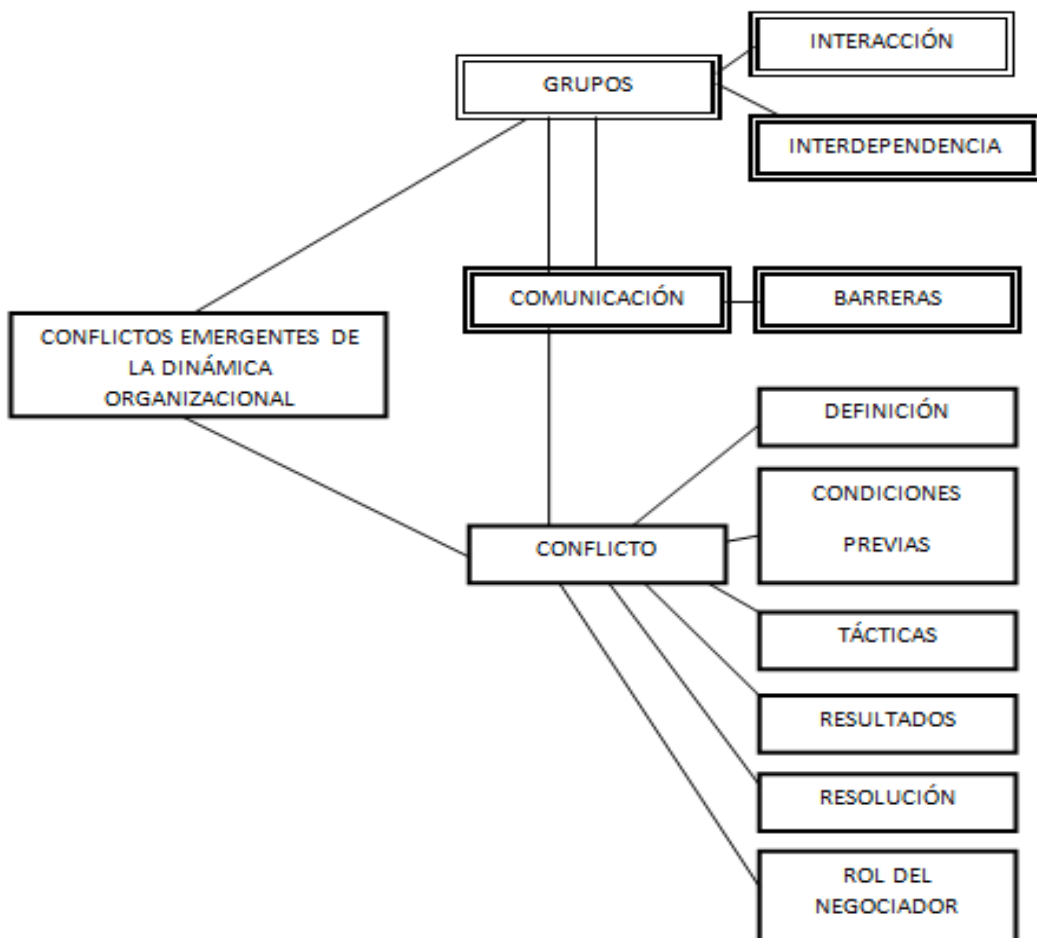


# ADMINISTRACIÓN

## CLASE Nº 6

Prof. Daniela Aramburu

Hola chicos y chicas. Durante esta entrega, seguiremos trabajando (profundizando) sobre el conflicto dentro de la dinámica organizacional desde el aspecto administrativo. Ese seguirá siendo nuestro objetivo: conocer más sobre el desarrollo de un tema que nos ha involucrado a todos en algún momento o circunstancia. Antes de seguir... ¿Recuerdan los esquemas con los que trabajábamos durante las clases presenciales que nos ayudaban al momento de orientarnos para saber qué temas se habían visto y cuáles se iban a ver? Preparé uno de ellos para guiarlos en esta ocasión: en los rectángulos con doble línea se encuentra lo que trabajamos durante la clase pasada, y en los rectángulos con línea simple los contenidos que trabajaremos en esta oportunidad.



Ya vimos que existen condiciones previas (anteriores al conflicto en sí) que son propias de la vida organizacional, y que tienden a generarlo (*las diferentes actividades, los recursos que son compartidos, y las actividades generalmente interdependientes*). Decíamos que éstas condiciones, “predisponen” al conflicto. Está claro que se van generando condiciones favorables para que surjan los conflictos. De este modo, cuando una de las partes percibe que existe una condición posiblemente desencadenante, genera sentimientos de conflicto en relación a la otra parte. En consecuencia, surge el comportamiento de conflicto. Así, podemos decir que cada parte puede “utilizar” o “desarrollar” una serie de tácticas frente al conflicto, que van desde la **resistencia pasiva** hasta el **bloqueo activo (confrontación)** de lo que la otra parte hace. La **resistencia pasiva**, implica tolerarlo, sin recurrir al enfrentamiento abierto, pero adoptando una forma de oposición más o menos oculta; es en alguna medida posponerlo hasta que tenga lugar un desenlace (producto de la resistencia). La otra forma es la **confrontación**. Mediante esta estrategia una parte busca derrotar a la otra a través de un ataque abierto y directo. Ello conduce a la polarización, culpas mutuas, ruptura de la comunicación y de las posibilidades de un trabajo conjunto. Incluso podemos decir además que aún quien se dice “**neutral**” en un conflicto ha decidido asumir una posición frente a la situación y frente a los demás: la de ignorar, evadir, o no actuar; lo que también produce efectos (resultados) en el todo.

Ahora bien. Dependiendo de la administración del conflicto y el tipo de solución (momentánea o permanente) encontrado, quedan percepciones y sentimientos residuales denominados secuelas del conflicto. Si el conflicto no se administra correctamente, esos resultados o secuelas, se sacarán a relucir en un próximo episodio. Y así, se seguirán repitiendo los eventos en donde la solución y la secuela de un episodio, determinarán la naturaleza y características del próximo.

Los resultados del conflicto: Aunque cueste pensar en principio, que un conflicto puede ser un hecho a partir del cual se pueden generar consecuencias positivas, esto puede llegar a ser así. Es más: el conflicto en principio no es ni positivo ni negativo. Como ya dijimos, es parte de nuestra vida. El conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, ya sean personas, grupos u organizaciones. Por lo tanto ahí está el desafío de la administración: lograr maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos. Será también decisión de las personas involucradas en un conflicto lograr que éste se convierta en una ocasión para crecer y transformar la realidad de manera positiva y enriquecedora o, por el contrario, que sea posibilidad de algún tipo de daño: psicológico, económico, social, etc. Cuando hablamos de la “*mirada del conflicto*” se hace referencia a que hay una forma negativa y otra positiva de entender una situación de conflicto y, por la forma en que afrontemos, lograremos unos resultados u otros:

**Resultados constructivos:** el conflicto puede proporcionar efectos potencialmente positivos

- ✓ **Despierta sentimientos y estimula energías:** El conflicto lleva a las personas a permanecer más atentas, a esforzarse más y a ser más accesibles. Esta estimulación de energías origina curiosidad e interés en descubrir mejores medios de realizar tareas, y nuevos enfoques para la solución de problemas.
- ✓ **Fortalece sentimientos de identidad:** Cuando un grupo enfrenta el conflicto, se vuelve más unido y se identifica mejor con sus objetivos e intereses. La cohesión aumenta generalmente la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “gana” sus miembros estarán más motivados para seguir trabajando bajo esta figura.
- ✓ **Despierta la atención hacia los problemas:** A menudo el conflicto es un medio para llamar la atención hacia los problemas existentes.

**Resultados destructivos:** el conflicto se conoce más por sus consecuencias negativas, destructivas, e indeseables

- ✓ **Desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.** Como las partes involucradas ven que las demás bloquean sus esfuerzos ante la presión por ganar, la atmósfera creada genera un clima estresante, que puede incidir en el juzgamiento de la habilidad para desempeñar las tareas, y afectar el bienestar de las personas implicadas.
- ✓ **Aumenta la cohesión grupal.** Con el incremento de la cohesión –que en un principio puede ser entendido como un aspecto positivo- sube la presión para que las personas estén de acuerdo o se acomoden a los objetivos del grupo o de la parte involucrada. Esto disminuye la libertad individual, e influye en la pérdida de eficacia del grupo en cuanto a su desempeño.
- ✓ **Desvía energías hacia sí mismo.** Gran parte de la energía generada por el conflicto se dirige y se gasta en él mismo, en oposición a la energía que podría aplicarse en la realización de un trabajo más productivo. De este modo, resolver un conflicto se vuelve un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
- ✓ **Lleva a una parte a bloquear (en algún momento) la actividad de la otra.** Un comportamiento característico de los episodios de conflicto entre las partes, es el bloqueo de las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella, lo cual lleva a una disminución del desempeño del sistema total.

- ✓ **Se autoalimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto.** Influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. A medida que aumenta el conflicto, cada parte tiende a estereotipar y ver a la otra parte como “enemiga”, atribuyéndole motivos e intenciones negativas. Esta actitud fortalece las percepciones y los sentimientos de que los objetivos e intereses de la otra parte son incompatibles con los propios y que no se puede cooperar con la otra parte. Esto retroalimenta el conflicto: las comunicaciones y las distorsiones perceptivas tienden a ampliar el conflicto, el cual a su vez maximiza sus efectos negativos y destructivos.

Los conflictos emergentes de la dinámica organizacional: Dentro de las organizaciones, los conflictos pueden surgir de diferentes maneras. Algunos pueden ser latentes (existen pero no se manifiestan claramente), mientras que otros pueden ser manifiestos (es decir se expresan abiertamente). También según su origen, pueden provenir desde diferentes situaciones:

**Conflictos interpersonales:** Los conflictos interpersonales son los que tenemos directamente con otra persona. Estos conflictos pueden ser más o menos intensos dependiendo de la importancia que tenga para las dos personas el objeto del conflicto, y los diferentes intereses que se encuentren en juego.

**Conflictos intragrupal:** Los conflictos intragrupal son aquellos que tienen lugar en el propio grupo, entre sus integrantes. Se podría suponer que todo el grupo tendría características similares, y que por eso no aparecerían los conflictos pero esto, obviamente, no siempre es así y dentro de un mismo grupo pueden aparecer objetivos, necesidades e intereses diferentes e incluso totalmente opuestos.

Los **conflictos intergrupales** son los que se dan entre diferentes grupos. Suelen ser los conflictos de mayor complejidad, dada la cantidad de gente que se ve involucrada y la diversidad de objetivos, necesidades e intereses que están presentes.

Habiendo avanzado ya sobre el tema del conflicto, profundizaremos ahora sobre las diferentes formas de administrarlo. La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados –constructivos o destructivos– que éste produzca, y por lo tanto, los futuros episodios de conflicto.

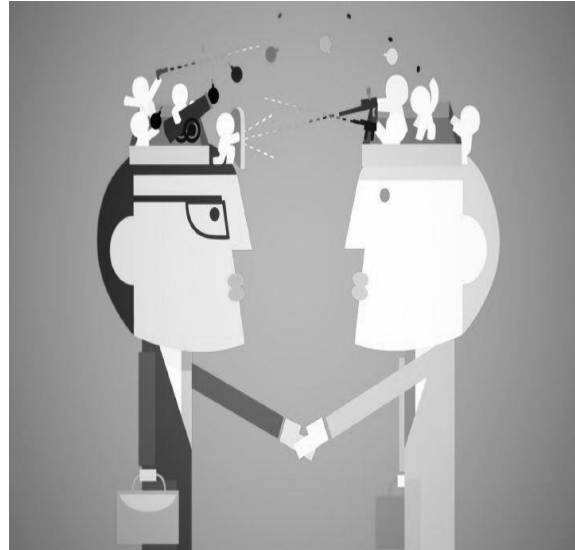
Básicamente un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. **Ganar/perder.** Utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto la otra pierde.

2. **Perder/perder.** Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas, es decir, las dos pierden.

3. **Ganar/ganar.** Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o las dos venzan.

Los dos primeros patrones de solución -ganar/perder y perder/perder- tienden a continuar el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentas a iniciar otro episodio de conflicto en que quizá puedan ganar. En el tercer patrón de solución -ganar/ganar-, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y la probabilidad de conflictos futuros disminuye.



De ahí la enorme importancia de que gerentes y supervisores reciban entrenamiento en administración de conflictos y, sobre todo, en la adquisición de habilidades de negociación. Pero la solución ganar/ganar no siempre es posible en todas las circunstancias, en especial si se trata de conflictos laborales.

El rol del negociador en la resolución de conflictos: ¿Qué es negociar? Negociar es tratar un asunto para llegar a un acuerdo o solución. Es un proceso de diálogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado. Es fundamental que quien ejerza el papel de negociador combine en su actuación un comportamiento personal adecuado con la aplicación de una metodología conveniente, orientando el proceso de negociación al logro de objetivos estratégicos de forma que consiga maximizar el beneficio para los intereses de todas las partes. Pero al negociar, eso no siempre se consigue. De hecho, podemos hablar de dos tipos de negociaciones opuestas. Observen el siguiente cuadro comparativo:

<b>NEGOCIACIÓN</b>	
<b>INTEGRATIVA</b>	<b>DISTRIBUTIVA</b>
Basada en el criterio ganar-ganar	Basada en el criterio ganar-perder
Características generales: Todas las partes ganan algo, se enfoca en que las partes alcancen sus objetivos encontrando intereses comunes y complementarios.	Características generales: Sólo una de las partes gana (la que al negociar alcanza sus objetivos) y la otra directamente pierde. Hay básicamente una competencia, las partes están inversamente relacionadas.
Conflicto: al existir coincidencias es menos probable que reaparezca en un futuro	Conflicto: al generarse desconfianza entre las partes, los conflictos pueden resurgir a partir de la situación desfavorable en la que quedó una de las partes.
Genera: compromiso, decisiones mutuas.	Genera: dominio de una de las partes, competencia.

Obviamente, un buen negociador tratará de llegar a una solución integrativa, sobre todo porque es la que mayores probabilidades tiene de evitar que los conflictos vuelvan a surgir más adelante, porque apunta a trabajar con aspectos en común y porque es la que permite que se permanezca en un clima de mayor estabilidad de trabajo.

Actividad a realizar:

Van a releer el caso presentado durante la propuesta anterior. Pero esta vez...deben proponer una resolución para el caso de "Juan contra Alicia" que dé como resultado **ganar-ganar** y que detalle algún **resultado positivo** que se haya generado a partir del conflicto. Deberán explicármelo agregando también su **origen** (interpersonal, intergrupar, intragrupal), tipo de **táctica utilizada** (resistencia pasiva, bloqueo activo). Para eso necesito que me envíen un audio o video con la descripción completa de su propuesta. Aquí es importante repasar los contenidos abordados, tener en cuenta una necesaria coherencia en la presentación enviada, y dejar que la creatividad ayude a pensar "*por fuera de la caja*" (esto significa de manera no convencional, diferente). ¡Espero sus producciones!

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