



REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar en los procesos de negociación en las organizaciones, desde la perspectiva semiológica.

Dr. Salvador De León Jiménez

Proyecto núm. 1081 "La perspectiva Semiológica en el Análisis Organizacional".

LGAC: Estudios organizacionales

Fecha: agosto de 2023

Presentación

Reporte de investigación

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar en los procesos de negociación en las organizaciones, desde la perspectiva semiológica.

Dr. Salvador De León Jiménez

El reporte de investigación, “Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar en los procesos de negociación en las organizaciones, desde la perspectiva semiológica” tiene como objetivo en palabras del autor: realizar una aproximación teórica, metodológica y práctica para analizar los procesos inmersos en los actos de negociación en las organizaciones, contextualizándola en la resolución de conflictos; para ello, el Dr. De León, presenta una estructura sólida que inicia con una justificación e introducción derivando en apartados sustanciales tales como: el estudio de la negociación, los elementos de investigación asociados a dicha temática, así como el análisis de componentes referidos a los problemas y problemáticas (considerando de estos elementos aspectos particulares desde los tipos de organizaciones con estructura jerárquica y estructura matricial). La integración de la categoría organizaciones humanas y el propio estudio del humanismo son elementos que enriquecen la investigación, así como la incursión de lo tecnológico a propósito de la cuarta revolución industrial. Finalmente, expreso, que el reporte de investigación presenta un apartado bibliográfico robusto que blinda el nivel de la investigación presentada, invito a su lectura y revisión para el reconocimiento, enriquecimiento y fortalecimiento de las líneas de generación y aplicación del conocimiento departamentales.

Dr. Alfredo Garibay Suárez
Jefe del Departamento de Administración

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Título:

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar en los procesos de negociación en las organizaciones, desde la perspectiva semiológica.

Proyecto

La perspectiva Semiológica en el Análisis Organizacional”; número 1081, aprobado en la sesión 508 del 8 de junio de 2017 y actualizado en agosto de 2021.

Etapas correspondientes

4^a. intervención organizacional con perspectiva de la semiología de la vida en las organizaciones.

Dr. Salvador De León Jiménez

Profesor Investigador

Departamento de Administración

Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco

sdj@azc.uam.mx

ORCID: 0000-0001-6894-6378

Agosto 2023

Tabla de contenido

Introducción.....	5
1 El sentido de la negociación.....	7
2 Elementos de investigación de la negociación.....	11
2.1 Problemas y problemáticas.....	12
2.1.1 El problema.....	12
2.1.2 La problemática.....	14
2.1.3 La importancia de los valores.....	17
3 Negociación.....	22
3.1 Problemas.....	22
3.2 Problemáticas.....	25
4 Contexto práctico de la negociación organizaciones jerárquicas y humanistas.....	30
4.1 Estructuras organizativas en la actualidad.....	30
4.1.1 Casos específicos:.....	33
4.2 Negociación en organizaciones jerárquicas.....	34
4.3 Negociación en organizaciones humanistas.....	38
4.3.1 Comparación y Contraste.....	42
Conclusiones.....	43
Referencias.....	44

Índice de figuras

Figura 1 Triángulo de actitudes	16
Figura 2 Elementos de la intervención	21
Figura 3 Secuencia de solución de problemas.....	24
Figura 4 Los juicios morales.....	27
Figura 5 Método para hacer avanzar una discusión.....	28
Figura 6 Estructura funcional de la organización.....	31
Figura 7 Estructura divisional de la organización	31
Figura 8 Estructura matricial de la organización	32
Figura 9 organización matricial Fuerte, débil y balanceada	32
Figura 10 Estructura organizacional de Amazon	33
Figura 11 Estructura matricial de Cotsco.....	34
Figura 12 Las cinco partes fundamentales de la organización	36
Figura 13 Estructura jerárquica. Mintzberg.....	37
Figura 14 Estructura matricial. Mintzberg.....	39

Índice de tablas

Tabla 1 Ámbito del Problema	20
Tabla 2 Ámbito de la Problemática.....	21
Tabla 3 Inmersos en la negociación: problemas y problemáticas	29
Tabla 4 Comparativo de negociación: O. Jerárquicas v.s. O. Humanistas.....	42

Presentación

Este reporte de investigación se enmarca en el proyecto de investigación “La perspectiva Semiológica en el Análisis Organizacional”, número 1081, aprobado en la sesión 508 del 8 de junio de 2017 y actualizado en agosto de 2021, siendo el porcentaje de avance actual del 90%. En trabajos desarrollados desde 2019 a la fecha, se han presentado, como reporte y en eventos especializados la teoría, metodología y técnicas para la resolución de conflictos y que de conjunto son el abrevadero inicial para visualizar una de las aristas de la intervención: el proceso de negociación, como parte de la tercera fase del proyecto cuyo compromiso planteado fue: presentación del reporte de investigación: “intervención organizacional con perspectiva de la semiología de la vida en las organizaciones”.

A partir del marco teórico - metodológico desarrollado, el objetivo del presente es centrarse en hacer una aproximación teórica, metodológica y práctica para analizar los procesos inmersos en los actos de negociación en las organizaciones, contextualizándola en la resolución de conflictos.

Justificación.

La negociación es una habilidad comunicativa intrínsecamente humana que ha sido fundamental en la evolución y el desarrollo de las civilizaciones; su razón de ser es resolver conflictos, establecer alianzas, comerciar y definir normas y leyes que rigen las interacciones sociales y económicas, entre otras. Cuando la negociación fracasa, la abogacía tiene un papel fundamental, pero cuando esta última tampoco funciona se propicia todo tipo de violencia, desde el homicidio simbólico, ignorar, desprestigiar, etc., hasta el homicidio físico, suprimir y en medio, todas las variantes. En el contexto de las organizaciones, la importancia de la negociación es crítica independientemente de si la estructura es más o es menos jerárquica. Ha sido ampliamente documentado, que sin la capacidad de negociación, los conflictos obstaculizan la productividad y la moral, las oportunidades de colaboración y la innovación se pasan por alto, generando entre las personas dos emociones que elevan la dificultad de resolver problemas: culpas y rencores (Ruiz Soto, Curso 1, el conocimiento de uno mismo, 2009).

Por lo tanto, es esencial que las organizaciones comprendan, máxime en la actual comunicación digital multimodal, la imperiosa necesidad de adoptar técnicas y metodologías de negociación efectivas, colocando al centro a la persona y la comunicación. Esto implica investigar los principales problemas recurrentes en la organización con sus correspondientes “estilos o formas” de negociación y los resultados inherentes: resuelve o complica. A partir de ello, la propuesta de manejo de conflictos y desacuerdos, y la promoción de una cultura que valore la comunicación abierta y el compromiso mutuo. Se coloca entonces como elemento central en toda negociación el resolver problemas de manera conjunta, lo cual acerca al grupo, pero la resolución de problemas unipersonal, ajena al equipo, aleja a las personas sin compromiso en la resolución de problemas.

Así, el objetivo de este avance es analizar dos elementos de negociación en el marco de la intervención: por un lado, problemas concretos y objetivos; por otro lado, las problemáticas, entendidas como actitudes disfuncionales que manifiestan las personas ante situaciones que pueden ser el problema mismo o, por la actitud, generan problemas. Lo anterior a partir de recuperar, además del marco teórico de la acción relacional, las características de las estructuras organizacionales actuales que favorecen en mayor o menor medida la negociación.

Introducción.

El presente trabajo emerge del desarrollo del proyecto de investigación “La perspectiva Semiológica en el Análisis Organizacional” cuyos primeros resultados teóricos fueron publicados en el capítulo *Nuevos vínculos conceptuales en torno al proceso de significación y su impacto en la acción* (De León J., 2019a); más recientemente se aplicó dicha teoría al ámbito de la digitalización en (De León, Peñalva, & Rios, 2022): *Relaciones entre actores y artefactos en la Industria 4.0*. Sin embargo, de 2022 a la fecha, visualizando el alto nivel de conflicto en las organizaciones, exacerbado por la comunicación multimodal y en el marco del estudio de micro y pequeñas empresas, ha sido necesario enfocarse en los procesos de intervención para la resolución de conflictos, bajo la óptica de central a

la investigación en los problemas a partir de los cuales se generan problemáticas o conflictos.

La negociación parte de reconocer consensos y disensos, que se fomentan, desde los primeros años de vida en que las familias o tutores idealmente enseñan a la niñez a negociar para comprender que no siempre pueden tener todo lo que quieren, y que es necesario encontrar un equilibrio y hacer concesiones o lo que habitualmente se le llama “compartir” (Bowlby, 2009) y que está estrechamente relacionado con el reconocimiento sobre la naturaleza escasa de los recursos y por tanto de los límites en que toda persona y organización está inmersa.

Así, el sentido del proceso de negociación descansa en la naturaleza escasa de los recursos para sobrevivir, ya que cuando los recursos son limitados y los requerimientos cada vez mayores, se promueve un ambiente propicio para obligar, imponer, luchar, arrebatar en un contexto de apego por carencia o exceso (Bowlby, 2009) o, por el contrario, negociar, lo que implica la comunicación para reconocer los límites y requerimientos en cualquier organización.

Ahora bien, en la actual era digital, donde la interacción es multimodal: presencial y virtual, síncrona y asíncrona, se ha trastocado la comunicación: incremento de percepción y respuesta con disminución del entendimiento, comprensión y procesamiento de lo que se percibe. Esto es, la mecanicidad del estímulo – reacción con menoscabo del elemento central: procesar y comprender para dar la mejor respuesta, lo cual se ha visto mermada y con ello la falta de acuerdos.

Es por lo que en este trabajo se plantea el siguiente orden. En primer lugar, identificar el sentido de la negociación, recuperando del desarrollo teórico, los razonamientos detrás de la metodología y técnicas de negociación; en segundo lugar, proponer los elementos para visualizar problemas por un lado y de problemáticas por el otro; en tercer lugar, son presentados los elementos para una negociación de problemas y para la disolución de problemáticas; dando paso entonces al último y cuarto apartado con el contexto práctico de la negociación en organizaciones, donde se presenta la negociación en organizaciones con estructura jerárquica y en organizaciones con estructura matricial, que se les identifica en algunos casos como organizaciones humanistas..

1 El sentido de la negociación.

El proceso de negociación tiene dos ámbitos o sentidos de ser, que le hacen necesaria. Por un lado, un ámbito objetivo de la asignación de recursos donde pueden estar presentes uno o muchos elementos inmersos en límites y en requerimientos como pueden ser tiempo, salarios, precios, costos, etc., donde se presentan desacuerdos, pero que lo podemos plenamente identificar como la perspectiva de la administración, donde la negociación, momento a momento se presenta para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la gestión de recursos. Por otro lado, pero al mismo tiempo, la negociación tiene una perspectiva sociológica y psicológica ya que está inmersa en un sistema subjetivo de pensamiento, creencias y valores sustentado en la cultura social e histórica, manifiesto en tradición, moda y cultura (Ruiz Soto, 2009), y que se hacen elocuentes en actitudes dentro de todo proceso de negociación.

La negociación conlleva así, un proceso de interacción e intercambio de perspectivas y subjetividades sobre problemas o problemáticas a través del cual dos o más partes (personales o morales) buscan resolver diferencias y llegar a acuerdos (o salirse con la suya, basados en el poder). En esencia, es un fenómeno social y relacional, por ello, el sustento teórico se encuentra dentro de la perspectiva social y psicológica, específicamente en el enfoque de la teoría de la acción social, que centra su observación en la acción misma como un ámbito objetivo y subjetivo y es lo que inicia denominándose sociología comprensiva, que se basa en la idea de que las acciones sociales tienen un significado subjetivo para los individuos que las realizan, los cuales son importantes entender para poder comprender cómo la sociedad en su conjunto está presente en la acción misma, esto es, lo que arriba se identificó como la tradición, moda y cultura sociales impregnan la acción como la forma de hacer las cosas cual modelo o prototipo de resolución (De León J., 2019a). Si bien Max Weber es considerado el fundador de la sociología comprensiva (Weber, 2002), hay otros autores como Georg Simmel (Simmel, 2002), el cual se enfocó en cómo la sociedad se crea y se mantiene a través de las interacciones entre individuos, que se producen a lo largo de la vida; Alfred Schutz (Schütz, 1974), que por su parte se interesó por la fenomenología y la interpretación subjetiva de la

acción social la cual retomamos como la expresión de la actitud inmersa en la negociación misma que es el tema que se aborda.

Profundizamos brevemente en esta corriente de la fenomenología¹, para enrutarnos a la mancuerna de acción (hacer) y actitud (forma de hacer que proyecta al ser) en la interacción: actor – objeto - actor, esto es, primeramente, el hecho en sí y, segundo, el significado del hecho en mí. Así, la fenomenología, enfocada en el estudio de la experiencia humana, se basa en la idea de que todas nuestras percepciones y acciones se construyen a partir de la interpretación subjetiva que hacemos del mundo que nos rodea. El mundo no es algo que existe de manera objetiva e independiente a nosotros, sino que es una construcción subjetiva que se forma a través de la experiencia, actuando en el mundo, por ello, Schütz (1974) sostiene que es a través de la interacción con los demás que se construyen nuestras percepciones y acciones. Así, podrá observarse que el análisis que la experiencia humana se divide en dos niveles: el nivel de la acción y el nivel de la conciencia (Schütz, 1974). El nivel de la acción se refiere a las actividades que llevamos a cabo en el mundo donde se encuentran los recursos de naturaleza escasa y que son el objeto de negociación; mientras que el nivel de la conciencia se refiere a la manera en que interpretamos y damos sentido a esas actividades en la vida cotidiana y en cómo las personas construyen sus realidades a partir de la interacción social, aún desde el diálogo interno y que llevan a las mismas a la necesidad de negociar con una actitud implicada (Kenneth J., 2016).

Entonces, si la realidad humana es relacional, organizacional (Hall, 1996) el estudio de la experiencia humana inmersa en la vida dentro de las organizaciones es el punto de partida para estudiar la realidad (Berger & Luckmann, T., 2001). Es en este punto que incorporamos ese ámbito subjetivo expresado como la actitud del sujeto con todos y con todo, en las interacciones, en el ser relacional (Kenneth J., 2016) y

¹ El término fenomenología "... significa el estudio de las apariencias, es decir, el estudio del mundo tal como aparece frente a la conciencia. Las apariencias pueden ser engañosas; también pueden ser reveladoras, sin ser idénticas a la realidad no mental que se conoce a través de ellas... De acuerdo con Husserl, el objetivo de la filosofía es estudiar los contenidos de la conciencia, analizada desde el punto de vista del sujeto... Entendemos el mundo porque lo transformamos en conceptos..." (Scruton, 1994, pág. 11).

por tanto inmerso en la acción social, en la negociación. En dichas actitudes, se proyecta la sociedad en el contexto histórico y social determinado: tradiciones, moda y cultura, transmitidos a través de la familia, escuela y sociedad, los cuales forman y conforman pensamientos, creencias y sobre todo valores en el individuo (Ruiz Soto, 2009). Así, el concepto clave de la fenomenología en la acción es la "intencionalidad", como la relación entre la mente (pensamientos, creencias y valores) y el mundo (proyección de tradición, moda y cultura). Según la fenomenología, la mente no es un "contenedor vacío" que recibe información del mundo, sino que está siempre en relación activa con el mundo y le da sentido a lo que se percibe (Heidegger, 1999).

Por último, debemos tener la referencia de la importante contribución que realizó Heidegger separándose de la fenomenología y desarrollando lo que se conoce como la hermenéutica² de la facticidad: la autoobservación. Viniendo de la fenomenología, propone también enfocarse en la experiencia concreta y enraizada en el mundo de la vida, esto es, en cada acción, donde señala **el ser humano no es un mero observador** que se sitúa fuera del mundo y lo contempla, sino que **está inmerso en él y lo habita**. Por ello, para Heidegger, la comprensión de la acción humana debe contemplar el contexto subjetivo en que se encuentra inmersa la persona, que, por sus condicionamientos culturales, da un sentido último a la existencia humana, lo cual queda enmarcado en la relación con su propio ser y con el mundo (Heidegger, 1999). Así, y esta es la contribución más importante en la línea que aquí se presenta, desde la hermenéutica de Heidegger, en la acción no hay dos, **sino tres elementos**: 1) la **actividad corporal** de mayor o menor complejidad (el acto en sí), y el **sujeto con dos perspectivas**: 2) **observa el mundo** (la interacción contextual en tiempo y forma) y, 3) **se observa así mismo** (Heidegger, 1999). Este tercer elemento embebido en el sujeto es la apoyadura de la subjetividad extendida: lo que significa el hecho en "mí" y el sentido de "mis"

² La palabra "hermenéutica" proviene del griego antiguo "*hermeneutiké*", que significa "arte de interpretar". Esta palabra se deriva del nombre del dios griego Hermes. En la filosofía occidental, la hermenéutica es considerada desde la antigüedad como una disciplina que se ocupa de la interpretación de los textos, ya sea literarios, religiosos, jurídicos, etc. (Galimberti, 2002)

acciones (Ruiz Soto, 2009), o lo que llama Weber (1913, 177) el “sentido poseído o mentado subjetivamente” para referirse a la comprensión de una conducta determinada inmersa en la acción. Esto es, dentro de la negociación y los problemas y problemáticas a resolver, un elemento crucial que no debe de perderse de vista es la actitud ante el problema que se presenta o se presentó, y dicha actitud desagregarla en los elementos que se han señalado, el hecho en sí (acción), el hecho en mí (qué significa en mí) y el contexto propio de significación y esfera de acción (Ruiz Soto, 2009), donde aquellos elementos subjetivos encarnados generan *habitus* (Bourdieu, 2007).

Como todos los conceptos disposicionales, el concepto de *habitus*, al que el conjunto de sus usos históricos predispone para señalar un sistema de disposiciones adquiridas, permanentes y generadoras, tal vez es válido ante todo por los falsos problemas y las falsas soluciones que elimina, y las cuestiones que permite plantear de mejor manera o bien resolver, y las dificultades apropiadamente científicas que hace emerger (Bourdieu, 2007, págs. 86, 87)

Este elemento señalado por Bourdieu es fundamental. Muchos problemas y problemáticas o conflictos no son tales, tienen su soporte en lo que estamos identificando como sistema de pensamientos, creencias y valores transmitidos por la sociedad y que son disposiciones adquiridas cual estereotipos o arquetipos de “cómo deben hacerse las cosas” o “así actúa una persona con este rol”, como, por ejemplo, es el caso del gerente de banco que, habla como gerente, se viste como gerente, camina como gerente, nada como gerente, es el gerente, etc. Es así como un problema es disparado por una problemática sustentada en muchas de las ocasiones por una actitud habitualizada: “así soy”.

Pues bien, con base en anterior, el ser humano lleva acciones en el ámbito de gestión de recursos de naturaleza escasa donde se presenta una negociación objetiva sobre dichos recursos, pero donde también está presente la subjetividad de los actores que descansa en pensamientos, creencias y valores, mostrados en actitudes elocuentes de aceptación o rechazo a partir percibir y significar no solo el hecho en sí, sino fundamentalmente el hecho en mí (Ruiz Soto, 2009). Una actitud de aceptación genera sinergia positiva en la

organización, colaboración; la actitud de rechazo genera sinergia negativa, confrontación en distintas escalas: rebeldía manifiesta con acciones abiertas y elocuentes contrarias a la organización; pero también dicha actitud de rechazo puede advertirse como enojo interno con acciones veladas que pueden ir desde el sabotaje a otros o al propio trabajo o como resignación pasiva cual implosión emocional y con ello una proyección de descontento silencioso (Ruiz Soto, 2017).

Las emociones están presentes en todas las negociaciones, y pueden desempeñar un papel tanto positivo como negativo en el proceso. Pueden afectar la percepción, el juicio, la toma de decisiones y el comportamiento de los negociadores. Es importante entender cómo manejar estas emociones para asegurar que no interfieran con los objetivos de la negociación ya que las emociones influyen en el proceso de negociación de diversas maneras. Por ejemplo, la ira o la frustración pueden hacer que un negociador se vuelva más competitivo y menos dispuesto a ceder, mientras que el miedo o la ansiedad pueden hacer que un negociador sea más propenso a aceptar un acuerdo desfavorable. Por otro lado, las emociones positivas como la aceptación, satisfacción o el entusiasmo proveniente de la colaboración y resolución conjunta de problemas, favorece la creatividad y el pensamiento abierto.

2 Elementos de investigación de la negociación.

Con base en lo presentado hasta aquí, en toda investigación sobre la negociación en las organizaciones debe contener tres componentes: uno objetivo, el problema sobre el cual se plantean diferencias en la asignación “óptima” de recursos y que hemos dicho corresponde al ámbito de la gestión, planeación, etc.; y otro subjetivo, sociológico y psicológico, dividido de manera práctica en dos vertientes, por un lado, los pensamientos, creencias y valores adoptados por su contexto socio cultural familiar y, por otro, el impacto significativo que genera en los involucrados el problema o problemática interpersonal. En ambos casos las preguntas serían ¿Cómo se resuelven los disensos de gestión, acorde a las jerarquías y el poder, o la colaboración y comunicación? ¿Qué efectos tiene la forma de resolver en los actores: acercamiento o separación? ¿Cuáles elementos detonan los conflictos en la resolución de problemas?

De esta manera, se abordan a continuación los ámbitos de la gestión bajo la forma de los problemas que se presentan en todo momento en la existencia de la organización y los ámbitos de la subjetividad y significación en las problemáticas que rodean a los problemas.

2.1 Problemas y problemáticas.

Si bien se ha venido planteando que tanto problemas y problemáticas son dos elementos presentes en las organizaciones, es importante decantarlos como primeros pasos para contextualizar la interacción que lleva a la negociación.

Un suceso, un hecho cualquiera, por sí mismo no es un problema. Un problema se presenta cuando una situación determinada irrumpe en una secuencia de actividades o el devenir cotidiano de la organización en espera de una decisión, que puede estar clara o requiere una formulación o reformulación teórica con determinadas etapas de solución y por ello demanda pensar y sopesar el curso de acción (Galimberti, 2002, pág. 836).

2.1.1 El problema

El primer y permanente problema objetivo y concreto que tiene todo ser vivo, y el ser humano por supuesto incluido, es su existencia misma: sobrevivir, mantenerse con vida, lo que le lleva a tener que allegarse de alguna manera, los recursos necesarios. En esta dirección los seres humanos no podrían haber sobrevivido, sino hubiesen sumado esfuerzos, organizarse para resolver el problema central: mantenerse con vida ya que mientras no logran excedentes alimenticios, debían permanecer en la búsqueda de estos. Sin embargo, una vez que logra cierto nivel de abundancia puede dedicarse a la cultura y el desarrollo social. Pero sobrevienen dos problemas fundamentales, presentes hasta la actualidad. Por un lado, el acicate humano que lo llevó al estadio en que está en tan poco tiempo, respecto a su aparición en el planeta: querer más y mejor; y, por otro lado, a administrar los recursos, los excedentes, las herramientas y sobre todo, de manera central la fuerza laboral, el hombre mismo (Engels, 2014, pág. 6) ya que por más abundantes que sean los recursos, son de naturaleza limitada. De ahí la necesidad de organizaciones, desde la pareja, la familia hasta las cada vez más complejas y

especializadas instituciones, que tiene ante sí el mismo problema, máxime en las economías de mercado: sus recursos son limitados, aún las corporaciones más grandes deben administrar sus recursos inmersos en requerimientos y límites. Para un mayor análisis del origen de los problemas socio económicos y que hace que emerjan las estructuras sociales, véase, entre otros, la obra de F. Engels *El origen de la Familia, la propiedad privada y el estado*, en el cual podemos leer, el siguiente texto.

... el factor decisivo en la historia es, en fin de cuentas, la producción y la reproducción de la vida inmediata. Pero esta producción y reproducción son de dos clases. De una parte, la producción de medios de existencia, de productos alimenticios, de ropa, de vivienda y de los instrumentos que para producir todo eso se necesitan; de otra parte, la producción del hombre mismo, la continuación de la especie (Engels, 2014, pág. 2).

El problema de subsistir lo tiene cada individuo al nacer y, dependiendo del contexto socio económico en que nazca, será con carencia, exceso o lo que podría definir una persona como la necesario, pero dicha determinación subjetiva es personal (Ruíz Soto, 2018).

Por lo anterior es que identificamos el ámbito del o los problemas a la dimensión concreta y objetiva de gestión de los recursos, individual, en pareja o familia y de cualquier organización o nación, ya que, para todos, por más abundancia que tengan, los recursos son de naturaleza limitada.

De esta manera recuperamos lo señalado al inicio del apartado. En general los problemas son de tipo práctico, de planeación, asignación o gestión de recursos de todo tipo; sin embargo, dependiendo del conocimiento de los actores o de la complejidad que los mismos requieren, primero es imprescindible una solución **teórica**, esto es, allegarse la información y el conocimiento sobre formas de pensar, sopesar, decidir y resolver. De esta dimensión de saber, conocer cómo resolver problemas de diferente dimensión de complejidad, es que entra toda la formación básica y la formación superior disciplinar ya que, reiterando, no hay practica sin teoría o no hay resolución de problemas si no hay conocimiento en diferentes niveles.

2.1.2 La problemática

Ahora bien, nuevamente, ante una situación cualesquiera, un hecho de la vida cotidiana que requiere una solución práctica o determinar un curso de acción, que ya es en sí un problema, trae implicada la posibilidad de una problemática que tiene su base en los procesos subjetivos de significación de la persona, grupo de personas u organizaciones implicadas, cuando ocurren alguno de los siguientes escenarios como enjambre de problemas y problemáticas, los cuales son enunciativos, no limitativos.

1. No contar con los conocimientos necesarios para resolver el problema: ¿Qué hay que hacer?;
2. Encuentro de diferentes perspectivas del problema y con ello de las posibles soluciones y causas de acción: ¿Cuál es el problema y la solución?;
3. No hay problema real y objetivo, pero lo que hay es una actitud frente a una circunstancia que entonces deriva en un problema, que solo está en la perspectiva personal: ¿No es de la conveniencia propia? ¿se siente humillación, atropello, falta de reconocimiento o comprensión?;
4. La irrupción de una situación determinada que genera en una persona una contradicción interna entre la situación ideal de cómo deberían de ser las cosas y lo que está ocurriendo, la situación real. Se presentan muchas formas de respuesta, pero una de ellas es la negación a lo que ocurre y, aun sabiendo qué hacer, no está en disposición de tomar el cauce de acción respectivo: rechazo: ¿Esto no debería estar pasando? Sentimiento de traición, etc.;

Entre estos elementos hay un abanico de situaciones donde se manifiestan actitudes o predisposiciones en pensamiento, creencias y valores de una persona o grupo de personas que lleva a desarrollar problemas debido a una problemática interna entre “no sé”, “no me toca resolver”, “no acepto la situación”: hay un rechazo a lo que ocurre que, reiteramos, emerge como la contradicción interna (Ruiz Soto, 2009) proveniente, en la mayoría de los casos, del choque de condicionamientos culturales aderezado con requerimientos objetivos y subjetivos.

Una problemática es un conflicto, un choque subjetivo entre la perspectiva propia encarnada en aquellos pensamientos, creencias y valores con la situación o acontecer del momento. En este sentido, señala Pierre Blackburn (2006),

¿De dónde vienen esas creencias?... esas creencias provienen de nuestra cultura o de nuestra formación... *La cultura y la educación constituyen un ambiente en el cual evolucionamos. Circulan en él las creencias que alimentan nuestras reflexiones.* Son creencias, argumentos, prejuicios, presuposiciones a veces ordenadas claramente en sistemas de ideas transmitidas, en ocasiones llamadas ideologías. (28)

Y en lo referente a su manifestación como una actitud, el mismo autor señala:

Se pueden tener diversas actitudes frente al medio cultural en que nos encontramos inmersos. En especial se puede:

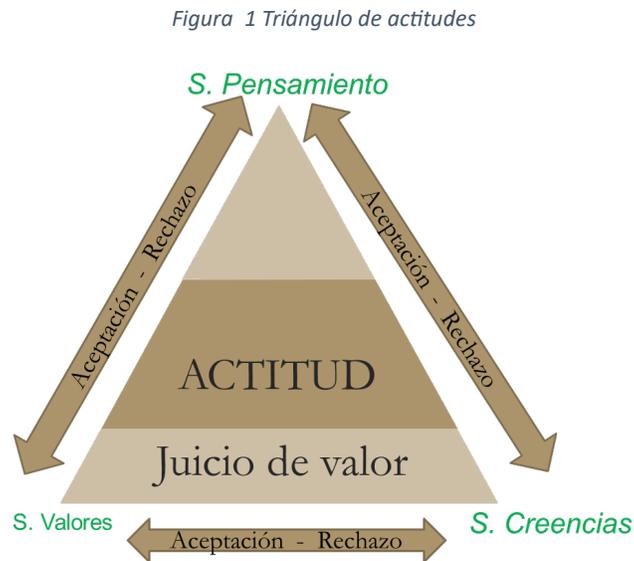
- mantenerse pasivo y reproducir las ideas dominantes;
- remitirse a una autoridad y abandonar las propias responsabilidades; por ejemplo, someterse a las ideas de un grupo o de un jefe, religioso o no religioso;
- adoptar la primera idea recibida por seguridad, sin tratar de mejorarse ni de revisar las propias creencias;
- adoptar una actitud crítica y tratar de cuestionar las propias creencias, para mejorarse uno mismo.

Si es verdad que nuestras creencias en materia de moral son establecidas desde el medio en el cual nos encontramos inmersos desde nuestra niñez, también son resultado de las actitudes que adoptamos ante ese ambiente cultural (Blackburn, 2006, págs. 29-30).

Con base en lo anterior es colocada la actitud como el elemento que proyecta el ámbito subjetivo de la persona o los actores en la acción misma. De esta manera son los pensamientos, creencias y valores, donde se ha interiorizado la cultura y es el soporte de la actitud. De tal manera que, si visualizamos dichos tres elementos en las aristas de un triángulo, al centro estará la actitud. Ahí podemos sustituir la palabra actitud por una situación temática que quiera cuestionarse. P. ej., ¿Cuál es

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

la actitud frente al poder, dinero, sexo, familia, pareja, no saber, carecer, no ser, etc.? Y lo que se estará cuestionando son el sistema de pensamientos, creencias y valores.



Fuente: Elaboración propia con base en (Ruiz Soto, 2009)

Así, en toda organización solo hay que resolver, a través de la negociación, dos cosas: problemas y problemáticas, esto es, por un lado, la negociación de recursos entre límites y requerimientos; y, por otro, pero al mismo tiempo, la negociación subjetiva y simbólica de las actitudes frente al problema. Lo anterior, en virtud de que la forma de entender y abordar un problema está influenciada no solo por perspectivas disciplinares y la experiencia práctica, sino también por las actitudes implicadas en toda acción. Dicho de manera complementaria, la perspectiva multidisciplinaria es hoy por hoy tan importante por la manera en que vemos el conjunto de problemas interrelacionados, cómo los priorizamos, cómo elegimos abordarlos, qué soluciones consideramos viables, sin embargo, todos estos son afectados ineludiblemente por las actitudes de los participantes o implicados, las

cuales están soportadas socio - históricamente en los pensamientos, creencias y valores, acuñados en arquetipos³ o estereotipos⁴ y *habitus* (Bourdieu, 2007).

2.1.3 La importancia de los valores

Si bien, pensamientos, creencias y valores tienen su soporte en lo transmitido en la familia, escuela y sociedad (Ruiz Soto, 2009), son los valores los más dinámicos ya que, como valor denota una preferencia, es decir, un valor cambia circunstancialmente y puede incluso hacer emerger determinadas creencias y pensamientos que permitan “racionalizar” o justificar una actitud determinada. En este sentido Risieri Frondizi (2015) señala que los valores requieren un objeto depositario al cual otorgarle un valor: belleza de un cuadro, elegancia de un vestido, utilidad de una herramienta. Sin embargo, son características que no son primarias, sin las cuales el objeto no podría ser lo que es: marco, tela, madera, etc.; o secundarias que pueden cambiar acorde a la circunstancia, como color, talla, tamaño, etc., los valores son cualidades independientes del objeto. El valor:

“... es un adjetivo... Por ser cualidades, los valores son entes parasitarios - que no pueden vivir sin apoyarse en objetos reales-... Mientras que las cualidades primarias no pueden eliminarse de los objetos... los valores son meras “posibilidades, esto es, no tienen existencia real sino virtual...” (Frondizi, 2015, págs. 16-18).

Mientras que las personas, los lugares, procesos, animales o cosas “son”, los valores “valen” (Frondizi, 2015), y, aunque otorgados por quien observa, es irreal, pero, paradójicamente, es otorgada como una cualidad estructural del objeto.

“... el valor no es una estructura, sino una cualidad estructural que surge de la **reacción** de un sujeto frente a las propiedades que se hallan en un objeto... en una situación física y humana determinada” (Frondizi, 2015, pág. 213) (subrayado propio).

³ Para E. Neumann (1952, citado por Galimberti (2002)), el arquetipo tiene “... 1] **una dinámica** que “se manifiesta en el hecho de que el arquetipo determina, de manera inconsciente, pero regular e independiente de la experiencia del individuo, el comportamiento humano... acompañado por un fuerte componente emotivo”... 2] **un simbolismo** porque ... “se manifiesta en imágenes psíquicas específicas...”; 3] **un contenido** “... que es el sentido encerrado... que puede ser elaborada o asimilada por la conciencia”; 4] **una estructura** “que es la manera en que dinámica, simbolismo y contenido de sentido se organizan entre sí”; (Galimberti, 2002, pág. 114)

⁴ “Opinión preconstruida acerca de una clase de individuos, grupos u objetos, que reproduce formas esquemáticas de percepción y de juicio” (Galimberti, 2002, pág. 449).

Por ello, el disparador de una actitud cualesquiera es una valoración coyuntural y que impregna toda acción, sea de aceptación y colaboración hacia una sinergia positiva, o de rechazo y generador de problemáticas que conlleva a la sinergia negativa, ya que implica -la actitud- una predisposición reactiva sustentada en la valoración sobre los hechos: como un problema o una problemática que a su vez dispara uno o muchos problemas y exagera las actitudes. Por ello, la mejor forma de referirse a los valores es como una escala de valor o preferencia. Son cuatro las situaciones que señala el autor antes citado, que hacen cambiar la escala de valores. La importancia para el presente trabajo es identificar situaciones o momentos que la valoración subjetiva de la persona detona actitudes funcionales o disfuncionales en función de su escala de valores vinculada a creencias y pensamientos.

1. **El ambiente físico** que afecta el comportamiento de las personas en función de su escala de valores o preferencias proveniente en su código genético (Ruiz Soto, 2009), pero también en creencias acuñadas en dicho ámbito físico: temperatura, saturación de oxígeno, humedad, luminosidad, etc.
2. **El ambiente cultural.** El entorno cultural en que se desenvuelve el individuo que está determinado por su contexto socio histórico: tradición, moda y cultura, las cuales determinan cierta escala de valores que se mueve en el tiempo, pero que determina, en el individuo, su propia cosmovisión;
3. **El ambiente social**, que si bien podría estar inmerso en el anterior como convenciones, es distintivo por el ambiente específico en que se desenvuelve el individuo: familia, escuela y contexto social que, basados en los anteriores, introyectan creencias, prejuicios, actitudes y los comportamientos que predominan en una comunidad particular, lo cual acerca o aleja al individuo de tal o cual circunstancia, cristalizada en sus pensamientos y creencias, y que determinan dinámicamente sus movimientos dentro de su propia escala de valores;

4. **El conjunto de necesidades, expectativas, aspiraciones y posibilidades de cumplirlas.** El abanico es muy amplio y parte de los requerimientos materiales o de ingreso monetario hasta culturales, vinculados a los anteriores: ambiente físico, cultural y social. La escala de valores varía en función a la posibilidad de lograr cubrir las necesidades que son completamente subjetivas y por ello personalísimas: “afecto, apoyo, comprensión, placer, inspiración, conocimiento y reconocimiento como fuentes de pertenencia” (Ruíz Soto, 2018). Dichas necesidades serán proyectadas en muchos contextos de la organización;
5. **Factor tempoespacial.** Es lo que el autor denomina ‘macroclima’ en que ocurren comportamientos específicos, es decir, en la secuencia de actividades cotidianas; los hechos inmediatos relevantes conectados directamente con esa acción, los factores situacionales, los cuales cuando son interrumpidos de la ‘normalidad’ por un acontecimiento disruptivo (problema), ponen en evidencia los valores.

Los escenarios enunciados toman relevancia de acuerdo con la situación total y las condiciones en que se halle el sujeto (Frondizi, 2015, págs. 214-217)

Como puede apreciarse los problemas y las problemáticas mantienen vasos comunicantes, teniendo al centro una actitud que a su vez tiene como asiento el vínculo entre pensamientos, creencias y sobre todo, valores que son los detonadores cual alarma de que algo “anormal” está ocurriendo, siendo el elemento indiscutible de la presencia de la problemática o conflicto, la emoción negativa que lleva a la persona a la emisión reactiva de uno o distintos juicio de valor morales (Frondizi, 2015) o simplemente de juicio de valor y con ello, adicionalmente inicia el proceso de sufrimiento: se ha amarrado el nudo de significación (Ruiz Soto, 2009). El sufrimiento es el proceso de subordinación psicológica donde la persona anula la distancia crítica entre el ser y el suceso o problema, emergiendo, en mayor o menor medida un estado de sufrimiento en el momento mismo de la emisión del juicio de valor negativo en forma de insulto, enojo, etc., dejando de visualizar el hecho en sí como problema a resolver (sin emitir juicio), y apropiándose del hecho en “mi”

(emitiendo juicios cual afectación personal) (Ruiz Soto, 2017), de tal manera que, como señalamos al inicio con la sociología comprensiva, la fenomenología y la hermenéutica: se detonan acciones producto ya no de la secuencia de actividades, sino de las subjetividades enmarcadas en la actitud inmersa en las situaciones antes ilustradas. Solo a manera de señalamiento a profundizar en subsecuentes trabajos será lo que emocionalmente está detrás de sufrimiento: miedo al rechazo, al fracaso, a la insignificancia simbólica, a no ser, aquella contradicción interna entre lo ideal o normal y lo real o lo que acontece (Ruíz Soto, 2018), donde la exacerbación de la problemática, impacta profundamente el clima de interrelación personal con todo y con todos, lo que lleva de manera irreductible a la generación de culpas y rencores: se pierde totalmente el sentido de pertenencia al grupo o la organización (Ruiz Soto, 2017). Se hace entonces imprescindible la negociación empática.

El siguiente cuadro esquematiza lo visto hasta ahora y que es identificado como el centro neurálgico de la vida en la organización con la perspectiva de problemas y problemáticas implicados en la acción.

Tabla 1 *Ámbito del Problema*

PROBLEMA:		
«Toda situación que requiera una solución práctica para lograr un objetivo»		
Problemas teóricos		Problemas prácticos
requieren solución conceptual, información, procesamiento: saber cómo resolver		requieren solución de hecho, implementación de la teoría, la experiencia y el conocimiento
<p>El abanico resolutivo a problemas teóricos o prácticos es potencialmente infinito, dependerá del abordaje creativo: multidisciplinar, experiencia y pericia.</p> <p>La ciencia y la tecnología es la respuesta teórica a los problemas prácticos. No hay buena práctica sin teoría.</p>		
NUDOS DE PROBLEMAS AMARRADOS EN LA PROBLEMÁTICA		
«Conjuntos de problemas interrelacionados y adheridos emocionalmente con pensamientos, creencias y valores»		
Incidencia del imaginario colectivo histórico – social: Habitación, estereotipos, prototipos, prejuicios:		
temáticos	cronológicos	geográficos
Tradición	moda	cultura
familia	escuela	sociedad
TODA PROBLEMÁTICA GENERA PROBLEMA, PERO NO TODO PROBLEMA GENERA UNA PROBLEMÁTICA		

Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz (2017, 2018, 2019).

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

En cuanto a las problemáticas o conflictos que emergen como actitudes ante los problemas, reales (objetivos) o ficticios (personales y situacionales) el siguiente cuadro muestra las distintas aristas de éstos.

Tabla 2 *Ámbito de la Problemática*

PROBLEMÁTICA				
Vinculación automática entre los sistemas de pensamientos, creencias y valores, como respuesta a un estímulo o conjunto de estímulos situacionales, internos y externos, dando como resultado una actitud disfuncional de cualquier tipo: rebeldía, rechazo interno, resignación pasiva.				
Situación desencadenante				
Incoherencia entre lo ideal persona y lo real en cuanto a:				
ambiente físico	ambiente cultural	ambiente social	Necesidades y expectativas	Factores tempoespaciales
Respuesta actitudinal frente a problemas				
Problema aceptado. Ve el hecho en sí no hecho en mí. Asume responsabilidad de resolver. Juicios de recomendación	Problema Semi aceptado. Ve el hecho vinculado al hecho en mí (situación personal). Asume parcialmente la responsabilidad. Problema con problemática Juicios morales y de recomendación	Problemática Inconsciente. Ve el hecho en mí. Vinculado complemente a la situación personal. No asume la responsabilidad. Problemática generadora de problemas Juicios morales personales		

Metodológica y prácticamente estamos en busca de problemas, problemáticas y actitudes, a partir del seguimiento y entrevista con los actores, extrayendo la narrativa en las distintas secuencias de actividades o procesos y, en su caso, los papeles actanciales (Beristáin, 1995).

Figura 2 *Elementos de la intervención*



Fuente: Elaboración propia

3 Negociación

3.1 Problemas.

Con base en lo desarrollado hasta aquí, la negociación, es un proceso de interacción humana que confronta perspectivas y recursos diferentes sobre una situación determinada que es percibida por al menos uno de los implicados como un problema (o para los dos, pero con perspectiva diferente), esto es, está en el ámbito concreto de la toma de decisiones para la gestión o asignación de recursos escasos o restringidos. Ahora bien, desde la perspectiva del intercambio de recursos, vistos como una negociación de poder, Crozier y Friedberg, señalan:

“... todas las manifestaciones de poder, cualquiera sea su “tipo”, es decir, sus fuentes, su legitimación, sus objetivos o sus métodos de ejercicio, el poder, en el plano más general, implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos.

... lo esencial [de esta conceptualización del poder] es su carácter de relación. En efecto, actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él; y es en esa relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B... *El poder es una relación y no un atributo de los actores.* No puede manifestarse más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales, por lo tanto de negociación... no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es *una relación de intercambio, por lo tanto de negociación*, en la que están comprometidas por lo menos dos personas.

[Surgen varias consideraciones sobre el intercambio en la negociación:]

1. ... es una *relación instrumental*... su existencia acarrea... una secuencia de fenómenos afectivos... que condicionan profundamente su desarrollo... [pero] en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores...

2. ... es una relación *no transitiva*... [esto es] inseparable de los actores comprometidos en una relación, también lo es de las acciones demandadas, es decir, cada acción constituye un envite específico alrededor del cual se injerta una relación particular de poder...
3. ... es una relación *recíproca pero desequilibrada*. Es recíproca porque quien dice negociación, dice intercambio. Ahora bien, si una persona... ya no tiene recursos que comprometer en una relación, no tiene nada que intercambiar y por lo tanto no puede entrar en la relación de poder entre ambos... Pero también es una relación desequilibrada. Si A y B... su intercambio está en igualdad, [ninguna] de las dos personas se encuentra en situación de poder respecto a la otra; pero si el intercambio se desequilibra a favor de una de las dos y esta desigualdad corresponde a la situación respectiva de las dos partes, entonces estaremos en posición de hablar de una relación de poder...

Es una relación de fuerza da la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro (Crozier & Friedberg, 1977, págs. 56-58)

Como un proceso de intercambio de recursos, como se ha señalado con antelación, pueden ser objetivos, concretos, en el contexto de la organización, pero aderezados por recursos subjetivos ocultos: afecto, apoyo, comprensión, placer, inspiración, conocimiento y reconocimiento (Ruíz Soto, 2018). Por lo anterior, en la negociación la actitud marca el carácter profundo del intercambio de recursos objetivos y subjetivos.

Objetivamente, el producto de una negociación debe conducir a la o las decisiones y un curso de acción específico considerando tanto requerimientos de la organización y personales como los límites impuestos por la naturaleza del intercambio inmerso en la organización (pareja, familia, empresa, etc.) o la circunstancia misma en que se encuentre. En este sentido señala John Graham (s/f) su perspectiva del proceso de negociación:

... es un proceso racional para resolver diferencias y encontrar puntos en común. No es solo lo que hacen los diplomáticos y los líderes sindicales y de

gestión, todos lo hacemos todo el tiempo. Negociamos con nuestros cónyuges de qué color pintar la cocina o dónde ir de vacaciones. Negociamos con la compañía telefónica una factura con la que no estamos de acuerdo. Negociamos con nuestros empleadores para obtener un aumento. Negociamos con nuestros adolescentes sobre los toques de queda y las llaves del auto.

Los ciudadanos activos negocian dentro de sus propios grupos sobre estrategias y prioridades; con funcionarios gubernamentales sobre políticas y financiamiento; y con otros ciudadanos, que pueden no entender o estar de acuerdo con lo que quieren hacer (Graham, s/f, págs. 1-2) (Traducción propia).

De esta manera colocando sobre la mesa de negociación el intercambio de recursos específicos, en el ámbito racional, podremos esquematizar, en el siguiente cuadro, de manera general, una propuesta de procedimiento racional para resolver problemas de planeación, asignación o gestión de recursos, acorde a las especificidades contextuales y necesidades de la organización y los sujetos involucrados en una negociación.

Figura 3 Secuencia de solución de problemas

PROBLEMAS: SOLUCIÓN TEÓRICO - PRÁCTICA								
Procedimiento Racional								
1. Cancelar de Juicios	2. Contextualizar el Problema	3. Plantear posibles soluciones	4. Analizar comparativo de las posibles soluciones	5. Plantear Posibles Rutas Críticas de Implementación	6. Análisis comparativo de posibles Rutas Críticas	7. Implementación de la solución	8. Cronograma y responsabilidades	9. Solución Conciencia Acción (Asumir compromisos)

Fuente: elaboración propia, con base en Ruiz (2019)⁵

Es fundamental el primer paso: Cancelar los juicios de valor o morales alejando la problemática que como se vio arriba, acarrea aspectos emotivos. Esto es, ver el problema como un hecho es sí, con la certeza de su existencia, está ahí, incluso si fuese producto de un error o una mala decisión tomada con antelación (lo cual tendrá una ruta paralela si hay responsabilidades). Se trata en ese primer paso de plantar a los actores en una actitud de aceptación del problema y búsqueda de soluciones: deben negociar recursos escasos.

⁵ Para una perspectiva más profunda y sería de la negociación ver: (Raiffa, 1991), (Graham, s/f)

A partir de ello, el paso dos al ocho, tomarán diferentes características dependiendo de dos elementos interrelacionados: a) la naturaleza del problema: producción, planeación, adquisición, financiero, tecnológico, etc., o varios de ellos; b) del nivel de conocimiento que se tenga de los anteriores, lo cual podría derivar en diversos subproblemas teóricos que conduzcan a tener, por la ruta de la consultoría, un abanico de posibles soluciones.

De la naturaleza del problema y el nivel de conocimiento que se tenga del mismo se desprende el tiempo que lleva transitar del planteamiento del problema a su solución. Se puede señalar entonces que el tiempo de atención y solución de problemas estará en función de su complejidad, conocimiento, experiencia, pero también a la estructura organizativa y con ello de la actitud de poder. Un elemento adicional por considerar, pero no será aquí desarrollado, es la fuente de conocimiento que genera la organización conforme van resolviendo los problemas que se presentan, es lo que se conoce como el desarrollo de pericia en diferentes tipos de problemas y que en términos laborales se le identifica como experiencia en tal o cual área de la organización, la cual lleva a una resolución de problemas más intuitiva (Ruiz Soto, 2017), sustentada en dicha experiencia o pericia en la naturaleza de determinados problemas.

Una vez que se genera conocimiento a través del razonamiento, la experiencia y pericia desarrollada, los actores emiten juicios de evaluador o prescriptor, esto es sustentado en la certeza del pensar y sopesar, pero también mezclados con la intuición. Para Kant, citado por Heidegger, "El conocimiento humano es entonces una particular unidad de intuición y pensamiento" (Heidegger, 1985, pág. 174).

3.2 Problemáticas

Ha sido señalado que, a diferencia de los problemas objetivos y concretos, una problemática es el ámbito subjetivo y simbólico de la persona y que está presente en el intercambio de recursos en una dinámica de poder, soportado en procesos de significación sustentado en la tradición, moda y cultura en el contexto socio histórico en que se encuentra, todo lo cual ha sido asimilado y es proyectado en pensamientos creencias y valores dentro de la interacción misma con todo y con

todos. En este sentido, se ha dicho que una problemática es un proceso de significación que deviene de un conflicto con personas, procesos, lugares, animales o cosas (Ruiz Soto, 2009) y que llega a generar problemas como puede ser la paralización de procesos, reclamos, etc.

En los trabajos desarrollados con antelación (De León J., 2019a) y (De León J., 2019b), se ha destacado como elemento central que dispara la problemática o conflicto y que hace elocuente la presencia de éste, es el juicio de valor moral, soportado en lo visto con antelación como sistema o escala de valores, y que toma la forma de emociones negativas expresadas con lenguaje verbal y no verbal; a diferencia de los juicios de hecho y de prescriptor (Blackburn, 2006).

Pues bien, la importancia de analizar específicamente los juicios de valor morales (Blackburn, 2006) plegados en la secuencia de acción o procesos, presenten o no problemas concretos, la destaca Blackburn y que enunciamos a continuación.

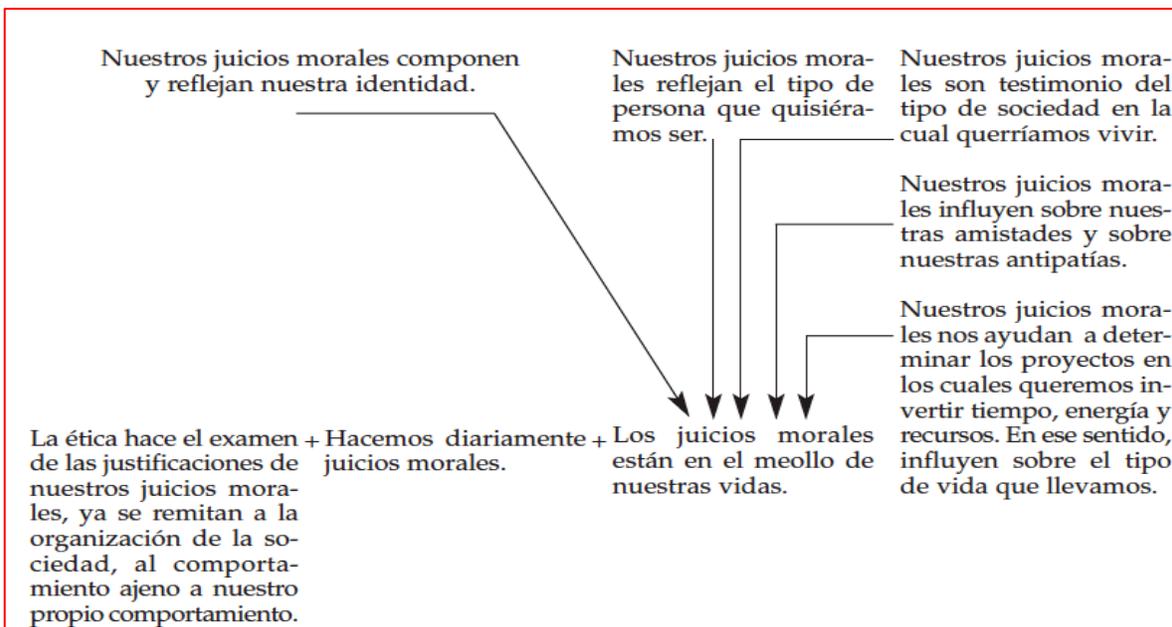
Se puede decir, pues, de los juicios de valor morales:

- que no sólo indican una preferencia o un gusto personal del tipo de los que se tienen en mente cuando se dice: “En gustos se rompen géneros”;
- que están sostenidos por razones y el que los formula abre la puerta a una discusión sobre esas razones;
- que son objetivamente justificados, es decir, que las razones en que se fundan deben probar ser sólidas, a la luz de una mirada imparcial y objetiva, que tome en cuenta todos los intereses y todos los hechos pertinentes, y que juzgue el asunto de la manera más equitativa posible;
- que tienen un carácter desinteresado. Eso no significa que no tomen en cuenta intereses de las personas (si los seres humanos no tuvieran intereses, tal vez no tendría mucho sentido hablar de evaluaciones morales), ni que la persona que los formula no experimente satisfacción cuando se realizan o se evitan las acciones que considera moralmente buenas o malas. Por lo contrario, una persona que tenga un escrúpulo moral experimentará satisfacción si tales acciones se

realizan o se evitan. “Desinteresado” aquí significa “imparcial” (Blackburn, 2006, pág. 25).

El siguiente cuadro del autor reitera el motivo por el cuál en el proceso de negociación los juicios de valor morales quedan implicados en las relaciones de intercambio de recursos y en el comportamiento mismo, vinculados al proceso de identificación de problemas concretos detrás de toda actitud⁶.

Figura 4 Los juicios morales



Fuente: (Blackburn, 2006, pág. 23)

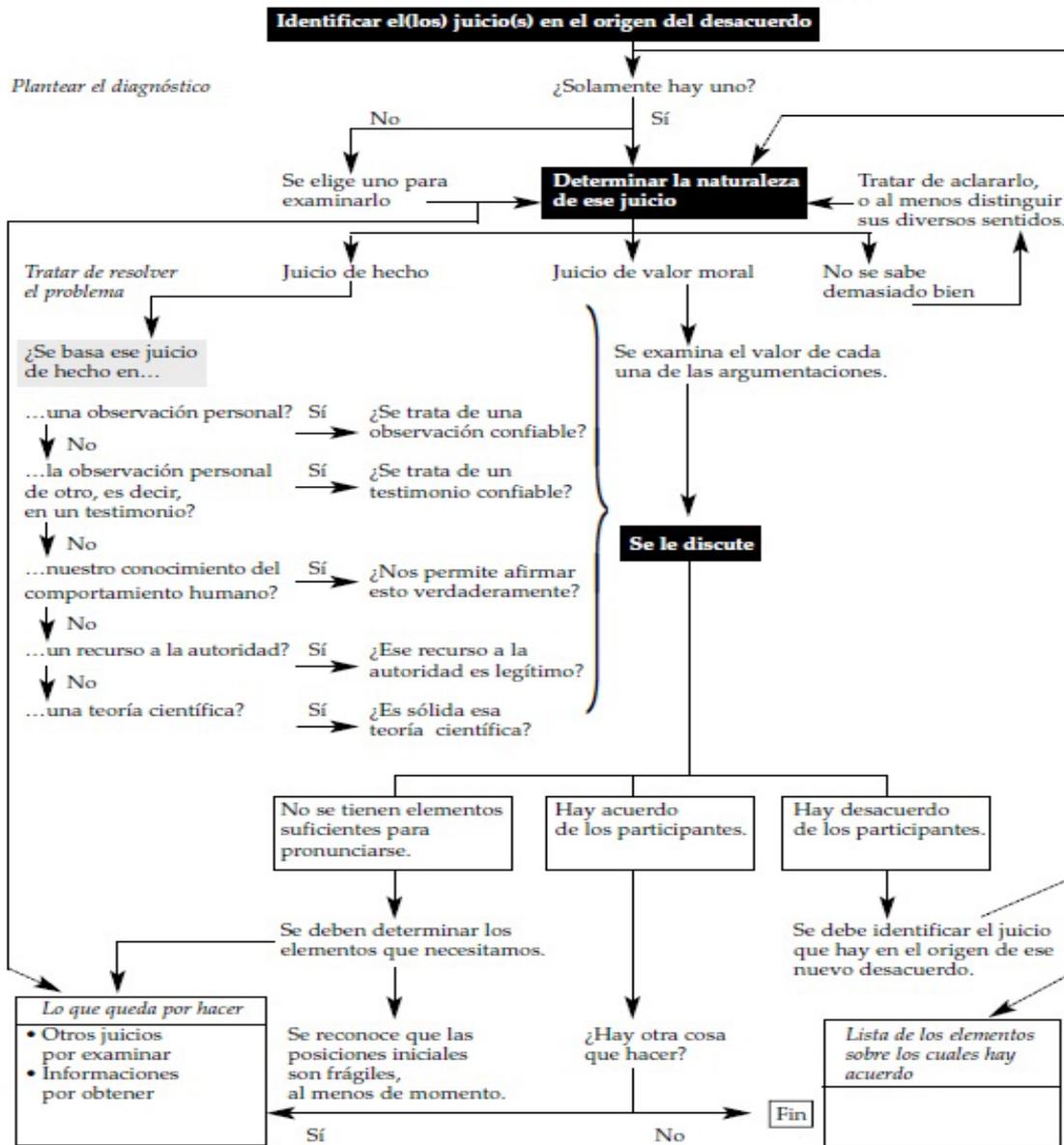
En este sentido la negociación debe decantar si la problemática se sustenta en un problema o está vacío de tal, siendo lo que está de fondo una perspectiva personal que afecta, en función de la situación personal y su escala de valores, vistos con antelación. Para mostrar este proceso es retomado el flujograma que desarrolla el mismo Blackburn (2006) para decantar problemas y problemáticas y así, darle salida en la negociación con solución a los problemas y disolución de las problemáticas.

⁶ Gerard I. Nierenberg (2012) estudió desde los años 60's del siglo pasado la negociación (por ello fue identificado como el padre de la negociación). En la obra *Cómo leer a una persona como un libro* (Nierenberg, Calero, & Grayson, 2012), analizan las posturas corporales para inferir, a partir de su experiencia lo que piensa, siente o valora una persona. Sin embargo, es importante identificar y conocer, lo que está detrás de las actitudes de una persona, para justo ver más allá de la negociación misma a las personas en relaciones de poder (Crozier & Friedberg, 1977).

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

El esquema es el siguiente, en el contexto mismo de una negociación, presentada como discusión.

Figura 5 Método para hacer avanzar una discusión



Fuente: (Blackburn, 2006, pág. 23)

Con base en la propuesta anterior del autor se puntualiza a continuación la diferencia de los juicios emitidos y cómo, a partir de éstos, se va decantando el problema a partir de preguntas y respuestas.

Tabla 3 Inmersos en la negociación: problemas y problemáticas

Preguntas		Respuestas	
Planteamiento del diagnóstico situacional ¿Cuál es el problema?		Opiniones: Juicios de: a) observador / b) prescriptor / c) recomendación / d) valor moral. Decantar cada uno para llegar al hecho en sí: el sentido de los juicios	
Juicios de hecho Problema		Juicios de valor moral Problemática	
J. de observador Propia o de terceros 1. Observa 2. Descubre	¿Hay información de soporte? ¿Es fiable? 3. Describe 4. Se discute	Escala de valores	¿Qué valor o importancia se le da al hecho? ¿Cuál es el hecho? Se discuten argumentos
J. de prescriptor Conocimiento	¿Hay soporte de la recomendación? Análisis Riesgos / Oportunidades Se discute	Tema de las actitudes Poder / dinero / fama / sensaciones / sexo	¿Rebeldía? ¿Rechazo interno? ¿Resignación pasiva? Se discuten argumentos
Acto de autoridad.	¿Es legítimo y legal? Se discute	Revisión de enjambre de problemáticas	Soporte racional / intuitivo ¿Qué pensamientos? ¿Qué creencias? ¿Qué valores Se discute
RESULTADO DE NEGOCIACIÓN			
1. No hay suficientes elementos		2. Hay acuerdo de los involucrados	3. Hay desacuerdo
¿Cuáles elementos se requieren?		Descripción de Acuerdos	Decantar juicios: de hecho, o de valor
Consultoría	Procesamiento de Información	Plan de acción	Consultoría: nuevas perspectivas
Reiniciar negociación		Responsables	Reiniciar negociación

Fuente: elaboración propia con base en Blackburn (2006).

Como puede apreciarse tanto para tratar problemas como problemáticas al centro de la negociación se coloca el juicio en forma de opinión emitida por las partes, pero identificando si es un juicio de hecho (de observador o prescriptor y su soporte teórico metodológico) o un juicio de valor moral (soporte cultural de actitudes en pensamientos, creencias y valores) ya que se le dará tratamiento diferenciado, pero simultáneo.

Ahora bien, es importante en este trabajo diferenciar, en la práctica, algunos elementos que distinguen la negociación en organizaciones con estructura jerárquica y con estructura matricial, que denominaremos organizaciones humanistas.

4 Contexto práctico de la negociación organizaciones jerárquicas y humanistas.

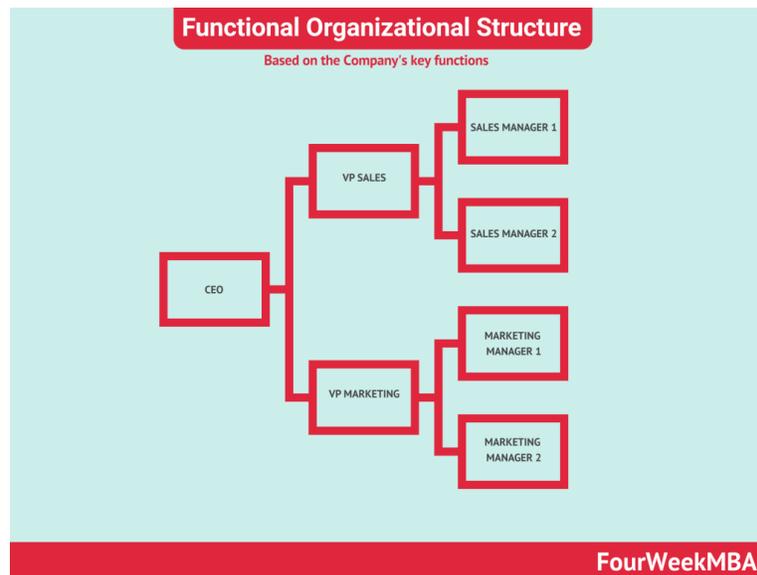
Hemos visto que la negociación es un proceso continuo y esencial en toda organización (pareja, familia, sociedad), independientemente de que su estructura sea de mayor o menor complejidad, ya que de manera transversal se presenta la necesidad de resolución de conflictos, la toma de decisiones y el logro de objetivos comunes. Sin embargo, la implementación de la negociación en organizaciones con estructuras verticales y jerárquicas o más matricial y humanista, tienen características distintivas. Así, el objetivo del presente apartado es contextual el proceso de negociación y resolución de conflictos diferenciando su desarrollo en organizaciones tradicionales, fundamentalmente jerárquicas con de estructura de decisiones vertical, y en organizaciones que, en el actual devenir de la tecnología, son más planas en sentido matricial y colaborativas en sus decisiones, que se están identificando como humanistas.

4.1 Estructuras organizativas en la actualidad.

Una vista organizativa de diferentes estructuras jerárquicas: funcional y divisional, comparadas con una matricial se verían como sigue:

1. En la **estructura funcional** la mayoría de las decisiones fluyen de la alta dirección a la baja, se organizan, como su nombre lo dice por áreas funcionales: ventas, mercadotecnia, recursos humanos, informática, producción, etc.

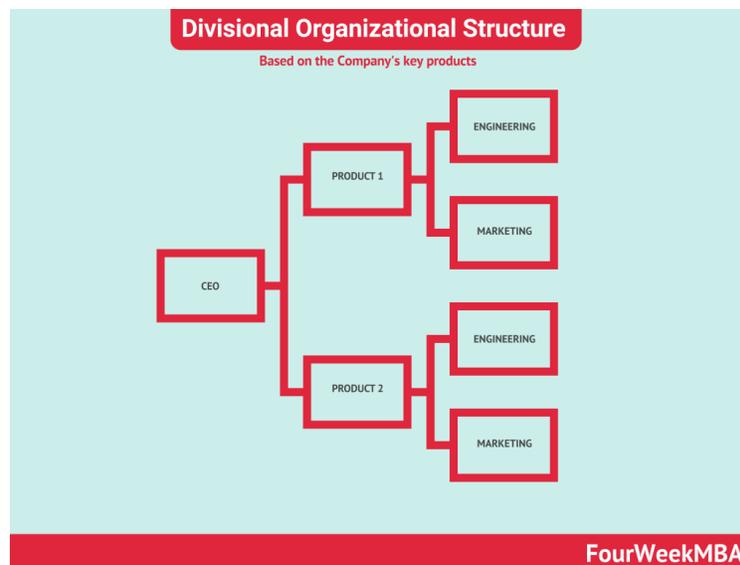
Figura 6 Estructura funcional de la organización



Fuente: (Cuofano, 2023b, pág. 1)

2. En las **estructuras divisionales** se pueden encontrar organizadas, por ejemplo, por producto, pero sigue siendo jerárquica.

Figura 7 Estructura divisional de la organización

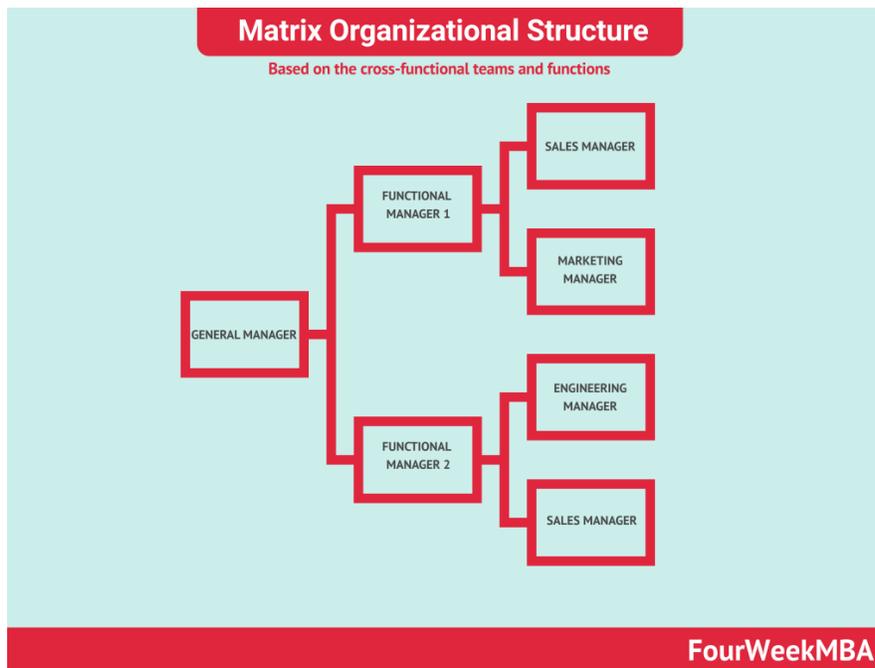


Fuente: (Cuofano, 2023b, pág. 2)

3. A diferencia de las anteriores, en una **estructura organizativa matricial** generalmente hay gerencias múltiples y por tanto, son asignados gerentes o administradores que coordinan áreas específicas.

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

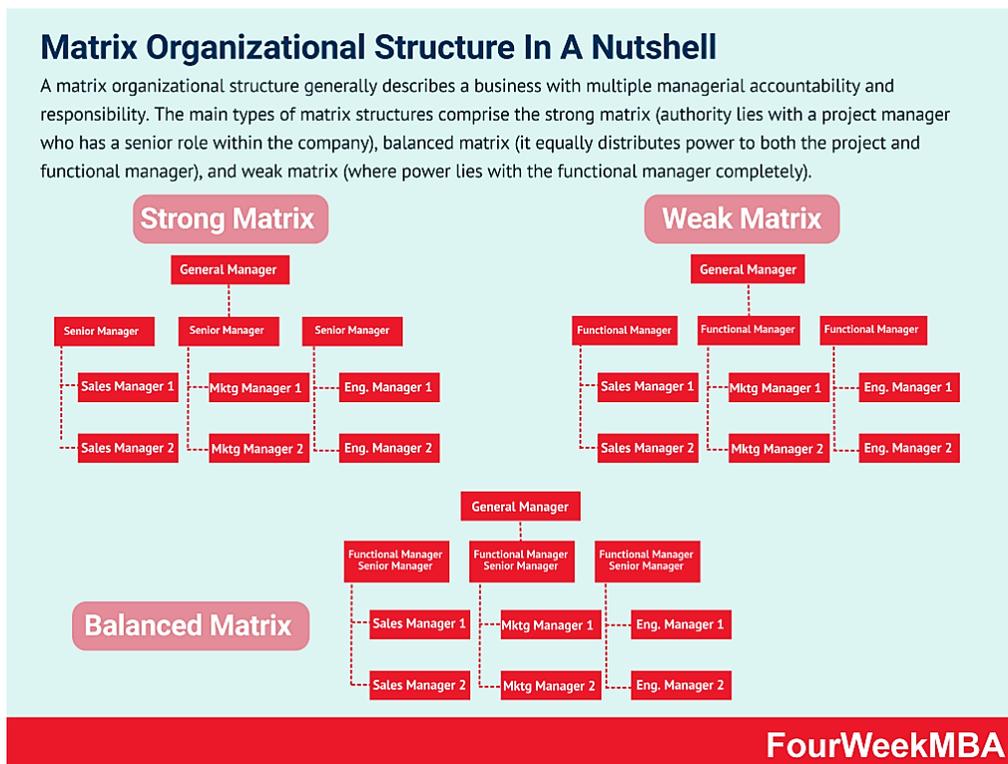
Figura 8 Estructura matricial de la organización



Fuente: (Cuofano, 2023b, pág. 2)

3.1. Desagregando los tres tipos de organización matricial Fuerte, débil y balanceada, se tendrían las siguientes representaciones.

Figura 9 organización matricial Fuerte, débil y balanceada



Fuente: (Cuofano, 2023, pág. 1)

Las características generales de estos tipos de estructuras matriciales son: **matriz fuerte**, donde "... la autoridad recae en un gerente de proyecto que tiene un rol principal dentro de la empresa..."; **matriz débil**, "...donde el poder reside completamente con el gerente funcional; y la matriz equilibrada, que distribuye el poder por igual entre el gerente de proyecto y el gerente funcional..." (Cuofano, 2023, pág. 1).

4.1.1 Casos específicos:

Amazon tiene una estructura predominantemente jerárquica con elementos combinados de estructura funcional y divisiones que son geográficas (Cuofano, 2023b).

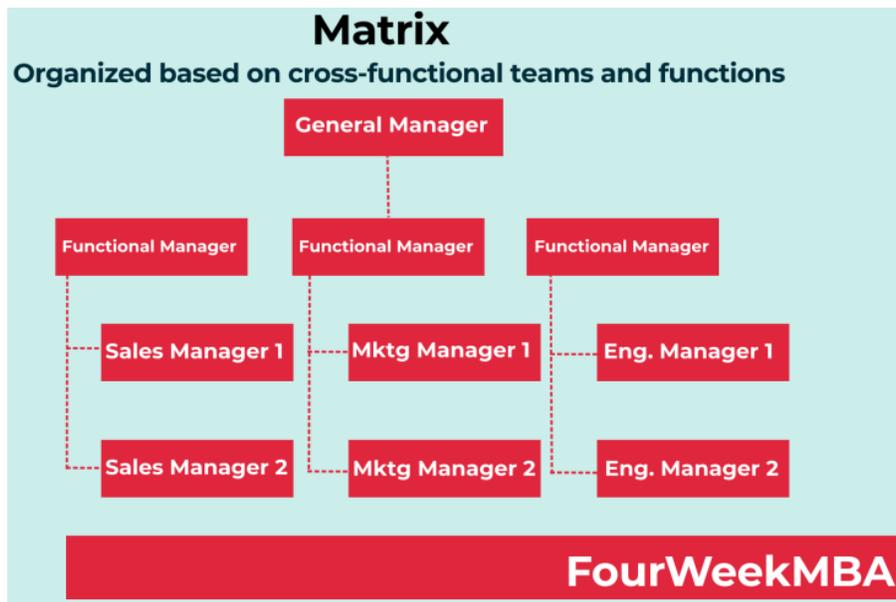
Figura 10 Estructura organizacional de Amazon



Fuente: (Cuofano, 2023b, pág. 6). Imagen modificada para reducir espacio.

Por su parte, **Costco** tiene una estructura organizativa matricial, que combina dos o más tipos diferentes: una estructura funcional predominante con divisiones secundarias; comparando con Walmart, por ejemplo, Costco es más descentralizado en su gestión, la toma de decisiones y la autonomía (Cuofano, 2023b).

Figura 11 Estructura matricial de Cotsco



Fuente: (Cuofano, 2023b, pág. 7). Imagen modificada para reducir espacio.

Pues bien, entre otras cosas, en los casos anteriores se muestra cómo aquellas referencias estructurales de Mintzberg siguen siendo útiles para describir a las organizaciones. Pero también es importante destacar que las negociaciones necesarias para la toma de decisiones son distintas en un tipo de estructura que en otra. Las estructuras matriciales, se observa que la toma de decisiones y con ello la negociación, está distribuida a partir del nivel de un nivel inferior a lo que se puede considerar el Ápice Estratégico (Mintzberg, 2005).

4.2 Negociación en organizaciones jerárquicas

Las organizaciones verticales se caracterizan por una clara división del trabajo y una cadena de mando y de poder decisorio bien definidos, con directrices que fluyen de arriba hacia abajo; usualmente con un líder en la cima que toma las decisiones principales y los subordinados que siguen estas decisiones (Mintzberg, 2005). En estas organizaciones es muy clara la negociación de recursos con estilo de poder desigual y asimétrico (Crozier & Friedberg, 1977) que la estructura permite: imposición o arrebató con, por ejemplo, salarios y beneficios; asignación de responsabilidades y horarios; medidas de desempeño como cuotas de ventas o atención, entre otros y que de conjunto desembocan en estrés laboral.

Si bien, en una estructura de mando vertical, la toma de decisiones puede ser rápida y eficiente, habitualmente no toma en cuenta las perspectivas, necesidades e intereses de todos los miembros de la organización. Los líderes o quienes detentan el poder decisorio ven a la negociación como un proceso lento y complicado (un mal necesario), por ello, se restringe a ciertos miembros obligados de la misma estructura de poder (P. ej., juntas de socios, de jefes, directores, staff), pero incluso en esas condiciones dicha negociación está limitada por la rigidez inherente a la estructura misma ya que es clara la escala de decisiones, incluso en reuniones de 'alto nivel'. En este sentido señala Mintzberg (2005)

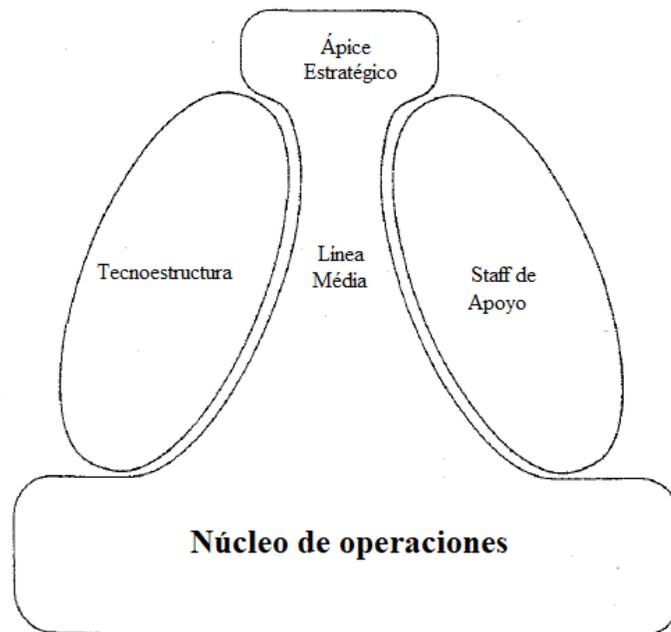
En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general... debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando; asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos (Mintzberg, 2005, pág. 54)

El énfasis en el trabajo está puesto en el cumplimiento y el desempeño del "capital humano" con métricas específicas, estipuladas en la planeación estratégica; la diversidad de opiniones es escuchada, pero no necesariamente integradas y cuando lo son es sin reconocimiento; el diálogo y la comunicación no es promovido, por el contrario, es restringido al informe protocolario recurrente.

Las negociaciones con los empleados, que no están en cargos de gestión, de decisiones o en la estructura de poder, suelen ser, por analogía, una lucha del más fuerte, no del que tenga más razón o poder sobre los recursos: un intercambio desigual (Crozier & Friedberg, 1977).

El siguiente esquema de Mintzberg (2005) muestra la dirección de mando y de toma de decisiones mostrando estructuras de mando jerárquicas.

Figura 12 Las cinco partes fundamentales de la organización



Fuente: (Mintzberg, 2005, pág. 201)

“Estas tres partes de la organización aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectadas mediante una única línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el *staff* de apoyo están situados a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto...

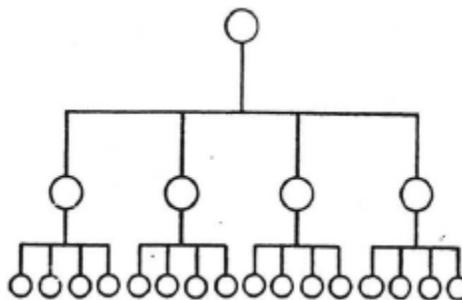
El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios... constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear **componentes administrativos, que comprenden el- ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura...**

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión, por ejemplo)...

La línea media... es la cadena de directivos... provista de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller, por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa..." (Mintzberg, 2005, págs. 45-52)

Thompson, citado por Mintzberg (2005), muestra la estructura jerárquica de la siguiente manera.

Figura 13 Estructura jerárquica. Mintzberg



Fuente: (Thompson, citado por (Mintzberg, 2005, pág. 204))

Sin embargo, hay un problema en éste y todo tipo de organizaciones y que se sigue haciendo presente: la interdependencia (Mintzberg, 2005) y el flujo de trabajo, ya que la fragmentación de la estructura dificulta justo el objetivo de organización del trabajo y por ende con flujo continuo en comunicación. O como fue señalado con antelación, en la perspectiva de poder de Crozier & Friedberg (1977), en la negociación hay una obligada interrelación de poder, que por supuesto, incide en la operación misma de la organización.

Este problema de interdependencia en lo que denominamos secuencia de actividades, se ha buscado resolver de distintas maneras organizacionales, sin embargo, sigue la imperiosa necesidad de colaboración engarzado con la autoridad formal. Para ello, como se verá adelante, en las distintas configuraciones organizativas, se ha pasado, por diferentes reestructuraciones para mejorar el flujo de trabajo y conjuntamente con la generación de compromiso en las actividades, buscando que los directivos o ejecutivos de diferente nivel de línea, puedan negociar para facilitar la adaptabilidad, fomentar la innovación y el aprendizaje continuo,

buscando una mayor satisfacción laboral y un mejor rendimiento organizacional sin invalidar la estructura jerárquica formal establecida, pero si la forma de trabajo colaborativa que se superponga a la verticalidad de poder, el cual se espera sea relativizado. En este sentido, se pasará a contrastar con una organización matricial que se le ha identificado como Organización humanista.

4.3 Negociación en organizaciones humanistas

Se le denomina Organización Humanista para diferenciarla de la jerárquica, pero su apoyadura inicial proviene de las corrientes de la escuela del comportamiento, con el concepto que desarrolló Chester (1938) visualizando a la organización como un sistema cooperativo. Barnard conceptualiza la organización como un sistema cooperativo:

El desarrollo de una teoría conveniente y útil de los sistemas cooperativos y de la organización y una inteligencia efectiva de los procesos dirigentes requieren que se acepten ambas posiciones como describiendo aspectos de los fenómenos sociales. Lo que, por tanto, es necesario para nuestro propósito el determinar bajo qué condiciones, en qué conexiones, o para qué objeto pueden adoptarse útilmente una u otra de esas posiciones, y mostrar cómo pueden considerarse como simultáneamente aplicables....

[¿Por qué humanista? Porque Chester visualiza a la persona en los siguientes sentidos:]

“... las personas eligen el entrar, o no, a formar parte de un específico sistema de cooperación. Esa elección se hará basada en 1), propósitos, deseos o impulsos del momento, y 2), en alternativas externas al individuo por él reconocidas como disponibles. La organización proviene de la modificación de la actuación del individuo mediante la intervención o la influencia sobre una de esas categorías... Designaremos a los deseos, impulsos y necesidades con el nombre de «motivos»... los motivos son construcciones para los factores psicológicos de los individuos en el sentido anteriormente referido en este capítulo, inferidos de la actuación, esto es, después del hecho. A veces, indudablemente, lo que nosotros concebimos como

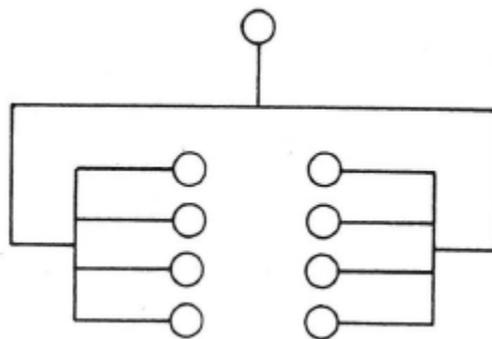
«imaginación» es un factor en el presente estado de cosas. Indudablemente también, que las personas pueden, en ocasiones, darse cuenta de sus «motivos». Pero de ordinario lo que se necesita precisamente poder discernir por uno mismo, es únicamente qué se hace o se intenta hacer, dada una oportunidad para una actuación que ha de ser elegida (Chester I., 1938, págs. 36-37)

En este sentido, Ibarra Colado, resume la perspectiva de la Organización Humanista de Barnard señalando el porqué es un sistema cooperativo para dicho autor:

“...como sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio... un modelo organizativo en el que se ubican las finalidades generales de la organización por encima de los intereses particulares de los individuos, atendiendo a la naturaleza esencialmente cooperativa de sus miembros... reconocer que para asegurar la cooperación, es necesario proteger el balance entre las restricciones que impone la organización formal y las demandas que surgen en los grupos formales (Ibarra Colado, 1999, pág. 103)

Ahora bien, con base en el trabajo de la *Estructuración de las organizaciones* de Mintzberg (2005), encontramos que estas organizaciones como sistemas de colaboración y cooperación se sustentan en una estructura matricial con las siguientes características que le distinguen de las anteriores. Se puede visualizar de la siguiente manera.

Figura 14 Estructura matricial. Mintzberg



Fuente: Thompson, citado por (Mintzberg, 2005, pág. 204)

Siguiendo al autor.

-Al utilizar una estructura matricial, la organización... establece una estructura de autoridad doble, y en consecuencia la estructura matricial sacrifica el principio de la unidad de mando...;

-... en la estructura matricial, por su parte, los distintos directivos de línea son igual y conjuntamente responsables de las mismas decisiones, viéndose en consecuencia obligados a reconciliar entre sí las diferencias que van surgiendo y creando un delicado equilibrio de poder.

-Este equilibrio del poder formal es lo que distingue a la estructura matricial de los demás medios para el tratamiento de las interdependencias restantes, incluidos otros dispositivos de enlace.

-Sayles⁷ sigue proponiendo que la estructura matricial es aconsejable para las organizaciones dispuestas a resolver conflictos mediante la negociación informal entre iguales en vez de recurrir a la autoridad formal, al poder formal de los superiores sobre los subordinados y de la línea sobre el staff (Mintzberg, 2005, págs. 204-206)

Con base en Barnard (1938) y Mintzberg (2005), adicionalmente podemos señalar que la toma de decisiones está a menudo descentralizada: los individuos y equipos a todos los niveles de la organización tienen la autoridad para tomar decisiones que afectan a su trabajo; operan con base a equipos autónomos compuestos por miembros con diversas habilidades y responsabilidades; en lugar de un organigrama basado en la jerarquía, tienen un organigrama basado en las relaciones matriciales, lo cual refleja la interdependencia y colaboración entre diferentes individuos y equipos; en lugar de roles rígidos y definidos jerárquicamente, a menudo promueven roles más flexibles que pueden cambiar en función de las necesidades del equipo y la organización; en lugar de un liderazgo que dirige desde arriba, a menudo adoptan un modelo de liderazgo en el cual los líderes se enfocan en apoyar y facilitar el trabajo de sus equipos. Estas

⁷ Se refiere a la obra de: SAYLES, Leonard. R., «Matrix Organization: The Structure of a Future», *Organizational Dynamics* 1976.

características se reflejan en un organigrama donde de individuos (administradores funcionales) y sus equipos tienen una buena comunicación y coordinación local para funcionar eficazmente.

Como se anotó, en las organizaciones matriciales, vistas como sistemas cooperativo, en la negociación, valoran la individualidad, promueven la empatía y respetan la dignidad humana; reconocen que cada empleado tiene sus propios motivos (Chester I., 1938) y aporta un valor singular a la empresa; proporciona un entorno propicio para la implementación de la negociación, ya que es la herramienta para resolver conflictos al permitir a todas las partes trabajar juntas para encontrar soluciones que sean aceptables para todos.

En estas organizaciones la negociación tiene sus desafíos porque puede ser un proceso lento y complejo que requiere habilidades, pero sobre todo actitudes de negociación inmersa en una cultura organizacional de colaboración o, como se vio un sistema de cooperación (Chester I., 1938).

Es importante dejar asentado que, aunque la comunicación, colaboración y negociación empática es ampliamente utilizada en las organizaciones humanistas, no es siempre la mejor opción para todas las situaciones. En algunas decisiones pueden requerir una autoridad clara y decisiva, mientras que otras pueden beneficiarse de la aportación y la participación de un grupo más amplio. Por ello, las organizaciones humanistas necesitan ser flexibles y adaptables, utilizando la negociación cuando es apropiada, pero también reconociendo cuándo se necesitan otros enfoques (Mintzberg, 2005).

En este sentido, Cuofano (2023) señala las siguientes ventajas y desventajas de la estructura organizativa matricial, en la que sostenemos se soporta la negociación en organizaciones humanistas.

Ventajas

Comunicación mejorada: sin ninguna de las barreras de comunicación que se ven en una estructura puramente jerárquica, la comunicación entre departamentos es fluida y colaborativa. Las empresas grandes y diversas que cuentan con muchas unidades funcionales pueden trabajar colectivamente hacia un objetivo compartido.

Desarrollo del empleo – los empleados que trabajan bajo una estructura matricial están expuestos a nuevos métodos y formas de pensar. Esto les ayuda a empujar los límites de sus zonas de confort para promover objetivos personales y organizacionales.

Desventajas

Falta de eficacia. Las grandes empresas pueden sufrir una hinchazón organizativa, donde un exceso de funciones gerenciales y administrativas combinado con más puntos de comunicación puede disminuir la productividad. La decisión de combinar varias estructuras organizativas puede, en cambio, diluir los beneficios que aporta cada estructura por sí sola.

Desarmonía. El trabajo multifuncional bajo una estructura matricial no siempre tiene éxito. Los equipos pueden perder su mejor talento a favor de otros equipos o departamentos de forma indefinida, lo que provoca más pérdidas de productividad y una disminución de la moral. En algunos casos, los empleados que regresan a sus equipos después de un período sin éxito en otro lugar pueden tener problemas para reintegrarse. (Cuofano, 2023, pág. 5)

4.3.1 Comparación y Contraste.

Aquí se presenta un esfuerzo de comparación general entre las organizaciones verticales (jerárquicas), funcionales o divisionales (que se verán adelante) y las organizaciones humanistas (matriciales) en términos de negociación, que es el tema que nos ocupa:

Tabla 4 Comparativo de negociación: O. Jerárquicas v.s. O. Humanistas

Organizaciones Verticales (Jerárquicas)	Organizaciones Humanistas (Matriciales)
Enfoque en la autoridad. La toma de decisiones y la negociación tienden a ser manejadas por individuos con autoridad y posición dentro de la jerarquía.	Enfoque en la colaboración. Las decisiones y la negociación suelen ser llevadas a cabo por equipos o grupos de individuos que colaboran y comparten responsabilidad.
Métodos de negociación formales. Los procesos de negociación a menudo son formales y pueden involucrar políticas y procedimientos específicos.	Métodos de negociación informales. Los procesos de negociación pueden ser más informales y se basan en la comunicación abierta y el consenso.

<p>Roles definidos. Los roles en la negociación suelen estar claramente definidos en función de la posición y la autoridad.</p>	<p>Roles flexibles. Los roles en la negociación pueden ser más fluidos y se basan en la habilidad, el conocimiento y la experiencia más que en la posición.</p>
<p>Negociación competitiva. La negociación puede ser más competitiva, con el objetivo de ganar o alcanzar los propios objetivos.</p>	<p>Negociación cooperativa. La negociación es vista como una forma de resolver problemas de manera conjunta y alcanzar un resultado beneficioso para todos.</p>
<p>Orientación a las reglas. La negociación se rige por reglas y políticas que deben ser seguidas</p>	<p>Orientación a las relaciones. La negociación está orientada a mantener y mejorar las relaciones entre los miembros de la organización</p>

Fuente: elaboración propia con base en (Laloux, 2017), (Moreno & Giménez P., 2011), (Cuofano, 2023b) y (Mintzberg, 2005).

Cuál es el cambio. En ambas organizaciones no solo es la diferencia en la estructura formal estratificada en mayor o menor medida, sino la estructura como sentido en la toma de decisiones que se basa o no en una cultura organizacional de colaboración y delegación. Mientras que en la jerárquica se sigue punto por punto la estructura jerárquica como estructura de mando y de poder, donde están incluso especificados los roles y responsabilidades en la toma de decisiones; en una estructura humanista (matricial), es más flexible la estructura formal de puestos, pero, fundamentalmente lo que cambia es la cultura: comunicación, la toma de decisiones colaborativa, donde se pasa de los roles y responsabilidad a las áreas de delegación de colaborativa; se transita de la negociación competitiva, cual intercambio de recursos de poder a la resolución conjunta de problemas, siendo la comunicación segmentada el punto para focalizar funciones.

Conclusiones

La negociación humana es un proceso sin el cual las organizaciones no avanzan. Está en la naturaleza comunicativa del ser humano el tener que organizarse para sobrevivir primero y posteriormente desarrollarse social y culturalmente. Aunque la forma en que se implementa la negociación puede variar en las organizaciones

verticales y matriciales, su objetivo es el mismo: facilitar la cooperación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones efectiva.

De esta manera aquellas características señaladas con antelación para identificar y resolver tanto problemas como problemáticas toman, en la práctica, especificidades distintas acorde a la cultura sustentada en una estructura jerárquica de toma de decisiones o en una estructura matricial. Ambas, pudiendo estar superpuestas en estructuras formalmente jerárquicas, lo que cambia es la actitud, y con ello el sistema de pensamientos, creencias y sobre todo valores, para hacer una gestión más apegado a las personas.

Sin embargo, tanto en las organizaciones matriciales como en las jerárquicas, la eficacia de la negociación depende en gran medida de las habilidades y actitudes de los individuos involucrados: capacidad para comunicarse de manera efectiva, para entender los intereses y necesidades de los demás (los motivos (Chester I., 1938)) y para encontrar soluciones creativas a los problemas de intercambio de recursos.

Con el avance de las tecnologías de la información y comunicación, sobre todo con las tecnologías involucradas en la cuarta revolución industrial, la comunicación 24/7 garantiza la comunicación, pero la actitud, de poder a colaboración, no viene con ellas, con las tecnologías.

Referencias

- Berger, P., & Luckmann, T. (2001). *La Construcción Social de la Realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Beristáin, H. (1995). *Diccionario de retórica y poética*. México: Porrúa.
- Blackburn, P. (2006). *La Ética. Fundamentos y Problemáticas Contemporáneas*. México: FCE.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Argentina: S. XXI.
- Bowlby, J. (2009). *Una base segura: Aplicaciones clínicas de una teoría del apego*. Buenos Aires: Paidós.
- Chester I., B. (1938). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudio Políticos.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *El Actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

Cuofano, G. (22 de 06 de 2023). *Estructura Organizativa De Matriz En Pocas Palabras*. Obtenido de <https://fourweekmba.com/es/estructura-organizativa-matricial/>

Cuofano, G. (22 de 06 de 2023b). *Estructura Organizativa de Mintzberg*. Obtenido de <https://fourweekmba.com/es/estructura-organizativa-mintzberg/>

De León J., S. (2019a). Nuevos vínculos conceptuales en torno al proceso de significación y su impacto en la acción. En G. Ramírez Martínez, J. A. Rosas Castro, & Ó. Lozano Carrillo, *Realidades organizacionales e institucionales de México y Latinoamérica: perspectivas de análisis. Dimensión subjetiva de las organizaciones*. (pág. 467). México: HESS.

De León J., S. (2019b). Diferentes órdenes en el análisis organizacional: realidad explicada y realizada implicada. En C. R. Sánchez-Pelencia, P. Rivera S., & L. Trujillo L., *Trabajos sobre la fenomenología cultural* (págs. 167-180). Madrid: Pirámide.

De León, S., Peñalva, L. P., & Rios, R. S. (2022). Relaciones entre actores y artefactos en la Industria 4.0. En A. Coords. Martínez Martínez, M. J. Santos Corral, & R. de Gortari Rabiela, *Oportunidades y retos para la adopción de la Industria 4.0 en México* (pág. 470). México: UNAM, Plaza y Valdes.

Engels, F. (2014). *El origen de la familia*. México: Colofón.

Fronzizi, R. (2015). *¿Qué son los valores? Introducción a la Axiología*. México: FCE.

Galimberti, U. (2002). *Diccionario de Psicología*. CDMX: Siglo XXI Editores.

Graham, J. (s/f). #17 — *FINDING COMMON GROUND: NEGOTIATING AND RESOLVING CONFLICTS (PART I)*. Obtenido de <https://tinyurl.com/2vjmfws7>

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.

Heidegger, M. (1985). *La pregunta por la cosa. Sobre la doctrina de los principios trascendentales de Kant*. España: Orbis.

Heidegger, M. (1999). *Ontología, Hermenéutica de la facticidad*. Madrid: Alianza Editorial.

Ibarra Colado, E. (1999). Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas. En C. (. Castillo Mendoza, *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico* (págs. 95-154). Madrid: Pirámide.

Kenneth J., G. (2016). *El Ser Relacional*. New York: Descleé de Brouwer.

Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa innovación.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor red*. . Argentina: Manantial Argentina.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Elementos teóricos, metodológicos y prácticos a considerar...

Moreno, M., & Giménez P., F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto, Business Review*, 48-62.

Nierenberg, G., Calero, H., & Grayson, G. (2012). ¿Por qué esa actitud? En *Como leer a una persona como un libro. Aprende a observar el lenguaje corporal para saber lo que piensa la gente* (págs. 50-94). España: Integralia la casa natural.

Raiffa, H. (1991). *El arte y la ciencia de la negociación*. México: FCE.

Ruiz Soto, A. (2009). Curso 1, el conocimiento de uno mismo. *Curso 1, el conocimiento de uno mismo*. CDMX: Instituto de Semiología de la Vida Cotidiana.

Ruiz Soto, A. (2017). Curso 7. Proyecto de Vida. México: Instituto de Semiología de la Vida Cotidiana.

Ruiz Soto, A. (2018). Curso 2. Huella de abandono. México: Instituto de Semiología de la Vida Cotidiana.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Valdes Editores.

Schütz, A. (1974). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. España: Paidós.

Scruton, R. (1994). *Filosofía Moderna. Una introducción Sinóptica*. Chile: Cuatro Vientos.

Simmel, G. (2002). *Cuestiones fundamentales de sociología*. Barcelona: Gedisa.

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. España: FCE.