



Comportamiento  
Organizacional  
Medicina veterinaria  
y zootecnia.  
Cuarto cuatrimestre

---

ODALYS BELTRÁN ZUARTH

# ¿Que es el proceso del conflicto?

---



- El proceso del conflicto puede dividirse en cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.



# Etapas del conflicto

---

# Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

---

- La primera etapa del proceso del conflicto es la presencia de las condiciones que abren las oportunidades para que surja un conflicto. No conducen forzosamente a él, pero es necesaria una de estas condiciones para que aflore. En aras de la simplicidad, estas condiciones (que también pueden tomarse como causas u orígenes del conflicto) se han condensado en tres categorías generales: variables de comunicación, estructura y personales.



# Etapa II: Cognición y personalización

---

- Es la etapa del proceso en que las partes deciden sobre qué versa su conflicto.<sup>11</sup> Este acto de “encontrar el sentido” es crucial porque la manera en que se define un conflicto hace mucho por señalar la clase de resultados que lo arreglarían. Por ejemplo, si defino nuestro desacuerdo salarial como una situación de suma cero (es decir, que si usted obtiene el aumento que quiere, esa cantidad se me restará), estaré mucho menos dispuesto a buscar un arreglo que si enmarco el conflicto como una situación en la que todos podríamos ganar (por ejemplo, que se añadiera dinero al rubro de salarios para que los dos tuviéramos el aumento que queremos).



# Etapa III: Intenciones

---



- Las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera.
- competir: Deseo de satisfacer los intereses propios, cualesquiera que sean las repercusiones en otras partes del conflicto.
- Colaborar: Situación en la que las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todos. evasión Deseo de alejarse o suprimir los conflictos.
- Ceder: Disposición de una parte en un conflicto a poner los intereses de su oponente antes que los suyos.

# Etapa IV: Conducta

---



- es en la que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de la conducta abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto. Estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones. Pero estas conductas tienen una condición de estímulo independiente de las intenciones. Como resultado de errores de cálculo o falta de pericia, a veces los comportamientos se desvían de sus intenciones originales.

# Etapa V: Resultados

---

- La dialéctica de acción y reacción entre las partes en conflicto trae consecuencias. estas secuelas pueden ser funcionales, si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales, si lo obstaculizan.



# Ejemplo etapa 1

---

- Susan trabajaba desde hacía tres años en la administración de la cadena de suministros de Bristol-Myers Squibb. Disfrutaba su trabajo principalmente porque su jefe, Tim McGuire, era un gran tipo. Pero hace seis meses lo ascendieron y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. “Tim y yo estábamos en la misma frecuencia y no me pasa eso con Chuck. Me pide algo y lo hago. Luego, me dice que lo hice mal. Yo creo que quiere una cosa pero dice otra y así ha sido desde que llegó. Creo que no pasa un día sin que me grite por algo. Y es que hay personas con las que uno se comunica fácilmente, pero Chuck no es de éstas.” Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación puede originar conflictos. Representa las fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación.



# Ejemplo etapa 2

---

- Por ejemplo, se ha descubierto que las emociones negativas conducen a una simplificación excesiva de los temas, pérdida de confianza e interpretación desfavorable del comportamiento del a otra parte. En cambio, los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una panorámica más amplia de la situación y a concebir soluciones más novedosas.



# Ejemplo etapa 3

---

- Por ejemplo, la disposición a aceptar un aumento de dos dólares por hora en lugar de tres, aceptar un acuerdo parcial con cierto punto de vista y asumir parte de la culpa por una falta.
- Ejemplo 4
- Por ejemplo, usted me exige algo. Yo le respondo discutiendo. Usted me amenaza. Yo le devuelvo la amenaza, etc.



# Ejemplo 5

---

- Para tener un ejemplo de una compañía que sufría problemas por falta de conflictos funcionales, basta con ver al gigante de los automóviles General Motors.<sup>20</sup> Muchos de los problemas de GM desde finales de la década de 1960 hasta comienzos de la de 1990 pueden imputarse a la falta de conflictos funcionales. La compañía contrató y ascendió individuos sumisos, leales a GM hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la compañía. En su mayoría, los administradores eran homogéneos: blancos conservadores criados en el medio oeste estadounidense y reacios al cambio (preferían voltear a los éxitos pasados que encarar los nuevos retos). Eran casi mojigatos en su fe en que lo que había funcionado antes, seguiría funcionando. Además, al acoger a los ejecutivos de la compañía en las oficinas de Detroit y alentarlos a socializar con las filas de GM, la compañía los distanció de puntos de vista conflictivos.

