

Gestión de Conflictos



Autor: Norberto Figuerola

Los conflictos son una parte natural de nuestras interacciones con los demás, y esto ocurre cuando existen dos personas que tienen expectativas o deseos diferentes. Por lo tanto los conflictos resultan inevitables en un entorno de un proyecto.

Vijay Verma se refiere a tres puntos de vista de los conflictos:

- La opinión tradicional de que el conflicto es malo y debe ser eliminado a través del uso de la autoridad. Esto no es una buena práctica para los equipos y proyectos.
- La visión interaccionista de que el conflicto es deseable y necesario para los equipos de alto rendimiento. El conflicto debe ser alentado. Esto no es precisamente la opinión de la Guía PMBOK®.
- La visión contemporánea es que el conflicto es inevitable, puede ser positivo y puede ser negativo, pero debe gestionarse para que sea beneficioso. El conflicto puede ser una señal de que el equipo del proyecto está comprometido. (Esta es la opinión del PMBOK®).

Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar

una resolución satisfactoria. Todos los conflictos deben abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto continúa, se puede recurrir a acciones disciplinarias.

También el PMBOK® indica que las fuentes de conflicto (entre otras) incluyen la escasez de recursos, las prioridades del cronograma y los estilos personales de trabajo (esto suele ser una pregunta de examen).

Existen como veremos más adelante técnicas para resolver los conflictos, pero primero es necesario entenderlos. La gestión de conflictos es una habilidad clave que debe tener un gerente de proyecto, esté o no involucrado en la disputa real. Antes de que pueda hacer frente al conflicto se necesita comprender su alcance:

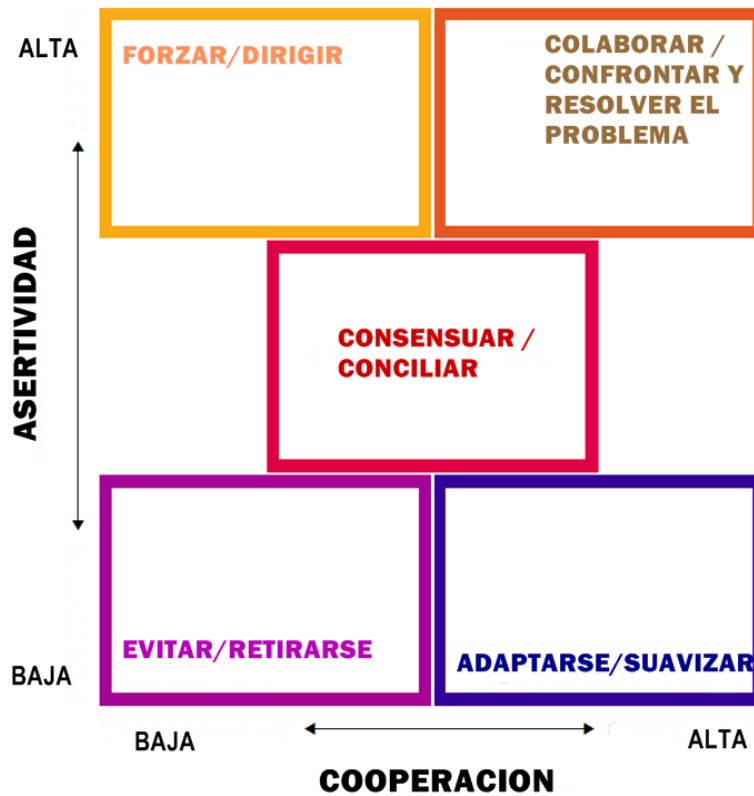
- De qué se trata el conflicto ?
- Quién/es está/n involucrados en el conflicto? Existen otras personas que deberían participar del conflicto y están evitando la disputa (pero que son esenciales para la solución o se verán afectados por el resultado)?
- Cuál es la causa raíz de la disputa?
- Porqué ha ocurrido? Cómo se ha llegado a esta etapa?
- Cuál es el impacto real o potencial del conflicto? ¿Cuánto esfuerzo es sensato gastar en la resolución de la disputa (gastar una cantidad desproporcionada podría ser más perjudicial que el conflicto en sí mismo)
- Está el PM involucrado en el conflicto o está buscando gestionar la resolución de un conflicto entre los demás? Si usted está involucrado necesitará la ayuda de un tercero imparcial? Si está administrando una disputa entre los demás, posee el liderazgo, autoridad o influencia para hacer gestionarlo adecuadamente?

A partir de la comprensión de estas preguntas se puede determinar el mejor camino a seguir para resolver el conflicto.

Uno de los instrumentos más utilizados para la gestión de conflictos es el Modelo de Thomas-Kilmann (TKI®) que fue diseñado hace más de 30 años para evaluar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto. Se entiende por “situaciones de conflicto” aquéllas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En tales situaciones, y conforme a este modelo es posible describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas:

- **Asertividad** (es la medida en que un individuo intenta satisfacer sus propios intereses). Personalmente prefiero describirlo como “Importancia del Problema”, dado que el término “Asertividad” a mi criterio no es del todo apropiado en este caso.
- **Cooperación** (la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona). Otra forma de describirlo sería “Importancia de la Relación”.

Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos específicos de manejar los conflictos, tal cual se muestra en el diagrama siguiente:



Los cinco modos son aplicables en situaciones diferentes: cada uno de ellos representa un conjunto de habilidades sociales útiles. La eficacia de un modo dado de manejo de conflictos, depende de los requerimientos de la situación específica y la habilidad con la que usted utiliza lo utilice. Dado que cada una de ellas tiene su lugar y su uso, no se presentan en un orden particular:

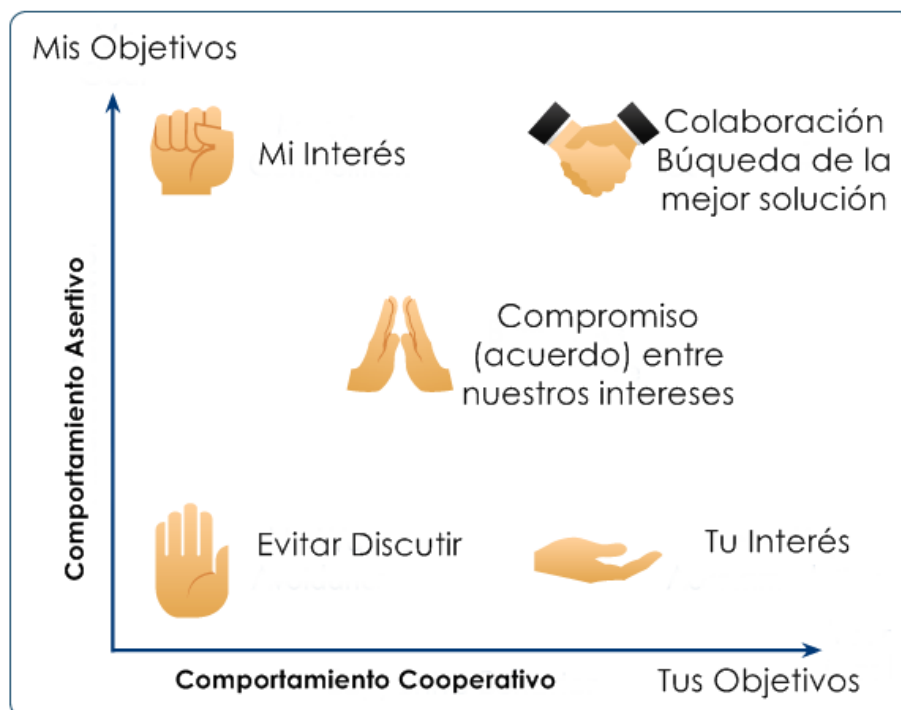
- **Retirarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, es posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Suavizar/Adaptarse.** Consiste en hacer énfasis sobre los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; y ceder en la postura propia frente a las posturas o necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones. Es una situación de tipo perder-ganar.
- **Consensuar/Conciliar.** Es buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto, de una manera temporal o parcial.
- **Forzar/Dirigir.** Es tratar de imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia.

- **Colaborar/Resolver el Problema.** Consiste en incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. Esta normalmente es la mejor forma de resolver definitivamente un conflicto y se trata de una solución de tipo ganar-ganar.

Todos podemos utilizar los cinco modos: ninguna persona se caracteriza por utilizar un único modo al enfrentar un conflicto. Sin embargo, todo individuo emplea algunos modos mejor que otros y por lo tanto tiende a usarlos más, ya sea por su temperamento o por costumbre. Por consiguiente, el comportamiento de conflicto en el lugar de trabajo es el resultado de sus predisposiciones personales y las exigencias de la situación en la que se encuentra.

El TKI® es una herramienta diseñada para evaluar cuán apropiada es la utilización de cada uno de los cinco modos en una situación específica y los principales aspectos que tendrá que tener en cuenta en relación a su personalidad. Este es un ejemplo de dicha herramienta: [TKI® Report Sample](#).

Este es otro gráfico muy utilizado para entender las alternativas de solución propuestas por el modelo:



Conforme también al PMBOK® los factores que también influyen en la selección del mejor método de resolución de conflictos incluyen:

- La importancia relativa y la intensidad del conflicto,
- La premura que exista para la resolución del conflicto,
- La postura adoptada por las personas involucradas, y
- La motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

Teniendo en cuenta el factor de postura o comportamiento adoptado por las partes, podemos trabajar sobre el siguiente gráfico:



En el gráfico de más arriba se muestra que hay cuatro maneras de responder a los conflictos conforme a la postura o personalidad de las personas. Las personas pasivas tienden a retirarse o evitar los conflictos. Que lo resuelva otro o verlo más adelante. No es que ellos son incapaces de ver la realidad del conflicto, sino que tratan de evitarlos. La evasión es el peor estilo a adoptar, ya que no resuelve nada y el abismo que se forma entre las dos personas involucradas se ensancha con el tiempo. Otra forma de confrontar los conflictos que tienen los pasivos puede ser tratar de acomodarse a los demás, lo que hace declinar sus propios objetivos o necesidades. Sin embargo este tipo de resolución por lo general trata de suavizar las cosas por el momento, dado que con el tiempo, comienza a arder el resentimiento.

La gente agresiva, obviamente, va a optar por imponer por la fuerza sus propias opciones, obligando a la gente a hacer lo que quiera, escuchando o no sus ideas. Esto lógicamente va a conducir a un resultado no deseable con los demás, pero suceden a veces situaciones de emergencia en donde no hay tiempo para ponerse a discutir y es necesario adoptar urgentemente una respuesta con lo cual podría ser válido adoptar esta posición.

Lo que en el gráfico se muestra como pasivo-agresivo son aquellas personas cuya conducta es muy difícil de definir, en algunos casos se trata de gente manipuladora que parece conciliar y aceptar las propuestas pero nunca se sabe que formas engañosas han ideado para manipular a los otros para salirse con la suya, por lo cual se debe analizarlas muy bien y tratar de influir sobre ellas.

Curiosamente, las encuestas de todo el mundo muestran que solo el 10% de las personas de éxito en todos los campos, no sólo en la gestión de proyectos, son asertivos, que se aseguran de que lo que obtienen es mutuamente beneficioso para ambas partes. Nunca se puede lograr todo el éxito que usted desea si usted es agresivo, pasivo o pasivo-agresivo. Ser "Asertivo" es la mejor forma de comportarse. La colaboración y la resolución de problemas son la mejor manera de encontrar una solución a largo plazo para los conflictos. Por favor lea en nuestro Blog el artículo sobre "[Asertividad](#)".

Independientemente del método elegido, la resolución de conflictos, a diferencia de la "resolución de problemas" requiere un cierto nivel de "negociación". Los conflictos son eventos dentro de un proceso más amplio. Son partes de un sistema en el que cualquier acción en cualquier lugar puede afectar el sistema en todas partes. Hacer algo que puede dar una ganancia a corto plazo, sin pensar en los resultados a largo plazo es peligroso. Usted necesita desarrollar una solución que evite la hostilidad o la consecuencia de la resistencia activa, falta de motivación, o la oposición.

En la resolución de conflictos además de intervenir componentes del cerebro izquierdo como el tiempo, el dinero la calidad del producto; los componentes del cerebro derecho tales como sentimientos, el orgullo, la confianza, etc., también entran en juego y deben tenerse en cuenta para encontrar la solución óptima. Una resolución óptima es la que conduce a un resultado que cumpla con la mayor cantidad de criterios de aceptación como sea posible y da como resultado una relación más fuerte entre las partes. Mantener una relación fuerte es importante porque ayudará a reducir el volumen de los conflictos en el futuro, la facilidad de resolver los que surjan y mejorar la calidad de las resoluciones.

La resolución de un conflicto nunca ha sido una tarea fácil. La periodista, coaching, consultora y conferencista Lisa Earle McLeod recomienda una alternativa en su libro "[The Triangle of Truth The Surprisingly Simple Secret to Resolving Conflicts Large and](#)

Small. En lugar de tratar de buscar una solución de “compromiso” en el medio, que es el escenario más común, ella recomienda la solución de la parte superior del modelo TKI®, confrontar sobre quién tiene razón y quién está equivocado y honrar la verdad en ambos lados.

Los principios del libro nos hablan sobre eliminar la forma de pensar “esto o aquello” y aprovechar el poder de la "y", permitimos a nosotros mismos considerar ideas diferentes a las nuestras. Esto significa de algún modo hacer la paz con la ambigüedad y escuchar cualquier otra idea, dar el espacio a otras perspectivas y tener en cuenta los objetivos de los demás.

Buscando un terreno más alto nos obliga a mirar más allá del conflicto o tema en cuestión para ver la imagen más grande, teniendo en cuenta el contexto completo de la situación. Se trata de elevar nuestras mentes por encima del pensamiento de que sólo hay dos opciones, y nos permite crear una opción diferente, una que nos ayuda a lograr lo que realmente queremos. Al elevar nuestro pensamiento, somos capaces de pensar más creativamente, asimilar múltiples ideas, descubrir las verdades fundamentales detrás de las soluciones propuestas y, naturalmente, resolver los conflictos de manera más efectiva y sin drama. En un reciente webinar que participé sobre incertidumbres y ambigüedades mostraron el siguiente slide el cual se refiere a lo recientemente expuesto.

“The test of a first rate intelligence, is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function.”

--F. Scott Fitzgerald

A continuación presentamos clásicas reglas para tener en cuenta en la gestión de conflictos, muchas de las cuales se utilizan también en negociación y en comunicaciones.

- En los proyectos (como en sus otras relaciones), el hacer buenas y seguras relaciones es la primera prioridad.
- Mantener siempre a la gente separada de los problemas. Ser asertivo significa presentar su punto de vista tan categóricamente como quiera, pero cuando la discusión ha terminado, deberá seguir tratando a esa persona con respeto y amistad.

- Escuchar primero y hablar después. La palabra clave es escuchar. No planee su réplica durante el tiempo que están hablando, no mantener un diálogo interno acerca de lo tonto o lo equivocados que están, es decir no desconectarse.
- Cuando sea su turno, evite ponerse a la defensiva. Trate de presentar su propio lado de la situación con claridad, pero con calma.
- Sea abierto y honesto.
- En su conversación de resolución de conflictos siga este patrón:
 - Practique la escucha activa. Utilice la técnica de retroalimentación,
 - Dése un período de reflexión. No se acerque a una persona difícil cuando está enojado.
 - Recopile información. Obtenga los hechos, y elimine sus supuestos o racionalizaciones en el proceso.
 - Antes de intentar cualquier tipo de solución, asegúrese de que ambas partes están de acuerdo sobre el problema, la causa del conflicto.
 - Siempre estar preparado para tomarse un "tiempo de espera". Si usted o la otra persona están comenzando a cargarse emocionalmente, ambos necesitan tomarse cinco minutos (café, paseo) que ayudan a relajarse.
 - Discutir sobre los hechos y observaciones, no inferencias y juicios
 - Concéntrese en su lenguaje corporal. Utilice posiciones abiertas, use una voz pasiva. Mantenga un buen contacto visual. Escuche con atención y vea el lenguaje corporal del otro también.
 - Negocie una solución útil para ambos lados. Trabaje para encontrar un terreno común, donde puedan llegar a un acuerdo.

Este tipo de estructura, le ayuda a entablar una reunión abierta y asertiva para resolver un conflicto o negociación. El hecho de mantenerse tranquilo, paciente y tener respeto por su colega, le puede hacer distinguir a usted como la persona que tiene la capacidad de liderazgo apropiada.