

## Etapas y Fases de los Conflictos

### Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso es la *presencia de condiciones* que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero, al menos, una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger.

### Etapa II: Personalización

Si las condiciones citadas en la etapa I afectan algo que a una parte le importa, entonces el potencial para la oposición o incompetencia se actualiza en la segunda etapa. ***Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y son conscientes del conflicto.***

**Se requiere de la percepción.** Por tanto, una o más de las partes debe tener conocimiento de la existencia de condiciones antecedentes. Sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido no significa que está personalizado. Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Esta etapa es importante porque es en la que los problemas tienden a definirse, las partes deciden de qué trata el conflicto. La manera en que se define el conflicto tiene gran relevancia al establecer el tipo de actuaciones que pudieran arreglarlo. La definición del conflicto traza una serie de posibles arreglos. Las emociones moldean las percepciones. Por ejemplo, las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los temas, una reducción de la confianza, e interpretaciones negativas de los comportamientos de la otra parte. Los sentimientos positivos incrementan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una visión más amplia de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

## Etapa III: Intenciones

*Las intenciones* intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y su comportamiento abierto. *Estas intenciones son decisiones para actuar de una forma dada.* Es necesario inferir las intenciones de los demás a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se acentúan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte.

Las intenciones proporcionan las pautas generales para las partes en una situación de conflicto. Definen el propósito de cada parte. No obstante, las intenciones de las personas no son fijas. Durante el transcurso de un conflicto, éstas pueden cambiar debido a la comprensión o a causa de una reacción emocional hacia el comportamiento de la otra parte. La gente tiene una predisposición interna a manejar los conflictos de ciertas maneras. Los individuos tienden a confiar de manera consistente en sus preferencias y las intenciones de una persona pueden ser pronosticadas con bastante precisión de una combinación de características intelectuales y de personalidad.

Pudiera ser más apropiado ver las intenciones como relativamente fijas en lugar de considerarlas como una serie de opciones entre las cuales los individuos escogen una para que se ajuste a la situación adecuada. Es decir, cuando confrontan una situación de conflicto, algunas personas quieren ganar todo a cualquier precio, otras desean encontrar una solución óptima, algunas quieren huir...

## Etapa IV: Comportamiento

Cuando se piensa en situaciones de conflicto, la gente piensa en esta fase. **Aquí es donde los conflictos se hacen visibles.** La etapa de comportamiento *incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en el conflicto.*

Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Pero estas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

Tenemos conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y altamente controladas de tensión. Las intensidades del conflicto se incrementan a medida que se asciende a lo largo de un estado de normalidad hasta llegar a las altamente destructivas. **Los conflictos que alcanzan los rangos superiores son casi siempre disfuncionales.** Por lo general, los funcionales están casi siempre confinados al rango inferior de la normalidad.

## Etapa V: Resultados

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Las consecuencias son:

Funcionales en el sentido que el conflicto dé como resultado un incremento en el desempeño del grupo, Disfuncionales si obstaculiza el desempeño.

Así que podemos decir que existen dos tipos de conflictos:

### **a) Conflictos con resultados funcionales:**

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de una empresa con respecto al sistema más eficaz para prestar mejor atención a un cliente.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que el cliente reciba mejor atención cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual pueden exponerse los problemas, liberarse las tensiones, nutre un ambiente de autoevaluación y cambio.

El conflicto se enfrenta al status quo y por tanto, estimula la creación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y las actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

**b) Conflictos con resultados disfuncionales:**

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones. Entre las consecuencias menos deseables está un retraso de la comunicación, reducciones en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la primacía de la lucha entre los miembros. Llegando al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento de un grupo y amenazar potencialmente su supervivencia.

Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, más grande será la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo.



## FASES DEL CONFLICTO

Las fases que atraviesa un conflicto son: Incubación, Manifestación, Explosión, Agotamiento y Resolución.

En las dos primeras, predomina el componente racional pero, a partir de la explosión, los componentes emocionales se convierten en lo más importante. De esa forma o se “limpia” la parte emocional o el conflicto no se soluciona.

### I. Fase: La Incubación

La primera fase que podemos describir en un conflicto es cuando éste está latente, incubación. Todavía no se manifiesta, no aparecen muestras explícitas pero sí es cierto que empiezan a reunirse las condiciones “necesarias” para que surja.

### II. Fase: Manifestación

Empiezan a aparecer las primeras manifestaciones del conflicto, surgen avisos, muestras, indicios de que una de las dos partes, o incluso las dos, no se sienten cómodos con la situación que viven. El líder del equipo ha de estar siempre atento a estas manifestaciones pues, lógicamente, son declaraciones más o menos encubiertas de que las cosas no van bien y hay que solucionarlas cuanto antes. Estas evidencias son llamadas de atención y la persona que dirige equipo no puede pasarlas por alto porque las cosas no van a arreglarse solas.

En las dos primeras fases, aquellas en la que el problema se está creando y cuando aparecen sus primeras manifestaciones, el manejo del factor racional es fundamental. El conflicto todavía no se ha “hecho público” por lo que la cuestión emocional es más manejable. En estas dos primeras fases es todavía posible apelar a argumentos basados en los hechos concretos y desligados de cuestiones personales.

### III. Fase: Explosión



En esta fase es cuando el conflicto explota.

#### IV. Fase: Agotamiento

Esta fase es la de agotamiento. Agotamiento no significa sólo que el conflicto entre en vía muerta y se prolongue en el tiempo, sino que, sin encontrar una solución, el conflicto se da por solucionado, por la razón que sea: porque nos gana el cansancio ante una situación que se encuentra estancada, porque aunque apenas haya pasado tiempo la solución no va a llegar, porque la situación de la manera en que se desarrolla no permite ni un momento más de "conflicto manifiesto" o por la razón que sea.

Esta fase puede existir o no. Si la fase no existe, es posible que de la explosión se pase directamente a la resolución pero lo habitual es que tras la explosión el conflicto entre en una etapa, más o menos larga, en la que no se soluciona y parece que se está esperando a que éste se solucione solo.

#### V. Fase: Resolución

La última etapa será la de resolución del conflicto, es decir, las dos partes encuentran una solución con la que están de acuerdo, que les complace en mayor o menor medida pero que estanca el tema.

Desde que el conflicto explota y se manifiesta ante los demás, el componente emocional pasa a ser fundamental. Ya no sólo es importante la solución al conflicto en sí mismo sino también manejar los sentimientos que se han originado y cuya correcta gestión puede llegar a ser el elemento fundamental en la resolución del conflicto.