

EL CONFLICTO

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Dinámica del conflicto: significado y características	5
Referencias	11

Objetivo

Reconocer la existencia de los conflictos y distinguir distintas formas de resolverlos, considerando su importancia en el entorno de los proyectos, pues estos son un vehículo para ayudar a alinear a los interesados con respecto a los objetivos y también para lograr mayor productividad y logro de relaciones de trabajo positivas.

Introducción

Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto. Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyectos, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos (Project Management Institute, 2017).

► Dinámica del conflicto: significado y características

1. ¿Qué es el conflicto?:

Se produce cuando una relación existente entre dos o más partes es afectada o nace afectada y se pone en cuestionamiento el *statu quo*.

Algunos teóricos afirman que el conflicto es una lucha por el desacuerdo, por la incompatibilidad aparente, la confrontación de intereses, las percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades. Se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

Vinyamata (2001) define al conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positiva o negativa según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado.

2. ¿Cómo se debe entender el conflicto?:

Como la interacción productiva de intereses y valores que compiten entre sí. Es una función de cualquier sociedad y representa una oportunidad para identificar problemas, resolverlos y lograr el cambio social.

3. Tipos de conflictos:

En términos generales pueden ser:

- Manifiestos o latentes
- Problemas, desacuerdos o disputas.

Los problemas surgen por la naturaleza de la relación o características de esta, o por la conducta sobre asuntos de interés para las partes.

Los desacuerdos, por su parte, son resueltos en la misma relación sin intervención de terceros.

La disputa, por el contrario, corresponde a una crisis en la relación que no puede ser resuelta.

- **Conflicto de información:** sucede cuando existe una falta de información que impide a las personas la toma de decisiones de forma correcta. O el simple hecho de estar mal informadas con respecto a un tema. Los mismos se clasifican en: conflictos innecesarios, que se generan por insuficiente información entre las partes del conflicto; y conflictos auténticos, que surgen cuando la información de las partes no es compatible, al igual que los procedimientos usados para recoger datos.
- **Conflicto de intereses:** es cuando en una relación – ya sea laboral o personal – una de las personas considera o pone más empeño en la satisfacción de sus necesidades antes que en la de los otros. Este tipo de conflicto se crea por la competición, donde las partes sacrifican las necesidades de sus oponentes para satisfacer las suyas. Estos por lo general surgen por cuestiones de dinero, tiempo, deseo de participación, confianza, juego limpio, etc.
- **Conflicto de relación:** es el resultado de la retención de emociones negativas o percepciones incorrectas, a causa de una mala comunicación entre las personas. Los problemas en este tipo de conflictos dan paso a los conflictos innecesarios o irreales. En estos conflictos de relación mayormente se crean discusiones y llegan a convertirse en conflictos destructivos.
- **Conflicto laboral:** ocurre cuando en el ambiente laboral una persona vive divergencias frente a sus jefes o entorno en general.
- **Conflicto de valores:** ocurre cuando existe una incompatibilidad o diferencias en la forma de creer o actuar de las personas. Es decir, que lo que puede ser valorado como una acción buena para unos, es considerado malo para otros.
- **Conflicto armado:** como su nombre lo indica, es el enfrentamiento armado de dos o más grupos por diferencias en creencias.
- **Conflicto intrapersonal:** se lleva a cabo cuando existe en la persona una confrontación de manera interna con sus ideas, pensamientos, formas de actuar, etc.
- **Conflicto estructural:** se da cuando existe un sistema que causa cierta opresión sobre la forma en que se relacionan las personas, ya sea porque se encuentran muy separadas o unidas, pasan o no tiempo juntos, etc.

4. Técnicas generales de resolución de conflictos:

- **Retirarse/eludir:** retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Suavizar/adaptarse:** hacer énfasis en los puntos de acuerdo, en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
- **Consensuar/conciliar:** buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes, a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación "perder-perder".
- **Forzar/dirigir:** imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo "ganar-perder" y generalmente hacerlas cumplir mediante el uso de una posición de poder para resolver una emergencia.
- **Colaborar/resolver el problema:** 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. Este enfoque puede dar lugar a una situación "ganar-ganar".

5. Mecanismos de resolución de conflictos:

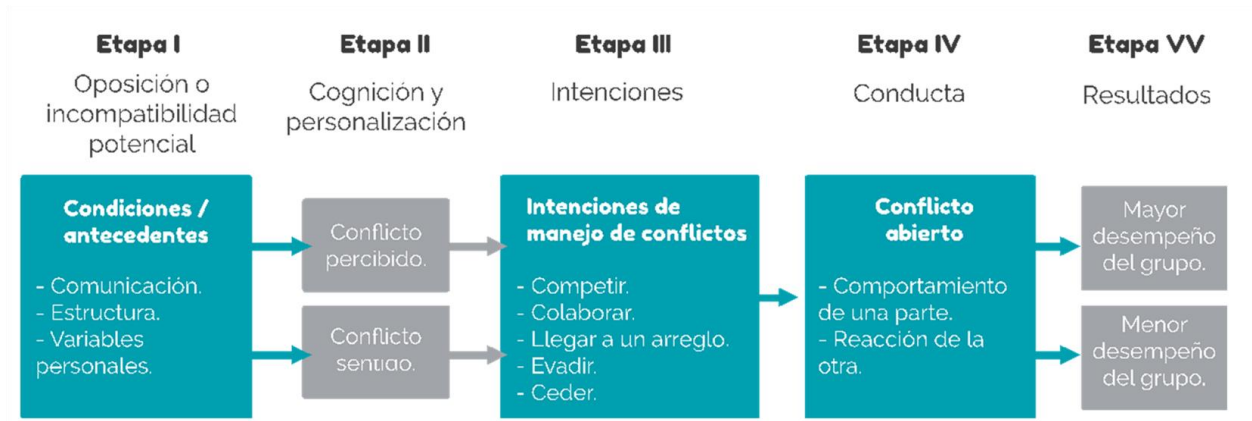
- Negociación
- Mediación
- Arbitraje
- Conciliación

6. Otras formas de resolver conflictos:

- Duelo
- Confrontaciones verbales
- Auto-ayuda violenta
- Huida
- Chismes

7. Etapas del proceso del conflicto:

- Posible oposición o incompatibilidad
- El conocimiento y la personalización
- Las intenciones
- La conducta
- Los resultados



Fuente: El proceso del conflicto. Extraída de Universidad Autónoma de ICA (2016)

8. Causas del conflicto:

Las causas que desencadenan un conflicto pueden darse de manera individual o en simultáneo (conflicto multicausal). Entre las más representativas están:

- **Falta o falla en la comunicación:** surge un conflicto entre las partes debido a un malentendido o a una falta de información. Por ejemplo: una mujer se pelea con su pareja porque no le comunicó que habían modificado el horario de la reunión.
- **Discordancia de intereses:** surge un conflicto entre las partes porque cada una de ellas busca su propio beneficio o cubrir su necesidad y esto va en contra de la otra parte involucrada. Por ejemplo: un país quiere obtener la soberanía de un territorio que tiene otro país.
- **Discordancia de valores:** surge un conflicto porque las partes involucradas difieren en cuanto a creencias, costumbres o valores. Por ejemplo: dos personas de religiones diferentes entran en discusión porque cada una defiende su propia tradición.

- **Discordancia de roles:** surge un conflicto entre las partes involucradas, ya que una de ellas reclama o denuncia un avasallamiento en sus derechos en beneficio de la otra parte. Por ejemplo: un empleado le pide a su jefe que respete su horario de descanso.
- **Desigualdades:** surge un conflicto porque una de las partes sufre una desigualdad social o económica que quiere eliminar. Muchas veces se dan situaciones conflictivas debido a la escasez de recursos, aunque la abundancia de un recurso también puede ser motivo de conflicto. Por ejemplo: un grupo de ciudadanos reclama al gobierno por el alza de los alimentos.

Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y a 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. El conflicto debería abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto disruptivo continúa, se puede recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias.

A menudo, el éxito de los directores de proyecto en la dirección de sus equipos depende de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores de proyecto pueden utilizar diferentes métodos de resolución de conflictos. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen: la importancia y la intensidad del conflicto, la premura que exista para la resolución del conflicto, el poder relativo de las personas involucradas en el conflicto, la importancia de mantener una buena relación y la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo (Project Management Institute, 2017).

9. ¿Qué es el conflicto organizacional?:

Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el

conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales, como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

Los acuerdos entre individuos, empresas o personas jurídicas tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

Cuando las relaciones se establecen con rasgos de asimetría, existe un alto riesgo de conflicto o una mayor probabilidad de que este se presente en cualquier momento de la relación. En algunos casos, las personas establecen que lo importante es tomar la mejor tajada al inicio, desconociendo que por esa misma razón la relación tendrá problemas para su continuidad y consolidación en el mediano y largo plazo, por lo cual la parte que considere que se encuentra en una posición desventajosa iniciará procesos que traten de sugerir una forma de equilibrio o de ganancia a su favor, buscando actuar diferente a como lo ha hecho hasta ese momento, donde encuentra una relación desigual y con pérdida para él.

Referencias

PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 6ta Ed.). Project Management Institute, Inc.

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología. Teoría y práctica en resolución de conflictos*. Prácticum.

Referencias de las imágenes

Universidad autónoma de ICA (2016). El proceso del conflicto [Imagen]. Disponible en:
<http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/403/1/Manual%20de%20curso%20manejo%20de%20conflictos.pdf>