Finalmente, todas las deficiencias detalladas en las secciones previas son explicables en gran medida como consecuencia del debate que, sin tenerse plena conciencia del mismo, se libra al interior de FH en torno a mantener una estructura tradicional dominada por relaciones de poder o evolucionar hacia la *organización en red* centrada en mantener y mejorar la capacidad de respuesta que demandan los mercados contemporáneos.

Aunque en primera instancia esta situación se traduce en canales de comunicación truncos, así como en funciones y objetivos que se diluyen entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización (anulando con ello la articulación de trabajo en torno a una visión compartida y por el contrario degenerando en los conflictos ya detallados), en el fondo subyace la disyuntiva que plantea la *cultura del cambio* en cuanto a apuntalar el "monolito" o aceptar compartir valores que propicien la mejora continua del proceso productivo a la par de asegurar un intercambio equitativo entre todos los actores.

Recomendaciones

A partir de la prospección realizada en el capítulo previo en cuanto a la aplicación de la propuesta de gestión de conflictos en el proceso de otorgamiento de créditos de FH, es posible definir las recomendaciones detalladas a continuación.

1. Incorporar una metodología para el análisis cuantitativo en el proceso de evaluación y toma de decisiones.

Considerando la información habitualmente disponible en la evaluación del crédito, el método de ponderación de atributos sería el más adecuado para FH. Para ello es necesario especificar los aspectos a evaluar, la importancia relativa de los mismos y los criterios para calificar cada uno en lo particular. Una vez definidos, el análisis cuantitativo podría sintetizarse en una matriz de decisión similar a la siguiente:

Atributo	Valor	Calificación			Total
		0	0.5	1.0	
Comportamiento Crediticio	8	Presenta saldos vencidos	Muestra retrasos en el último año	Nunca a reportado retrasos	4
Propiedad del terreno	5	No se ha pagado	Será aportado por un tercero	Es de la empresa solicitante	5
Experiencia en ventas	10	Ha vendido menos de 2 veces el no. de viviendas a construir	Ha vendido entre 2 y 5 veces el no. de viviendas a construir	Ha vendido mas de 5 veces el no. de viviendas a construir	5
Etc.					
Total	100				Suma

Fig. 23. Propuesta de análisis cuantitativo para FH.

Lógicamente, debe de haber rangos a partir de los cuales se determine claramente si la solicitud es denegada, si requiere evaluarse otra alternativa o bien si es aceptable tal cual se plantea (en el ejemplo de la tabla, si el proyecto se divide en etapas la experiencia en ventas puede calificarse mejor).

Aunque ciertamente en la definición del valor y los criterios para calificar cada atributo esta implícita la perspectiva del área responsable, el contraste contra la evaluación actual es evidente la mejora en cuanto al sustento racional de la decisión, lo que además redundará en beneficios tales como:

- Cada entidad adquiere responsabilidad específica sobre los atributos cuya evaluación les corresponde, sin posibilitar que esta se diluya. Consecuentemente las funciones y objetivos de cada entidad se reafirman y toman su parte en el contexto de la organización.
- La negociación (evaluación de alternativas) se centra sobre los aspectos que realmente inciden en la decisión, eliminando el riesgo de modificar innecesariamente otros atributos.
- La perspectiva individual se vuelve transparente para todos los actores, obligando a la consistencia y evitando que se modifique de manera arbitraria.

En síntesis, esta recomendación se traduce en que las opiniones técnicas no constituyan más un factor de conflicto, pues aún cuando exista retraso en el trámite de la solicitud el motivo estará claramente identificado y no será discutible en función de la opinión por sí misma.

2. *Integrar los diferentes aspectos de la evaluación antes de su discusión.*

Esta recomendación está orientada a contrarrestar la influencia de los polos de poder formal e informal en las opiniones de cada entidad, propiciando por el contrario el desarrollo de la iniciativa de cada entidad y obligando a la apertura y equidad cuando el caso sea discutido.

Más aun, la implementación de esta recomendación conlleva la claridad en el procedimiento de evaluación (limitando por tanto los conflictos en torno a los mismos), pues evidenciará aquellos puntos que realmente estuvieran provocando el retraso en el trámite de las solicitudes.

3. Reconocer la capacidad de arbitraje.

Como se señaló anteriormente, el arbitraje jerárquico se practica pero no está reconocido como tal e incluso llega a constituir un acto autoritario en el sentido de que anula la evaluación y negociación previa). En este sentido, lo que se recomienda es que el comité delegue oficialmente hacia las entidades directivas sus atribuciones para decidir cuando no se logra el consenso para una solicitud específica. De esta manera se asegura que la respuesta sea oportuna y la falta de consenso no se convierta en un motivo el retraso de la misma.

Aunque la implementación de estas recomendaciones solo requeriría que así fuera decidido por la organización, no debe olvidarse que los beneficios que se espera obtener deben ser demostrables en términos cuantitativos, por lo que es indispensable complementarla con un sistema de monitoreo que en primer instancia supone el establecimiento de parámetros de referencia. Esto lleva a una última recomendación.

4. Desarrollar un sistema de información que permita el monitoreo del proceso de evaluación a la vez de conservar el registro histórico de cada solicitud recibida y del crédito a que dio lugar.

La integración de la información disponible, tanto de los créditos autorizados como de aquellos rechazados, a través de un sistema que facilite su accesibilidad, permitiría el aprovechamiento de la misma para el desarrollo de estudios sobre el comportamiento de diversas variables de interés para el otorgamiento y administración de créditos.

Por un lado, el resultado de estos estudios sin duda sustentaría el establecimiento de los criterios iniciales necesarios para implementar la recomendación sobre el análisis cuantitativo para la evaluación de las solicitudes de crédito. Por el otro, la continuidad en el monitoreo al paso del tiempo permitiría evidenciar la efectividad de las recomendaciones, o en su defecto, puntualizar los aspectos susceptibles de ser modificados. En otras palabras, el sistema de información facilitaría la construcción del círculo virtuoso en que la experiencia es capitalizada para mejorar el desempeño de la organización.

Finalmente, más allá de resolver la situación conflictiva estudiada, las recomendaciones ofrecen la posibilidad de propiciar un cambio cultural hacia una organización más participativa, abierta y equitativa, lo que eventualmente será trasladado más allá del ámbito de la organización y terminará por reflejarse en una sociedad igualmente abierta y equitativa.

Conclusiones

En retrospectiva, este trabajo de tesis me deja satisfecho en el aspecto de tener sentido. Es decir, al final, la estructuración de ideas efectivamente me resuelve el dilema o aparente contraposición que inicialmente encontraba entre la práctica y la teoría. Cierra el círculo.

También me parece que cumple el objetivo de constituir una propuesta viable para la gestión de conflictos en cualquier organización productiva, pues para aplicarse no requiere más que reconocer la posibilidad de gestión y aceptar la vía de la participación, siendo ambas premisas independientes de la naturaleza de la organización. De hecho, hasta el momento no he encontrado ninguna organización productiva en la que al contextualizar la propuesta no resulte aplicable. Más aún, diría que presenta la ventaja adicional de poder ser utilizada parcialmente, sea para diagnosticar, resolver, prevenir e incluso utilizar para fines estratégicos la ocurrencia de conflictos.

Desde luego, no se puede considerar que la propuesta esta completa en cuanto a la profundidad de su contenido. Sin embargo, creo que en este momento la conjunción de los diversos temas era el aspecto crítico, pues de otra manera la propuesta habría quedado trunca. Los detalles pueden completarse posteriormente.

Tampoco es infalible. Por un lado siempre estará expuesta al factor humano, controlable solo a través del cambio cultural que requiere de tiempo; por el otro, para desarrollarse a plenitud requiere de continuidad y según mi experiencia ese es puede ser el punto crítico. Las organizaciones productivas pocas veces son pacientes; por el contrario buscan resultados tangibles inmediatos pues de otra manera sienten afectadas su variables básicas. Entonces la clave pareciera estar en un encontrar los indicadores que confirmen que la implementación avanza en el sentido deseado. (Des)afortunadamente mucho me temo que estos indicadores se encuentran más en la práctica que en la teoría. Habrá que ir recorriendo el camino.

Bibliografía

- Ackoff, Russell. (2000). *La planificación de la empresa del futuro*. Limusa
- Checkland, P.B. and Jim Scholes. (1999) *Soft Systems Methodology in Action: a 30 year retrospective*. John Wiley & Sons.
- Cleland, D. I. and W.R. King (1990) *Manual para la Administración de proyectos*. CECSA.
- Cleland, David I. (1999) *Project Management. Strategic Design and Implementation*. Mc Graw Hill 3rd Edition.
- Cohen, Allan R. and David Bradford (1989) *Influence without authority*. John Wiley
- Hamburger, David. (1990) The project manager: risk taker and contingency planner. *Project Management Journal*. October.
- Kernzer, Harold. (1995). *Project Management. A systems approach to planning, scheduling and controlling*. 5 ed. Van Nostrand Reinhold.
- Kepner, Charles H. y Benjamin B. Tregoe (1998). *El Nuevo Directivo Racional*. McGraw Hill.
- Kliem, Ralph and Irwing S. Ludin (1997). *Reducing Project Risk*. Grower. UK
- Liebowitz, Jay (2000) *Building Organizational Intelligence: A knowledge management primer*. CRC Press
- Lientz, B.P. and K.P. Rea. (1999) *Breakthrough Technology Project Management*. Academic Press.
- Lientz, B.P. and K.P. Rea. (1998). *Project Management for the 21st Century*. Academic Press.
- Luthans, Fred. (1995) *Organizational Behavior*. 7ed. McGraw Hill.
- Newbold, Robert C. (1998) *Project Management in the Fast Lane: applying the Theory of Constraints*. APICS.
- Porter, Michel. (1985) *La Ventaja Competitiva*. McGraw Hill.