

Proceso de conflicto

Comportamiento Organizacional
Alejandra Morales López

¿Que es el proceso del conflicto?

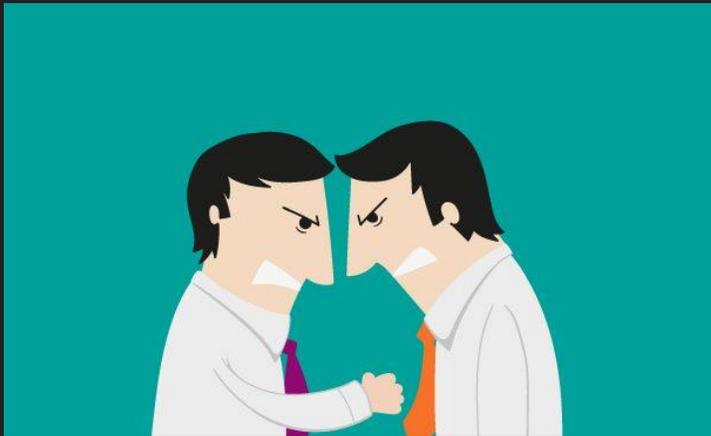
Proceso con cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, conducta y resultados



Etapas del conflicto

- Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial
- Etapa II: Cognición y personalización
- Etapa III: Intenciones
- Etapa IV: Conducta
- Etapa V: Resultados

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.

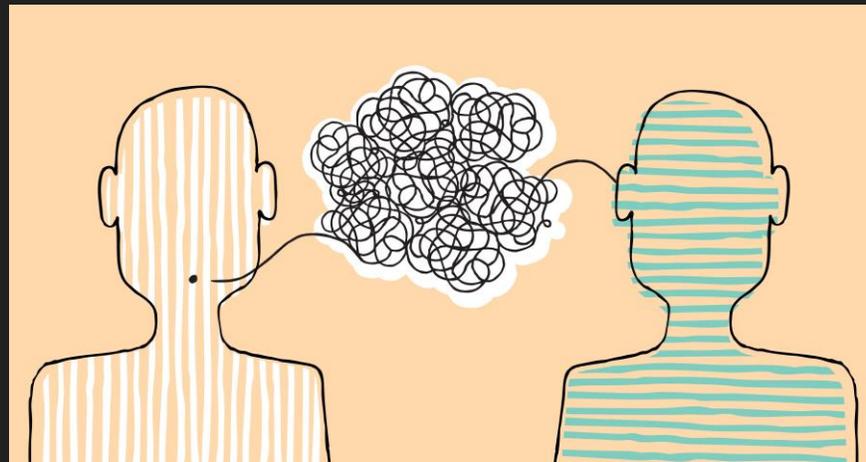
Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones citadas en la etapa I lastiman lo que a una parte le importa, en la etapa II se materializa el potencial de oposición o incompatibilidad. Estas condiciones sólo desembocan en un conflicto si una parte es afectada y si se da cuenta del conflicto.

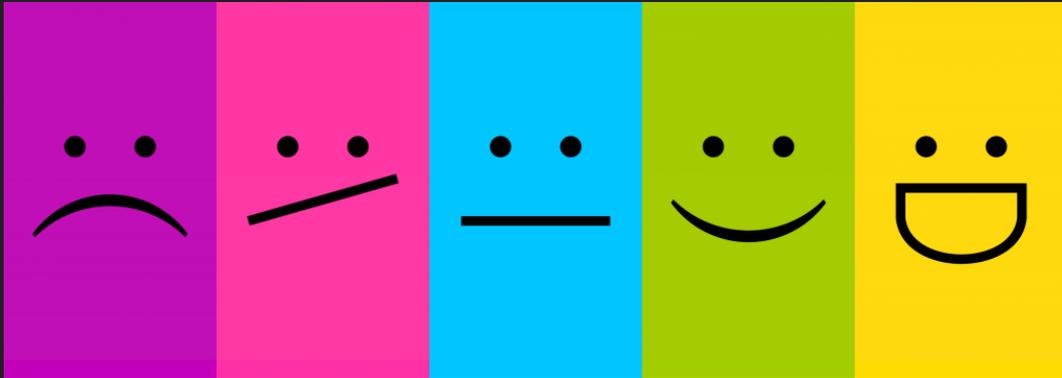


Etapa III: Intenciones

Las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera.



Etapa IV: Conducta



Cuando la gente piensa en situaciones conflictivas, se centra en la etapa IV. Porque 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. Como se aprecia en nuestro modelo estas secuelas pueden ser funcionales, si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales, si lo obstaculizan.

Ejemplificación con casos reales en cada etapa del conflicto

- Etapa I: Muchos conflictos, como éste entre dos jefes de departamento, se deben a relaciones estructurales creadas por metas diversas.
- Etapa II: Luego de los ataques del 11 de septiembre, el empleado de McDonald's Muhammed El-Nasleh pensaba que los comentarios de sus compañeros sobre el atentado de "sus primos" al World Trade Center no eran más que bromas estúpidas. Pero cuando su jefe continuó la burla y comenzó a decirle que lo iba a "registrar para verificar que no trajera bombas", ya no le pareció divertido. "Me sentía señalado. Era humillante." Lo que empezó como bromas de compañeros se agravó hasta convertirse en un conflicto que culminó en el despido de El-Nasleh.

- Etapa III: Judy George, directora ejecutiva de Domain Home Fashions, busca el valor funcional de los conflictos contratando deliberadamente personas que no compartan sus rasgos de personalidad y a las que luego alienta para que pongan sus opiniones en tela de juicio.
- Etapa IV: Muchos empleados han aprendido a negociar para estructurar su trabajo de manera tal que satisfagan sus necesidades. Heather Carb, maestra panadera de una tienda de abarrotes cerca de Filadelfia, arregló trabajar los fines de semana a cambio de los martes y los miércoles, días que pasa con sus tres hijos.
- Etapa V: Las pláticas de desarme entre estadounidenses y soviéticos pasaron de las negociaciones distributivas a las integradoras. Poco a poco pero firmemente, a medida que las relaciones entre las dos superpotencias mejoraron con los años, los negociadores se hicieron más francos y honestos, confiados y sensibles a las necesidades del otro.