

---



# Bloque 6

---

**CONFLICTO, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

---

## Bloque 6

### VIII: Conflicto, cambio y desarrollo organizacional

#### A. PRESENTACIÓN

##### *¿Cómo llevar a cabo el desarrollo organizacional?*

<http://www.youtube.com/watch?v=ZqFuZA6gsOQ>

La gestión de cambios y conflictos son dos de los fenómenos más recurrentes en las empresas y son las habilidades más valoradas del administrador. Esto no es tarea fácil pero tampoco es imposible llevarlo a cabo.

En respuesta a estas situaciones presentes en todas las organizaciones, se ha generado el Desarrollo Organizacional, como una clave de manejo y búsqueda continua a la administración óptima del personal.

#### B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- El estudiante analizará las variantes de la existencia de conflictos dentro de las organizaciones para tener la habilidad de darle solución prontamente.

---

## C. TEMA, SUBTEMAS Y LECTURAS

### VIII. CONFLICTO, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### VIII.1 Definición y proceso del conflicto

#### *¿Por qué suelen suceder conflictivas las relaciones laborales?*

Antiguamente la palabra conflicto hacía referencia a una situación desagradable, traumática, y hasta imposible de ser solucionada. Hoy en día las empresas utilizan el conflicto como una de sus principales herramientas de desarrollo organizacional.

El conflicto ocurre cuando una persona manifiesta sus necesidades, deseos, ideas o perspectivas respecto a una situación y éstas no son similares a las de otra persona. Por lo tanto el conflicto es un desacuerdo entre dos partes.

Las etapas del conflicto pueden dividirse en cinco etapas:

1. **Primera.** Existen las condiciones para que surja un conflicto dentro de la empresa y pueden ser por causa de:
  - Comunicación
  - Estructura
  - Variables Personales
2. **Segunda.** Existe la cognición y la 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. Las condiciones sólo desembocan en un conflicto si una parte es afectada y si se da cuenta del conflicto.
3. **Tercera.** Se dan las intenciones que median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Éstas son decisiones de actuar de determinada manera; muchos conflictos se intensifican simplemente porque una parte atribuye a la otra las intenciones equivocadas.
4. **Cuarta.** 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, como resultado de

---

errores de cálculo o falta de pericia, a veces los comportamientos se desvían de sus intenciones originales.

5. **Quinta.** Esta etapa está en relación a los resultados; puede haber funcionales si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

### VIII.2 Administración del conflicto

#### *¿Cómo se podría aprovechar el conflicto en beneficio de la empresa?*

El conflicto es inevitable ya que es un comportamiento inherente al ser humano; debido a las diferencias educacionales y culturales de cada uno. Sin embargo, en la actualidad podemos administrar los conflictos dentro de las organizaciones de manera que ayuden al crecimiento de las mismas.

La administración de conflictos es una de las tareas más delicadas que tiene el administrador y que consiste en mantener un nivel adecuado de conflictos dentro del grupo. Si este nivel es elevado generaría una interrupción en las actividades del grupo. En cambio un nivel bajo provocaría un estancamiento en la organización y en las personas.

Existen cuatro formas de manejar el conflicto:

- a. **Suavización.** Las autoridades no dan importancia a los conflictos y tratan de que los trabajadores sigan laborando como si no pasara nada.
- b. **Dominio.** La decisión de manejar es de la autoridad y no se pide opinión a nadie.
- c. **Solución integral de problemas.** Existe una solución a los conflictos, en donde todas las partes involucradas salen ganando. (ganar-ganar).
- d. **Compromiso.** Es el acuerdo pacífico de todas las partes para resolver los conflictos y llegar a acuerdo que beneficien a todos.

### VIII.3 El cambio organizacional

*El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante (Cisneros, P. 2009, S/P).*

Así como los conflictos son un comportamiento inherente a las personas, el cambio dentro de la organización es inevitable. Actualmente estos cambios surgen de forma acelerada, contundente y exigente; las empresas deben contar la habilidad para adaptarse, principalmente a los cambios tecnológicos.

Por ello, los administradores deben desarrollar la habilidad de elegir a personal altamente capacitado para el cambio.

### VIII.4 La resistencia al cambio

#### ***¿Por qué la gente en una empresa es renuente a los cambios?***

Los cambios dentro de las organizaciones son una de las exigencias de la misma sociedad y éstas representan retos que deben enfrentar de manera profesional los gerentes o líderes de las empresas.

Una de las principales reacciones del personal al generarse cambios es la resistencia, porque implican nuevos retos, modificaciones y alteraciones en su rutina diaria. La amenaza que sienten hace que obstaculicen el cambio.

Las principales causas de la resistencia al cambio son:

- e. Temor a lo inexplorado
- f. Falta de información
- g. Miedo al fracaso
- h. Amenazas al pago y otros beneficios

- i. Aumento de las responsabilidades
- j. Falta de capacitación para el uso de nuevas herramientas
- k. Cambios estructurales en el diseño organizacional.

#### VIII.5 Desarrollo organizacional

##### ***¿En qué consiste el desarrollo organizacional?***

*El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (Desarrollo organizacional, s/f, s/p)*

El principal objetivo del Desarrollo organizacional es que la empresa obtenga un aprendizaje como organización integrada en cada una de sus áreas, que la distinga y le dé una identidad de calidad y excelencia frente a todas las demás. Éste genera un mejoramiento continuo y efectivo para la empresa y sus integrantes.

## D. GLOSARIO

<b>Término</b>	<b>Significado</b>
<b>Cambio</b>	Es la sustitución de una cosa, elemento o situación por otra.
<b>Colaboración</b>	Es la participación que un equipo de trabajo tiene para lograr un objetivo.
<b>Comunicación</b>	Es la comunicación oral y escrita de una idea que se tiene entre dos o más personas.
<b>Conflicto</b>	Son los problemas que existen entre dos o más personas, generalmente por intereses contrapuestos.
<b>Desarrollo</b>	Es la evolución o crecimiento que tiene un fenómeno determinado.
<b>Disfuncional</b>	Se refiere a que a un acto o acción que no funciona de manera adecuada.
<b>Funcional</b>	Es el antónimo de disfuncional, es decir es aquello que es eficaz.
<b>Interpersonal</b>	Es el vínculo establecido, de manera laboral o personal, entre dos o más personas.
<b>Resistencia</b>	Es la intransigencia o la oposición a llevar a cabo un cambio en sus vidas, ya sea en lo laboral o en lo privado.
<b>Supervisión</b>	Es la coordinación de actividades laborales por parte de las autoridades con el propósito de que se cumplan los objetivos de la empresa.

---

## E. CONCLUSIÓN

Las empresas de hoy en día reconocen que el conflicto es inevitable y que la vida misma es un cambio en constante movimiento. Controlar el comportamiento de las personas resulta una tarea complicada e identificar las razones de sus actitudes son puntos relevantes para el administrador. Además, se convierten en las principales referencias con las que cuenta para que la empresa no se transforme en un campo de batalla, al contrario, bien dirigidos se pueden generar competencias sanas.

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional se toma como una de las herramientas de cambio planeado y organizado para el aseguramiento del éxito de los objetivos de una empresa en beneficio común con su capital humano.





---

## F. PARA AMPLIAR EL TEMA

El siguiente material te servirá para reforzar tu aprendizaje en torno a este bloque:

- Comportamiento organizacional y habilidades directivas. (2012). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<https://www.youtube.com/watch?v=mevIERpqPpA>
- Conflictos en el trabajo. (2008). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<https://www.youtube.com/watch?v=v50tV4dmv4o>
- Conflictos laborales. (2008). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Mx5qk4-AKQs>
- Figueroa, R. (2008). Testimonios organizacionales. Consultado el 18 de enero de 2013:  
<https://www.youtube.com/watch?v=mvVIMYjPNtg>
- Gestión de conflictos. (2011). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<https://www.youtube.com/watch?v=yIFa486vghc>

---

## G. FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía:

- Baoda, Joan. (2001). Capital Humano: 52 Casos Prácticos. Manual de Supuestos Prácticos. Ed. Management.
- Garza, J. (2002) Administración contemporánea. México: McGraw Hill.
- Marshak, R. (2007). Cambio organizacional. España: Ediciones Duesto
- Münch, L. (2006). Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas. México: Trillas
- Rivas, José. (2009). Desarrollo organizacional. El Cid Editor
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Person Educación.

### Cibergrafía:

- Desarrollo organizacional. (2008). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<http://www.youtube.com/watch?v=ZqFuZA6gsOQ>
- Cisneros, P. (2009). Proceso de cambio de una empresa. Consultado el 18 de enero de 2013:  
<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=Cisneros%2C+Patricia.+Proceso+de+cambio+de+una+empresa+&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.dii.uchile.cl%2F~eolgui n%2FG%2520del%2520C%2Fdocs%2FCambio%2520y%2520Gestion%2520del%2520cambio%2Fp rocamb.doc&ei=Dpr5UI2MJu-62gXO2YGwDQ&usg=AFQjCNHNjvJqOWPPZNzHB5iufDRJMnDHTQ&bvm=bv.41248874,d.b2l>
- Desarrollo organizacional. (s/f). Consultado el 18 de enero de 2013:  
<http://faculty.ksu.edu.sa/belaichi/Clases/TRADUCCI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%AC%D9%85%D8%A9%20D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/Desarrollo%20organizacional.pdf>