

Material Elaborado para el Concurso de grados 10 (Compilaciones)

1. Administración de personal:

1.1. Lectura

Prefacio a la segunda edición de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. (1992)

... Hemos aprendido mucho en todo este tiempo. Aprendimos principalmente, que las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las organizaciones, como son administrados los demás recursos físicos, materiales y financieros. Las personas son personas y nunca dejarán de serlo. Ha llegado la hora de preparar mejor nuestras organizaciones para las personas, invirtiendo una vieja actitud que privilegiaba siempre los intereses organizacionales y daba prioridad a los objetos de la organización. El tratamiento de las personas como recursos de la organización –digamos, como recurso humanos- refleja un estilo de administración que luego deberá pertenecer más a la historia, como una de las fases del desarrollo empresarial. Tratar a las personas sólo como recursos organizacionales es ver el árbol sin divisar el bosque, es un reduccionismo que debemos eliminar.

Nos referimos a la administración de recursos humanos –como podríamos referirnos a la administración de personal o a las relaciones industriales- como un estilo participativo, humano y democrático, de tratar con las personas que hacen parte de las organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados más promisorios, tanto para las organizaciones como, principalmente, para las personas mismas, sin dejar de lado la calidad de vida existente en las organizaciones como telón de fondo. ... Más aún, queremos proponer algo más avanzado: en vez de **administrar a las personas**, es mucho más inteligente **administrar con las personas**. La inteligencia de una organización está ampliamente distribuida en los cerebros de las personas que hacen parte de ella.

... La organización inteligente es la que utiliza la mayor proporción posible de los cerebros que tiene a su disposición y que no desperdicia talentos. Esta es, al menos, una hipótesis que el sentido común no puede negar.

2. Dirección de Personal

2.1. Introducción

El convertirse en Jefe no es fácil, existe mucha bibliografía que hace referencia a líderes eficaces y exitosos, pero, casi ninguna hace referencia a los desafíos de aprender a dirigir personal, ni a los costos humanos y financieros que las organizaciones deben soportar, cuando una persona que ha sido ascendida no logra adaptarse con éxito a la responsabilidad que debe asumir. Esto significa que a las personas nos cuesta adaptarnos al nuevo rol a desempeñar.

2.2. Concepto

Al dirigir al personal hacia el logro de los objetivos previstos, debemos tener claro cuales son los probables caminos a seguir; debemos conocer con qué recursos se cuenta y organizarlos para alcanzar la meta eficaz y eficientemente.

Pero cuando de personas se trata, no se puede pensar en una actitud pasiva, ni se deben esperar reacciones mecánicas. No todos reaccionamos de la misma forma frente a las mismas situaciones, por lo que se hace necesario considerar las características individuales de las personas a dirigir con el fin de maximizar los resultados de su trabajo.

Al dirigir personal debemos tener en cuenta:

- Las características individuales – por ejemplo: prefiere realizar tareas rutinarias o creativas.
- Las características del trabajo a realizar.
- Las características de la situación del trabajo – por ejemplo: compañeros, clima laboral, políticas de personal, incentivos, características de la organización.

Dirigir implica motivar y conducir a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales, sin descuidar la supervisión. Es decir dirigir no significa solamente indicar acciones a realizar.

2.3. Formas de dirigir

La dirección de personal se puede hacer de dos formas:

- Mandando o sea haciendo uso de la autoridad.
- Liderando o sea motivando o influyendo en el comportamiento de los funcionarios.

JEFE	LIDER
Maneja a sus hombres	Guía a sus funcionarios
Depende de su autoridad	Depende de la aceptación de sus funcionarios
Inspira miedo	Inspira entusiasmo
Sabe cómo hacer las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Dice "ya"	Dice "vamos"
Dice "yo"	Dice "nosotros"

A lo largo del tiempo se ha ido sustituyendo la "dirección por mando" por la "dirección por liderazgo", es decir se ha evolucionado hacia formas de dirección donde se privilegia la participación y la creatividad de todos.

2.4. Estilos de dirección

Hay muchas teorías respecto a este tema.

El jefe tiene a su disposición tres técnicas generales de dirección: **el método consultivo o de participación del subordinado, el de libertad de acción y el autocrático.**

El buen jefe debería saber cómo cambiar de técnica de una forma efectiva, dependiendo de las personas implicadas en la situación, de las condiciones variables y de los problemas de que se trate.

- **Estilo Democrático o Consultivo:** La característica fundamental de esta técnica de dirección es que el jefe consulta con el funcionario con respecto a la viabilidad, a las posibilidades de resolución antes de tomar una decisión y dar una orden.

El grado de consulta dependerá de una serie de factores: aptitud y anteriores experiencias de los funcionarios, el problema del que se trate, el tiempo de que se disponga, etc.

Este estilo se caracteriza por:

- Crea un clima de confianza y respeto mutuo.
- Escucha a sus empleados y tiene en cuenta sus opiniones.
- Trata de ser justo y equitativo.
- Disminuye la rotación de personal.
- Forma jefes para el futuro.

Para que este estilo tenga éxito es necesario que el funcionario también tenga conciencia de sus ventajas. Si se trata de esa clase de personas que creen que "el jefe lo sabe mejor" y que tomar decisiones y dar órdenes no es de su competencia, es poco probable que la oportunidad de participar que se les da produzca en ellas mejor motivación. Quien piense de esta forma probablemente interpretará que esto es un signo de debilidad e incompetencia por parte del superior.

Es necesario aclarar que al funcionario se le debe consultar únicamente en aquellos casos en los que tenga cierta capacitación. Pedirle participación en asuntos que salen del ámbito de su experiencia, solo servirá para que el trabajador se sienta inepto y frustrado en lugar de resultar motivado.

Utilizar esta forma de dirección no significa que el jefe renuncie a su autoridad ni traspase su responsabilidad, no disminuye la carga del jefe pues es él quien deberá tomar las decisiones finales y deberá responder por ellas.

Toda orden que sea consecuencia de una consulta no aparecerá en el funcionario como tal, sino como una solución en la que él participó.

Uno de los inconvenientes de poner en práctica estos postulados es que a veces el funcionario considere que es su derecho ser consultado por el superior siempre antes de tomar una decisión, llegando al punto de molestarse ante cualquier orden en la que no haya sido consultado.

El uso excesivo puede conducir a algunos casos de insubordinación. El funcionario puede considerar que por haber contribuido en la decisión, tendrá también el derecho de alterarla posteriormente. Esto se puede solucionar si el superior afirma rotundamente en su resumen final de la consulta qué es lo que ha de hacerse, y al mismo tiempo deja bien sentado cuál es la forma en que han de cumplirse las órdenes y que toda propuesta de cambio deberá someterse a su aprobación.

- **Estilo Libertad de Acción:** Los que usan esta técnica tienen el propósito de animar a los individuos para que aporten ideas y actuaciones independientes para conseguir los objetivos de la empresa.

Este estilo se caracteriza por:

- El deseo del jefe por delegar autoridad en los funcionarios. Debido a que en una unidad existen funcionarios en distintas etapas de formación no se delegará en un recién llegado, se lo limita al principio y luego se delega autoridad a medida que va demostrando un buen rendimiento.
- Utilizar instrucciones de carácter general, es decir se asignan misiones de una manera general y no específica, esto permite que el funcionario piense por sí solo.
- Se utilizará una supervisión discreta. No se deja de lado la supervisión pero se concede al funcionario el máximo de libertad de acción para tomar

decisiones y elegir procedimientos. El superior igual está al tanto de lo que sucede pero la supervisión es ejercida en forma menos frecuente.

- Comunicación de puerta abierta. Este método fracasaría si el responsable no se pone a disposición del funcionario para aclarar sus ideas, estos últimos lo consultan y discuten los problemas que se les presentan, pero el superior debe abstenerse de indicar al funcionario lo que debe hacer, pues él debe tomar sus propias decisiones.
- Análisis de las decisiones pasadas. Este análisis de decisiones pasadas tomadas por los funcionarios permite analizar y valorar decisiones tomadas en el pasado. Esto le permite ver al funcionario cómo han ido evolucionando sus decisiones, y al jefe le permite ver si el subordinado merece más autoridad o por el contrario mayor supervisión.

Esta técnica refleja la confianza que el superior pone en sus funcionarios, los que responden con mayor entusiasmo y dan rienda suelta a su iniciativa. Pero tiene condicionantes: aumenta la posibilidad de errores; es posible que lleve mayor tiempo la toma de decisiones; no se puede usar con muchas personas; los funcionarios deben tener características especiales, pues deben tener deseos de progresar, sentido de la responsabilidad, etc.

- **Estilo Autocrático:** El jefe tiene la convicción de que se ha de permitir poca libertad de dirección a los subordinados para actuar sin permiso específico.

Este estilo se caracteriza por:

- No delega autoridad, centraliza el poder.
- No admite contradicciones.
- No capacita a sus funcionarios por temor a ser desplazado.
- Mantiene una estrecha supervisión hacia sus funcionarios.
- Da órdenes directas, claras y precisas.
- Cree poder hacer las cosas mejor que cualquiera de sus funcionarios.
- Confía en el mando y en las instrucciones detalladas.

- Es la clase de jefe que piensa que a sus funcionarios "no se les paga para que piensen", solo espera que obedezcan órdenes, él es el único que debe hacer la planificación y tomar decisiones.

Las consecuencias de este tipo de mando son:

- Los subordinados pierden interés e iniciativa.
- Este método no produce futuros jefes.
- Ahuyentar a quienes tienen facultades para llegar a dirigir.
- Es difícil que los empleados sean leales a la organización y a sus superiores.
- Los funcionarios más capaces es probable que dejen la organización.
- Permite tomar decisiones rápidamente.
- En el caso de que los funcionarios no quieren pensar por sí mismos y prefieren que se les den órdenes claras sobre lo que deben hacer, es el medio adecuado, ya que la firmeza con que se los dirige les proporciona seguridad.
- Este método sirve para poner orden en una situación caótica.
- El jefe puede sacar buenos resultados de los funcionarios con menor formación.

Veremos a continuación el "grid administrativo", que es un diagrama donde se mide la preocupación de los jefes por la producción o por las personas.

	Interés por la producción	Interés por las personas
1.Administración empobrecida	Bajo	Bajo
2.Administración del club	Bajo	Alto
3.Administración equilibrada	Medio	Medio

4.Administración por obediencia y autoridad	Alto	Bajo
5.Administración en equipo	Alto	Alto

1. Es aquel jefe que piensa que es mejor dejar que las cosas fluyan. No espera nada de la organización ni del personal.
2. Se le llama administración del club porque los intereses están más cercanos a un club social que a una oficina pública. Este jefe cree que los objetivos de la organización son contrarios a los del personal, que si trata de aumentar la productividad los funcionarios se molestarán y esto causará problemas.
3. El jefe que desarrolla una Administración equilibrada también considera que hay conflicto de intereses entre las personas y la organización. Trata de no descuidar ninguno de los dos aspectos, pero no logra la máxima eficiencia.
4. Para este jefe el subordinado debe someterse a la autoridad y cumplir con lo que se le ordena cueste lo que cueste.
5. Este jefe parte del supuesto de que no tiene por qué haber conflicto de intereses entre el personal y la empresa. El jefe logra que el subordinado se comprometa con su trabajo, cumplan y a la vez se sientan bien.

Cada supervisor asume un determinado estilo según las circunstancias por eso se habla de un liderazgo situacional.

2.5. Dirección-Planificación

Si consideramos que planificar significa pensar en el futuro, todos en la vida personal y dentro de las organizaciones deberíamos planificar. Así como planificamos nuestras vacaciones, deberíamos planificar en el trabajo, independientemente del nivel en que nos encontremos. Seguramente podremos

planificar nuestro tiempo y el de nuestros funcionarios o los recursos materiales: hojas, cartuchos de tinta, viáticos, etc.

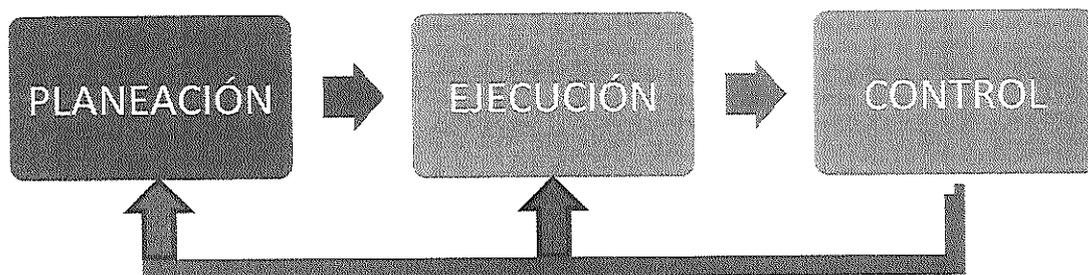
La planificación a nivel operativo busca la adecuada combinación de los recursos para lograr los objetivos y metas establecidos a nivel estratégico.

En ella respondemos a la pregunta: *esto es lo que tenemos que hacer, ¿qué recursos necesitamos y cómo los conseguimos?*

Los pasos básicos a seguir en la planificación son:

- Establecer metas
- Definir situación actual
- Identificar ayudas y barreras
- Identificar posibles vías de acción
- Valorar las vías de acción
- Desarrollar un plan

Si no planificamos será muy difícil, por no decir imposible, realizar el control.



2.6. Dirección-Control

Controlar implica verificar si los trabajos se desarrollan de acuerdo a lo previsto, tomando las medidas correctivas necesarias, para corregir las desviaciones, en caso de que ello no ocurra.

Como ya vimos en la planificación se establecen los objetivos y los planes de acción para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las

metas y permite a los jefes detectar a tiempo las desviaciones a fin de tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Es necesario tener claro que no deberíamos tomar el control como supervisión, como aplicación de la autoridad, pues esto dará como resultado una gestión poco creativa, apegada a esquemas rígidos, donde los funcionarios no se sentirán motivados.

Pero la idea de control desde el punto de vista concomitante, apoyando al funcionario durante la realización de la tarea, podría ser muy eficaz.

Es decir es conveniente realizar un control concomitante, directivo y otro evaluador, a posteriori.

2.7. Dirección-Información

Todos sabemos la importancia que tiene la información en las organizaciones debido a que es el insumo fundamental para la gestión.

La información que circula por la organización nos parece que siempre está ahí, pero como toda información la misma debe ser diseñada y seguramente lo ha sido en algún momento y por eso hoy la encontramos ahí, para garantizar la elaboración de una información confiable, veraz y oportuna debemos asegurar la calidad de los datos que incorporamos en las distintas etapas del sistema.

Si bien es frecuente utilizar en forma indistinta los términos datos e información, en teoría de la información se hace énfasis en la diferencia entre ambas palabras. Un dato es una expresión mínima de contenido respecto a un tema, del latín *datum* ("lo que se da").

El dato no tiene sentido en sí mismo, a partir de un procesamiento adecuado y teniendo en cuenta su contexto puede ser utilizado en la toma de decisiones o en la realización de cálculos.

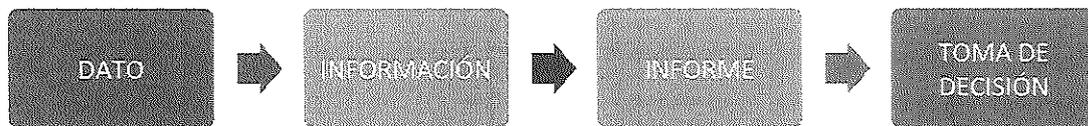
La importancia de los datos está en su capacidad de asociarse dentro de un contexto para convertirse en información. Para ser útiles, los datos deben convertirse en información para ofrecer un significado, conocimiento, ideas o conclusiones.

La información es el resultado del proceso de organizar datos de una manera ordenada y lógica, con el fin de proporcionar a las personas que la utilizan un mejor conocimiento de la realidad que esos datos representan.

La información no es un conjunto cualquiera de datos, es un conjunto de datos significativos y pertinentes que describan sucesos o entidades. Para ser significativos, los datos deben constar de símbolos reconocibles, estar completos y expresar una idea no ambigua.

La integridad de la información significa que todos los datos requeridos para responder a una pregunta específica están disponibles.

A diferencia de los datos, la información tiene significado para quien la recibe, por eso, los seres humanos siempre han tenido la necesidad de cambiar entre sí información que luego transforman en acciones. "La información es, entonces, conocimientos basados en los datos a los cuales, mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad".



Todos los que tenemos personal a cargo debemos velar por la información que se maneja en la Institución y tomar conciencia de la importancia que tienen los datos que se procesan. La preocupación por el registro de los datos debe ser una prioridad del jefe quien debe concientizar a sus funcionarios sobre la importancia de los mismos.

2.8 Proceso de la toma de decisiones.

La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, y el arte de tomar decisiones es fundamental para ello. La toma de decisiones o sea la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es una parte importante de la labor de todo gerente.

Todos en nuestra vida tomamos decisiones permanentemente, la diferencia con los gerentes es la atención sistemática y especializada que prestan ellos en cada proceso.

El proceso de toma de decisiones representa una serie de pasos:

PASO	CONCEPTO
1. Formulación del problema u oportunidad	Se identifica el problema o la oportunidad importante y relevante.
2. Identificación de los criterios de decisión.	Todos los criterios son identificados
3. Asignación de pesos a los criterios.	Todos los criterios son evaluados y tasados en términos de su importancia con la meta prevista.
4. Desarrollo de alternativas.	Se desarrolla una amplia lista de todas las alternativas con creatividad.
5. Análisis de alternativas.	Todas las alternativas son comparadas con los criterios de decisión y sus pesos, las consecuencias de cada alternativa son conocidas.
6. Selección de una alternativa.	La alternativa que produzca el más alto resultado de acuerdo a la meta será la elegida.
7. Implementación de la alternativa.	Comunicación de la decisión a quienes se ven afectados y obtener el compromiso de ellos al proyecto.
8. Evaluación.	El resultado de la decisión es evaluado con objetividad.

Tipos de Decisiones: Las decisiones pueden ser:

- PROGRAMADAS: es una decisión repetitiva que puede ser manejada mediante un enfoque rutinario.
- NO PROGRAMADAS: son decisiones únicas que requieren una solución única.

3. El equipo de trabajo

3.1 Introducción

Cada vez con mayor frecuencia los equipos están volviéndose los medios principales para organizar el trabajo en las empresas actuales.

A medida que las organizaciones han ido restructurándose para competir de manera más eficaz y eficiente, han hecho de los equipos la mejor forma de utilizar los talentos de los empleados. La gerencia ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios. Es fundamental tener en cuenta el papel del empleado como un motivador y los equipos facilitan la participación del empleado en las decisiones operativas.

3.2 Concepto

El equipo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño **mayor** que la suma de aquellas contribuciones individuales.

3.3 Diferencias con el grupo

Nos preguntamos cuál es la diferencia entre equipo y grupo, ya que ambos no son la misma cosa.

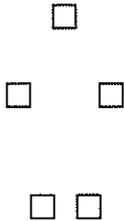
El **grupo de trabajo** es un conjunto de personas que interactúan y son interdependientes para compartir información y toma de decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada uno de los miembros del grupo. No hay una **sinergia positiva** que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.

La sinergia positiva la genera el **equipo de trabajo** a través del esfuerzo

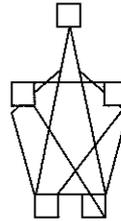
coordinado.

COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

GRUPOS



EQUIPOS



CARACTERÍSTICAS	EN EL GRUPO	EN EL EQUIPO
META	COMPARTEN INFORMACIÓN	EL DESEMPEÑO ES COLECTIVO
SINERGIA	ES NEUTRAL (O NEGATIVA)	ES POSITIVA
RESPONSABILIDAD	ES INDIVIDUAL	ES INDIVIDUAL Y MUTUA A LA VEZ
HABILIDADES	SON ALEATORIAS Y VARIABLES	SON COMPLEMENTARIAS

SINERGIA: la sinergia en el ámbito social se produce cuando los miembros de un grupo que son capaces de dar soluciones individuales a un problema o a alguna de sus partes, deciden hacerlo en equipo para desarrollar un valor agregado.

3.4 Administración y equipos

Los equipos proporcionan el vehículo natural para que los empleados compartan

las ideas y apliquen las mejoras, por tanto estos deberían considerar su propio desarrollo como parte de la búsqueda de la mejora continua.

Pocas tendencias han influido en los puestos del empleado tanto como el movimiento masivo para introducir los equipos al lugar de trabajo. El camino que va de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen con los demás, compartan información, confronten diferencias y sublimen los intereses personales por el bien mayor del equipo.

En los equipos de alto desempeño se ha encontrado que hay características comunes:

- Tienden a ser pequeños
- contienen gente con tres tipos diferentes de habilidades técnicas, de solución de problemas y de toma de decisiones, e interpersonales.
- Ajustan adecuadamente a la gente con varios papeles.
- Tienen el compromiso de un propósito en común, de establecer metas específicas y de tener el liderazgo y la estructura para proporcionar un objetivo y una dirección.
- Se hacen responsables ellos mismos tanto a nivel individual como de equipo mediante la instauración de evaluaciones y sistemas de recompensas bien diseñados.
- Se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros.

3.5 Importancia de los grupos

Existen algunos factores que influyen en la función de dirección, uno de ellos está representado por los grupos, debido a que ellos ejercen su influencia en el comportamiento de los funcionarios en la oficina.

El grupo se define como “el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos”.

Los individuos pertenecemos a distintos grupos los cuales pueden ser formales o informales. Cuando hablamos de grupos formales nos referimos a los que define

la estructura de la organización. En cambio los grupos informales son alianzas que no tienen estructura formal ni están definidos por la organización, son formaciones del entorno laboral que surgen por la necesidad de contacto social. En los grupos siempre surgen líderes que tienen la capacidad para influir en los miembros del mismo, aun cuando no posean la autoridad formal para ello. Es muy importante que el jefe tenga identificado, quienes son los líderes del grupo y en qué aspecto ejercen el liderazgo, no olvidemos que existen líderes positivos y líderes negativos.

3.6 Grupo de trabajo y Equipo de trabajo

El Grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro pueda desenvolverse en su área de trabajo.

Mientras que el Equipo de trabajo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales. Es decir el Equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

El siguiente cuadro nos ayuda a ver la diferencia:

Grupos de Trabajo	Equipos de Trabajo
Comparten información	Desempeño colectivo
Sinergia Neutral (a veces Negativo)	Sinergia Positivos
Responsabilidades Individuales	Responsabilidades Individuales y mutuas
Habilidades Aleatorias y variadas	Habilidades Complementarias

4. Los Conflictos

4.1 Introducción

Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos. En el transcurso de sus experiencias íntimas y sociales, el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos que pueden ser de naturaleza intrapersonal o interpersonal. Los conflictos intrapersonales ocurren cuando la persona enfrenta objetivos individuales antagónicos: ocuparse de un objetivo con certeza frustrará la atención de otro. Los conflictos interpersonales ocurren cuando la persona se enfrenta con objetivos individuales que chocan con objetivos individuales de otra persona con la cual convive o participa de alguna actividad, o sea los conflictos comunes de toda actividad social en la que las personas deben trabajar en conjunto.

4.2 Noción de conflicto:

El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes de la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la organización, considerándose hoy cooperación y conflicto como dos aspectos de la actividad social, o mejor, dos lados de una misma moneda, ya que en la práctica ambos están ligados inseparablemente. Tanto es así que la resolución del conflicto es mucho mejor comprendida como una fase del esquema conflicto-cooperación que como un fin de conflicto o una resolución final del conflicto. El pensamiento administrativo se ha preocupado en lo fundamental por los problemas de obtener cooperación y de solucionar. Conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino que es inherente a la vida empresarial o, en otras palabras, es inherente al uso del poder.

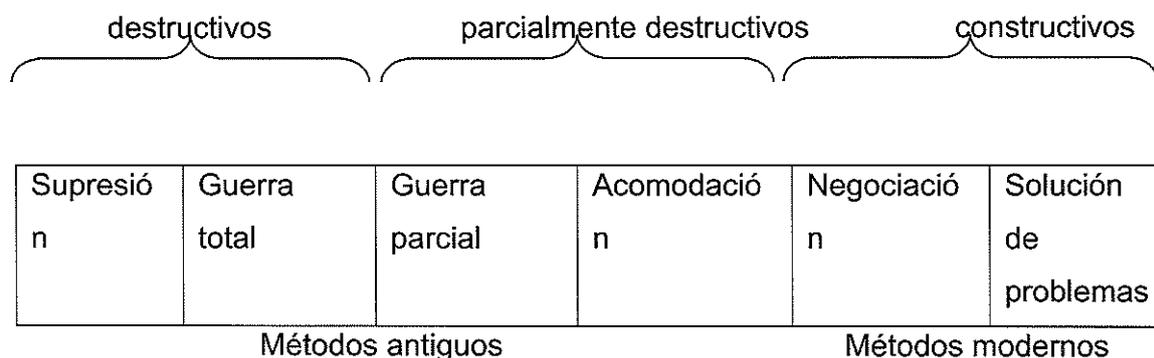
Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Siempre que se hable acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia,

armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, desentendimiento, incongruencia, discordancia, 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, aunque no siempre de eliminar, esta condición. La sociedad y la civilización –requisitos básicos de la vida humana- son viables gracias al elevado grado de congruencia de objetivos entre los hombres o, al menos, debido a algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y acomodación.

Si las fuentes de cooperación residen en las semejanzas de intereses –reales o supuestas- entre individuos y organizaciones, de igual modo las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia –real o supuesta- de intereses.

Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en que el conflicto –parte integrante de la vida- pudiera ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo o de un individuo pueden estar caracterizadas en escala general, variando desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y solución de problemas, dentro de un continuum.

4.3 Situaciones de conflicto y métodos de resolución



Como las personas son desiguales y también lo son las organizaciones, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre diferentes individuos o entre los diferentes grupos, en los cuales la discusión y la

competición, en los cuales la discusión y la competición constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su interior fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la negociación. Inclusive, la ausencia de conflictos significa acomodación, apatía e inercia, ya que el conflicto existe porque existen puntos de vista e intereses diferentes, que a menudo chocan. Así desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, de vida, de fuerzas que chocan.

Por lo general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte - individuo, grupo u organización- percibe que la otra parte- individuo, grupo u organización- frustra o intenta frustrar uno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se alteran y la cantidad y la calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse. Los conflictos exigen innovación para encontrar soluciones. De este modo, los conflictos traen consigo aspectos positivos y saludables: traen innovación y cambio organizacional. Sin embargo a medida que los conflictos se solucionan, sus soluciones traen, consecuentemente, nuevos y diferentes conflictos que exigirán nuevas y diferentes soluciones. De este modo, el cambio y la innovación exigen una progresiva administración de los conflictos.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de interrelaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones.

Por lo general, una parte –personas, grupos u organizaciones- intenta alcanzar sus objetivos o intereses en sus relaciones con los demás. El conflicto existe cuando el alcance de los objetivos o intereses de una parte sufre interferencias deliberadas de alguna de las otras partes. Así, el conflicto sólo existe cuando ocurre una interferencia deliberada de otra de las partes. Esta interferencia es la condición necesaria para que haya conflicto, y puede ser activa (cuando la interferencia se hace por alguna acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). Por tanto, el conflicto es más que un desacuerdo o un choque de intereses: es una interferencia deliberada sobre las tentativas de otra parte para alcanzar sus objetivos.

4.4 Elementos del conflicto

Para que exista conflicto necesariamente debe existir 4 elementos básicos.

- ◆ **PERCEPCIÓN** – el conflicto debe ser consciente, las partes deben percibir que hay un conflicto; o sea conciencia de la existencia del conflicto
- ◆ **OPOSICIÓN** – deben de darse metas o intereses opuestos o diferentes; o sea intereses divergentes que se oponen entre las partes
- ◆ **ESCASEZ** – deben existir recursos o bienes que sean escasos o insuficientes (Ej. tiempo, dinero, caricias, información, trabajo): cuando éstos son limitados hay motivo para el conflicto.
- ◆ **BLOQUEO** – una de las partes en conflicto intencionalmente (ya sea manifiestamente o latente) bloquea al otro, hay una conducta intencional de una parte de lograr que el otro no obtenga esos recursos escasos

Los recursos pueden ser escasos o abundantes y los intereses similares o divergentes.

		INTERESES	
		Similares	Divergentes
RECURSOS	Escasos	Competencia	Lucha destructiva
	Abundantes	Acuerdo	Lucha

Si ambas partes tienen intereses similares y los recursos son escasos habrá entre ellas competencia, si son abundantes habrá acuerdo. Si los intereses son divergentes y los recursos escasos la lucha será descarnada, destructiva y si los recursos son abundantes y los intereses divergentes habrá lucha pero de mediana magnitud.

4.5 Condiciones que predisponen al conflicto

Existen tres condiciones que son inherentes a la vida de las organizaciones y que tienden a generar conflictos:

- **Diferenciación de actividades:** A medida que la organización crece se desarrollan en ella partes o subsistemas con diferente especialización. Como resultado de ello, los grupos, al realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente desarrollan modos de pensar y proceder y adquieren lenguajes propios, tienen sus propios objetivos e intereses. Estas diferencias tienden a provocar conflictos.
- **Recursos compartidos:** Lo más común es que los recursos disponibles sean limitados y se distribuyan proporcionalmente entre las distintas áreas o grupos de la organización. Así si un área o grupo pretende aumentar sus recursos otro deberá perder o ceder parte de los suyos. Esta situación puede ocasionar conflictos entre las distintas áreas.
- **Actividades interdependientes:** Los grupos y los individuos de una organización dependen unos de otros para realizar sus actividades por lo tanto si uno no realiza su trabajo el otro no podrá realizar el suyo. Todas las personas y grupos de la organización son interdependientes en alguna manera por lo que un grupo puede auxiliar o perjudicar el trabajo de otro generando conflictos.

4.6 Administración del conflicto - Negociación

La manera mediante la cual un conflicto se resuelve tendrá influencia sobre los resultados –constructivos o destructivos- que este produzca y, por tanto, sobre los futuros episodios del conflicto.

Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. **La resolución ganar-perder:** utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzando sus objetivos y frustrando a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana en tanto la otra pierde.
2. **La resolución perder-perder:** cada una de las partes desiste de algunos objetivos por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las partes desisten de alguna cosa, es decir, las dos pierden.
3. **La resolución ganar-ganar:** las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen sus objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución hace que las dos partes ganen o las dos venganzan.

Los dos primeros patrones de resolución –ganar/perder y perder/perder- tienden a dar continuidad al conflicto. Desde que una parte o las dos no alcancen sus objetivos, perciben el conflicto como no terminado y permanecen motivadas a iniciar otro episodio de conflicto en que quizá pudiera ganar. En el tercer patrón de resolución –ganar-ganar- el ciclo de continuidad del conflicto es interrumpido y la probabilidad de conflictos futuros disminuye.

De ahí la enorme importancia que hoy en día asume el entrenamiento de gerentes y supervisores en administrar conflictos y, sobre todo, en la adquisición de habilidades de negociación.

5. Bibliografía

- **Chiavenato, I.** (2011). **Administración de recursos humanos: El capital humano** de las organizaciones 9a ed.
- **ONSC** – El Rol del Director
- **ROBBINS, STEPHEN P.** (1999) “**Comportamiento Organizacional**: [conceptos, controversias, aplicaciones]” México D.F.: Pearson Education
- **ROBBINS Stephen P.** y **COULTER Mary**, **ADMINISTRACION**, Sexta. Edición 2000, Prentice Hall.
- **Stoner, James A. F.**, **R. Edward Freeman**, y **Daniel R. Gilbert**. **Administración**. 6a ed. --. MEXICO: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, 1996. Cita MLA.