

# Administración de proyectos II

Licenciatura en  
Ingeniería de Software

# Unidad 3

## Administración de los individuos y/o de los equipos de trabajo

### Tema

### Resolución de conflictos



# Conflicto

- Existe un conflicto cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios.
- Habitualmente implica una disputa entre dos o más individuos u organizaciones.
- Hay que distinguir entre conflicto, falso conflicto y conflicto latente:
  - **Conflicto:** Tiene que ver como ya he dicho, cuando se da algún tipo de incompatibilidad o choque de intereses de cualquier tipo.
  - **Falso conflicto:** Es un conflicto generado no por causas objetivas sino por un problema de percepción o mala comunicación fundamentalmente.
  - **Conflicto latente:** Son los que no se abordan o ni siquiera se reconocen como tales no se han manifestado como conflictos.

# Conflicto

- El conflicto puede ser una oportunidad de cambio, de aprendizaje y de mejora en el mundo laboral. Una adecuada madurez pasa indiscutiblemente por el enfrentamiento adecuado de los conflictos.

*“El conflicto es esencialmente un proceso natural a toda la sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser factor positivo en el cambio y en las relaciones”*

( Lederach, 1984)

## Clases de Conflicto

```
graph TD; A[Clases de Conflicto] --> B[Interpersonal]; A --> C[Intrapersonal]; A --> D[Intergrupual]; A --> E[Intragrupal]; B --> B1[Entre dos o más personas que perciben objetivos diferentes.]; C --> C1[Se produce al interno del individuo]; D --> D1[Se da dentro de un mismo grupo]; E --> E1[Se produce cuando hay conflictos entre grupos];
```

### Interpersonal

Entre dos o más personas que perciben objetivos diferentes.

### Intrapersonal

Se produce al interno del individuo

### Intergrupual

Se da dentro de un mismo grupo

### Intragrupal

Se produce cuando hay conflictos entre grupos

# ¿Qué causa el conflicto?

- **Conflictos sustantivos**
  - Estamos en desacuerdo acerca de **asuntos** “**sustantivos**” (ej. cómo hacer una tarea).
- **Conflictos emocionales**
  - Tenemos **antagonismos a nivel emocional** que causan roces entre nosotros (ej. me molesta el tono que la otra persona está usando para hablarme).

# ¿Son buenos o malos?

- Los conflictos puede ser **FUNCIONALES** o **CONSTRUCTIVOS** cuando:
  - Hacen aparentes problemas que no habíamos visto
  - Ayudan a tomar decisiones con más cuidado
  - Aumentan la información necesaria para tomar decisiones
  - Dan espacio a la creatividad e innovación
- Los conflictos pueden ser **DISFUNCIONALES** o **DESTRUCTIVOS** cuando:
  - Consumen mucha energía personal
  - Dañan la cohesión de los grupos de trabajo
  - Promueven hostilidades interpersonales
  - Crean un ambiente laboral negativo





# Indicadores de conflicto

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo
- Sorpresas
- Publicar desacuerdos
- Conflicto con el sistema de valores
- Deseo de poder
- Aumento de falta de respeto
- Desacuerdos abiertos
- Falta de metas específicas
- Dificultad para discutir el progreso
- Falta de un proceso evolutivo

# Persistencia del conflicto

- Que un problema persista puede explicarse por varias causas:
  - La negación del problema.
  - La evitación o la posposición de su resolución.
  - La atribución del conflicto a causas externas.
  - Problematizar lo cotidiano.
  - Pedir soluciones globales.

# La estructura del conflicto

- En la estructura del conflicto se deben distinguir **cuatro elementos** que siempre están presentes y que se influyen mutuamente:
  - Las causas que lo provocan.
  - Los protagonistas que intervienen.
  - El proceso en cómo afrontan el conflicto los protagonistas.
  - El contexto en que se producen.

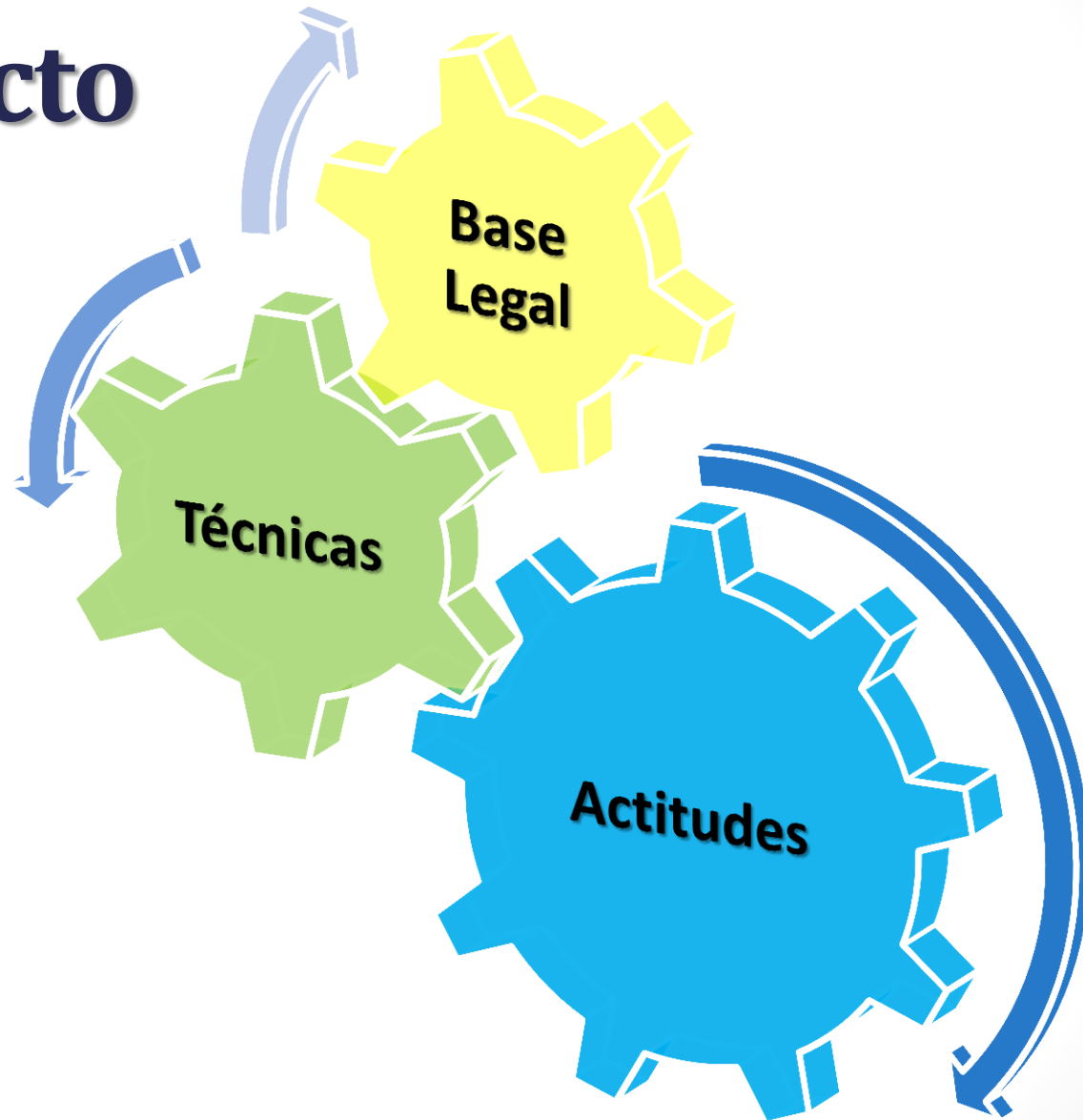
# Resolución de conflictos

- Proceso por el cual un conflicto es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, del análisis e identificación de las causas del conflicto.
- Es una habilidad necesaria para crear una sociedad pacífica y productiva.

# ¿Por qué se debe resolver el conflicto?

- Una buena razón para resolver el conflicto es para llegar a un acuerdo que beneficie a todos los participantes.
- La solución del conflicto puede tener una tremenda recompensa para el grupo.
- Muchas veces, en una resolución cuidadosa, todos los participantes pueden "ganar" algo.
- Si hay un "ganador" en el conflicto, eso no necesariamente significa que también hay un "perdedor."

# Formas de afrontar el conflicto



# Actitudes

## Reconocer la existencia del Conflicto

Definir con exactitud cual es el problema

Aclarar que se tiene voluntad de solución



## Ser tolerante con quien nos confronta

Valorar y comprender los diferentes puntos de vista

Reconocer que somos responsables de que haya surgido el conflicto



## Diseñar opciones que representen soluciones

Estar abiertos a innovaciones

Comprometerse con la solución adoptada

# Técnica para resolver conflictos

- Los conflictos surgen debido a una variedad de razones diferentes.
- Es importante definir la posición e intereses en el conflicto, y entender aquellos del oponente.

## **Entendiendo el conflicto**

## **Comunicación con la oposición**

- Escuchar.
- Dejar que hablen, que quien quiera, participe. Las personas que participen tomarán una parte en la resolución.
- Que comuniquen lo que les perturba.
- Así bajan la carga emocional del desacuerdo.

- Trabajar para encontrar cuantas ideas sean posible.

- Examinen las soluciones de ganar-o-ganar, que permitan a ambas partes obtener algo de lo que quieren.
- Se debe encontrar una manera de hacer que las decisiones parezcan fáciles y fuertes.

## **Lluvia de ideas para posibles soluciones**

## **Eligiendo la mejor solución**

- La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado para todos.



# Técnica para resolver conflictos

- Es una persona que no es del grupo ni del oponente, pero alguien que ambos consideran justo.
- El mediador puede ayudar a ambos lados a acordar de acuerdo a un estándar con el cual se medirá la resolución.

**Usando a un tercero como mediador**

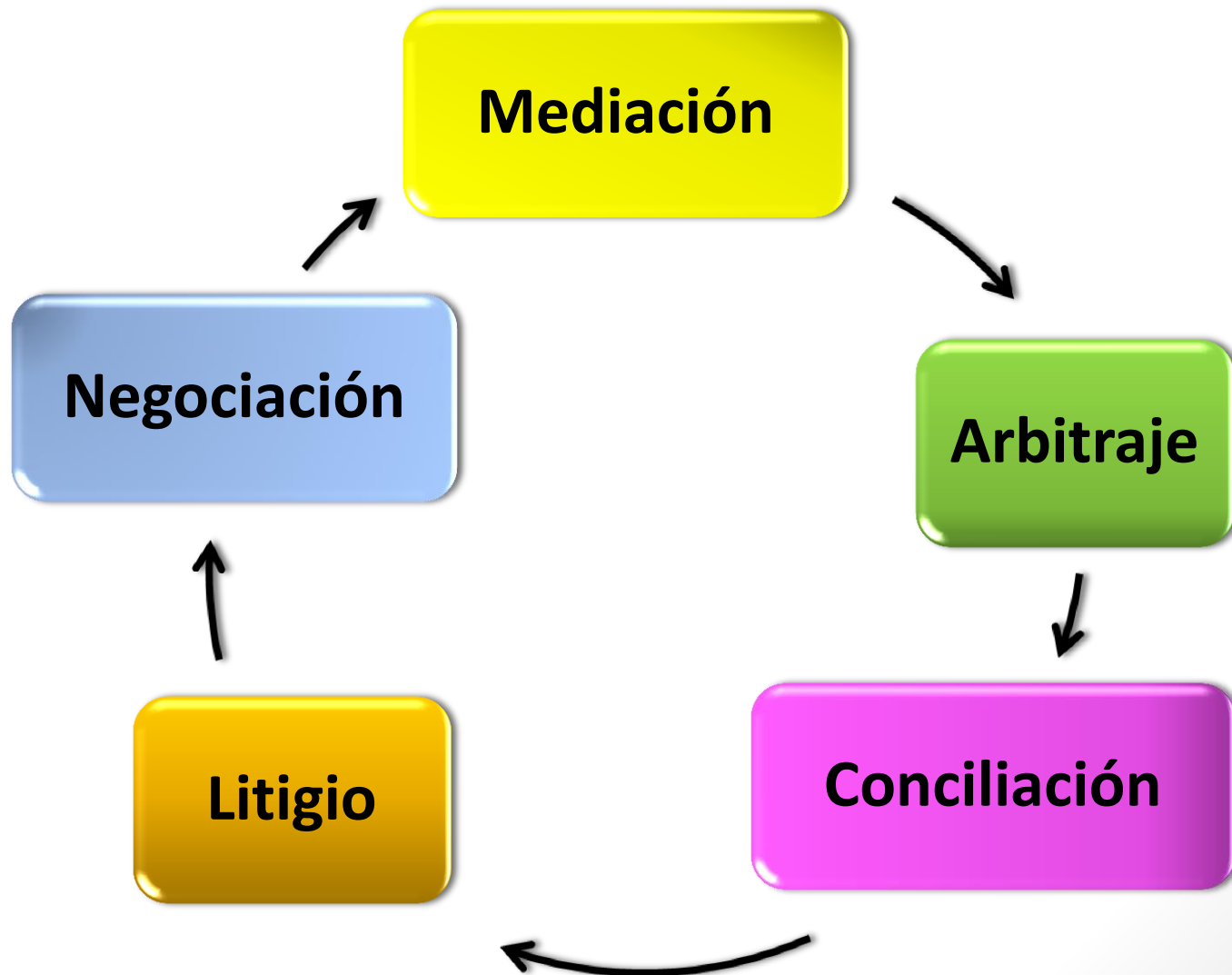
## **Explorando las alternativas**

- Puede haber tiempos en donde, a pesar del trabajo y la buena voluntad, no se puede encontrar una resolución aceptable para el conflicto?

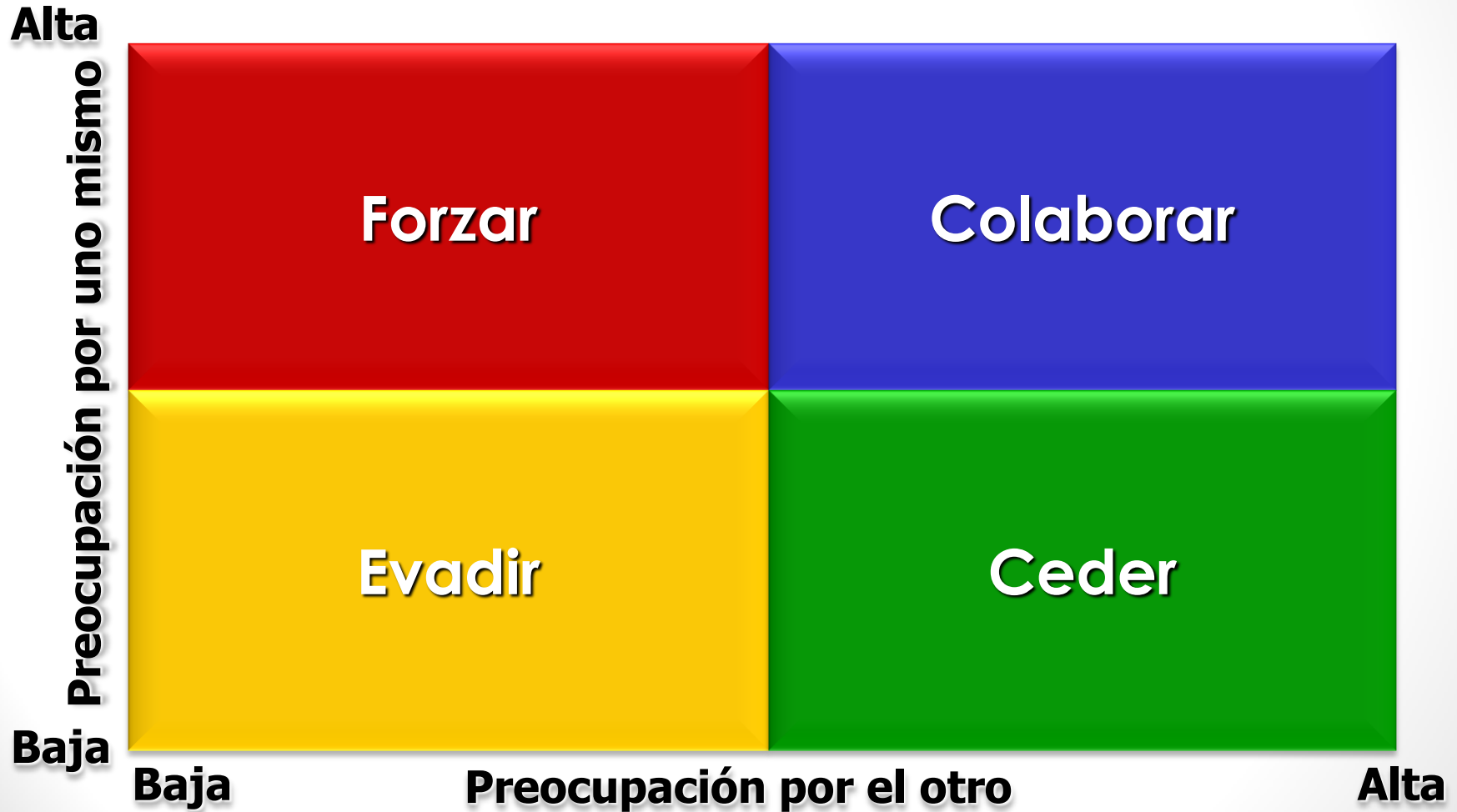
- Hay que estar preparado a negociar con toda clase de oponentes, razonables o no.
- Cuando una situación como esta ocurre, hay que mantener la calma para no tomar una decisión apresurada.

**Manejando situaciones estresantes y tácticas de presión**

# Mecanismos para la resolución de conflictos



# Estilo de solución de los conflictos



# ¿Cuándo es adecuado FORZAR?

- En emergencias que requieren acción rápida
- En la toma de decisiones no populares que son necesarias para la sobrevivencia de la organización
- Ante la necesidad de protegerse a sí mismo

**Solución UNO PIERDE y OTRO GANA**

# ¿Cuándo es adecuado EVITAR?

- El asunto es menor o pasajero
- Hay información insuficiente para lidiar con el conflicto en forma efectiva
- Se tiene muy poco poder en relación al otro
- Otros pueden resolver el conflicto mejor

**Solución NADIE GANA**

# ¿Cuándo es adecuado CEDER?

- Necesidad de bajar la intensidad de un conflicto potencialmente explosivo
- Necesidad a corto plazo de armonía
- El conflicto es por problemas de personalidad y no se puede resolver fácilmente

**Solución UNO PIERDE y OTRO GANA**

# ¿Cuándo es adecuado COLABORAR?

- Necesidad de un alto grado de cooperación
- Hay suficiente equilibrio de poder entre las partes
- Hay suficiente tiempo y energía

**Solución TODOS GANAN**  
**Es el estilo más FUNCIONAL**

**Se debe ver el conflicto  
como un proceso y por  
tanto, también, la  
solución de éste y no  
como una acción  
concreta que acabará con  
los problemas.**