

## ADMINISTRACIÓN 5º AÑO

Prof. Daniela Aramburu

Clase N° 5:

Hola chicos y chicas, una breve introducción a este tema nuevo en el video:

<https://drive.google.com/file/d/11zd7Dlj2b-W1oHSjyJdc6wrBqoBuywy/view?usp=sharing>



### **Las personas y las organizaciones: Grupos, comunicación, conflictos.**

#### **Los grupos dentro de la organización:**

Se entiende por grupo a una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, y que dirigen su esfuerzo al logro de un objetivo común. El grupo se caracteriza por una multiplicidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por algún elemento.

Algunos aspectos que caracterizan al grupo:

1. **Interacción:** La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente sería una suma de personas sin sentido, dirección o propósito. Los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirven de estímulo al comportamiento de otros.
2. **Interdependencia:** los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solamente interactúan, sino que también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan. Y veremos, más adelante, cómo esta interacción predispone también al conflicto.

Como hemos estudiado con anterioridad, las personas constituyen la organización. No viven aisladas ni son autosuficientes, ya que se relacionan continuamente. Esas relaciones están mediadas por la comunicación. Según I. Chiavenato: *“Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”*.

**Dinámica de la comunicación dentro de la organización:**

Según el mismo autor, la comunicación implica “transferencia de información y significado de una persona a otra”. Pero ¿qué es la información? La información es un conjunto de datos con determinado significado, es decir que la información reduce la incertidumbre respecto de algo, o que permite el conocimiento respecto de algo. Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos o perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema. La interferencia, es cualquier perturbación procedente del ambiente. La comunicación sólo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso de doble vía que comprende la retroalimentación.

Cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo que constituye un patrón individual de referencia, que vuelve bastante singular su interpretación de las cosas. Dentro de la organización, es muy común observar cómo en la dinámica del proceso de comunicación existen ciertas barreras que alteran la comunicación entre sus miembros, de modo que muchas veces el mensaje que es recibido es muy diferente al mensaje que fue enviado.

**Las tres dificultades de la comunicación organizacional:**

DIFICULTAD	CARACTERÍSTICA
Barreras físicas	Interferencias que se presentan en el ambiente en donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, sonidos, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación

	telefónica, etc.
Barreras personales	Barreras personales o interferencias derivadas de las limitaciones, emociones, motivaciones humanas, escucha deficiente del individuo. Provocan muchas veces la distorsión de lo que se comunica.
Barreras semánticas	<i>Barreras semánticas.</i> Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc, pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado). Las diferencias del lenguaje constituyen barreras semánticas entre las personas.

La comunicación es la primer área que debe enfocarse al estudiar las interacciones humanas, ya que es donde aparecen los mayores malentendidos y conflictos entre personas, entre miembros de un mismo grupo, entre grupos, y en la organización como sistema.

### **Conflicto:**

El conflicto constituye un elemento integrante de la vida organizacional. De hecho, ha recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la administración. El pensamiento administrativo se ha preocupado en lo fundamental por los problemas de obtener cooperación y solucionar conflictos. El conflicto no es casual ni accidental; es inherente a la vida organizacional.

Pero ¿Qué es el conflicto? Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, divergencia, incongruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición, aunque no siempre puede eliminarla. Si las fuentes de cooperación residen en las semejanzas de intereses -reales o supuestas- entre individuos y organizaciones, las fuentes de conflicto se hallan en

algún grado de divergencia -real o supuesto- de intereses. Uno de los propósitos de la administración debe ser crear condiciones o situaciones en que el conflicto (parte integrante de la vida industrial y empresarial) pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos.

Dado que las personas no son iguales ni las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o entre los diferentes grupos, en los que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas propias del proceso. Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. La ausencia de conflictos significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto se presenta porque existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan a menudo. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- percibe que la otra parte -individuo, grupo u organización- intenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se modifican y la cantidad y la calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse.

El conflicto se presenta en el contexto de las relaciones diarias entre personas, grupos y organizaciones, y puede involucrar personas, grupos y organizaciones. En general una de las partes -las personas, grupos u organizaciones- trata de alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses en su relación con las otras partes. El conflicto ocurre cuando una de las partes interfiere de manera voluntaria o intencionalmente en la consecución de los objetivos o la satisfacción de los intereses de la otra. El daño puede ser real (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo).

Existen tres condiciones previas de la vida organizacional que predisponen al conflicto:

- 1) Diferenciación de actividades: A medida que la organización crece, desarrolla partes o subsistemas especializados. Basados en esta especialización –realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente-, los grupos comienzan a desarrollar maneras específicas de sentir, actuar y pensar (recordar subculturas). Tienen su propio lenguaje, objetivos e intereses. En esa diferenciación, se tiende a generar conflictos.
- 2) Recursos compartidos: En general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o ceder parte de los

suyos. De ahí nace la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o quizás antagónicos e incompatibles.

- 3) Actividades interdependientes: Para desempeñar las actividades en una organización, los individuos y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede realizar un trabajo sin que el otro realice el suyo. Todas las personas y grupos de la organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe el trabajo de otros.

#### ACTIVIDADES A REALIZAR:

- a) Lee el siguiente extracto de noticia, referido a conflicto:

### **Polémica en la oficina: los ringtones de celulares y la música, ejes de la discordia.**

Un ringtone que suena alto y varias veces seguidas, música con ritmos latinos o rock... El centro de la discordia en las discusiones de oficina muchas veces son nimiedades que fácilmente pueden generar rispideces y hasta grandes conflictos en la relación con los colegas. Una consultora relevó los principales factores de discusión en los espacios de trabajo, y encontró que el sonido de los ringtones y la música de fondo son los protagonistas de los debates más acalorados.

"Las peleas por la música o los ringtones muchas veces son los emergentes de conflictos interpersonales", advierte el consultor en Recursos Humanos Alejandro Melamed. "Hay que escuchar a las partes y generar las condiciones para intentar lograr un consenso. Obviamente si se torna inmanejable y las condiciones de diálogo son inapropiadas, es el momento de poner los límites. Pero lo ideal es que la gente llegue a un consenso entre ellos (...)"

- b) Según los datos que revela la noticia ¿A qué tipo/s de barrera/s está haciendo referencia y por qué? Explicá brevemente.
- c) Lee detenidamente el siguiente caso: aquí se presenta un conflicto dentro de una organización en la que intervienen dos personas de áreas diferentes. Se detallan las condiciones previas que predisponen al conflicto. La pregunta es, después de leer todos los argumentos ¿Cómo resolverías el conflicto entre Juan y Alicia?

## **EL CASO DE JUAN CONTRA ALICIA** Ejercicio de resolución de conflictos

La empresa “C&C Eventos” se creó hace 5 años. El Gerente General de dicha empresa, ha mantenido una reunión que fue solicitada por el responsable de marketing de la empresa, Juan Aguirre; y la encargada del área comercial Alicia Pérez.

En esa reunión, Juan comienza diciendo que están en una situación insostenible y que el nivel de conflicto ha llegado a su punto máximo. Por lo tanto solicita la urgente intervención del Gerente. Juan dice que él quiere hacer su trabajo de la forma más profesional posible, pero que Alicia se lo impide, ya que siempre está interfiriendo con sus tareas.

La última cosa que sucedió (y que llevó a colmar su paciencia) fue que Juan debía desarrollar una campaña de marketing para dar a conocer un producto para el que “C&C Eventos” había organizado ya diferentes promociones y publicidades. Pero cuando tuvo toda su campaña diseñada, habla con el cliente y éste le comunica que Alicia ya se había puesto en contacto con ellos y le había propuesto diferentes actividades para dar a conocer lo que la empresa ofrece. Por lo tanto, Juan sintió que su imagen se deterioraba frente a su cliente, y que en general su trabajo se mostró poco profesional e inadecuado.

Alicia explica que fue ella quien hizo todo el seguimiento del cliente y que teniendo en cuenta que ella además de ser la encargada del área comercial es Licenciada en Marketing, decidió ayudar en todo lo posible, ya que esto genera grandes beneficios para “C&C Eventos”. Alicia también comenta que el cliente en cuestión se comunicó con ella para comentarle que la creían la persona más indicada para hacer la tarea de promoción. Y que ella, no quiso dar una mala imagen al cliente derivándolo a Juan, como si su pedido no fuera importante. Por otra parte, Alicia aprovecha la reunión con el Gerente General para comentarle que, cuando ha intentado cooperar con Juan y lo pone al tanto de las solicitudes que le llegan a ella para el área de marketing, Juan normalmente se interesa e inicia las tareas, pero no llega a finalizarlas o concretarlas. Entonces ella es quien debe hacerlas ya que otra opción implicaría perder clientes y fuentes de ingresos para “C&C Eventos”.

Juan argumenta que cuando Alicia le comunica el pedido de algún cliente lo hace con tiempo insuficiente para dar una solución adecuada y efectiva a lo solicitado, y que por eso se le complica cumplir y respetar los tiempos. En ambos casos, después de hablar con el gerente Juan y Alicia plantean que o se resuelve prontamente el conflicto, o alguno de ellos deberá dejar la empresa a la que tantas ganancias le generan desde sus puestos de trabajo.

*-Como instrumento de retroalimentación en el marco de la evaluación formativa, se realizará una devolución vía Whatsapp, de manera oral e individual, con los detalles de cada actividad recibida por parte del alumno.*