

Manejando los Conflictos

Autor: Norberto Figuerola

Los conflictos resultan inevitables en el ambiente de un proyecto. Entre las fuentes de conflicto de acuerdo al PMBOK, se encuentran la escasez de recursos, las prioridades del cronograma y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas de dirección del proyecto sólidas, como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Cuando se gestionan apropiadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Cuando las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son inicialmente responsables de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria.

El conflicto debe abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto perjudicial continúa, es posible que sea necesario recurrir a procedimientos formales, incluyendo la posibilidad de adoptar acciones disciplinarias.

A menudo, el éxito de los directores de proyecto en la dirección de sus equipos depende en gran medida de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores del proyecto pueden tener diferentes estilos de resolución de conflictos. Entre los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos, se incluyen:

- la relativa intensidad e importancia del conflicto
- la presión de tiempo que exista para resolver el conflicto
- la posición adoptada por los actores implicados
- la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

Existen seis técnicas generales de resolución de conflictos:

- **Apartarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial.
- **Suavizar/Reconciliar.** Hacer hincapié en los puntos de acuerdo más que en las diferencias.
- **Consentir.** Buscar soluciones que aporten un cierto grado de satisfacción a todas las partes.
- **Forzar.** Imponer su propio punto de vista a costa de los demás; ofrece únicamente soluciones de tipo ganar-perder.
- **Colaborar.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones a partir de perspectivas diversas; conduce al consenso y al compromiso.

- **Confrontar/Resolver problemas.** Tratar un conflicto como un problema que debe resolverse mediante el examen de alternativas. Requiere una actitud de concesión mutua y un dialogo abierto.

Comprendiendo las causas de tensión en el lugar de trabajo

Si nos ponemos a pensar cómo trabajamos, vamos a reconocer que existen conflictos entre las personas porque cada uno tiene diferentes estilos de trabajo (algunos escuchan la radio, otros prefieren silencio, algunos entran tarde, otros temprano, etc.). Una vez que reconocemos esto tenemos un punto de partida para pensar cómo trabajar más efectivamente y sin conflictos

De acuerdo a los psicólogos Art Bell y Brett Hart, existen ocho causas comunes de conflictos en el lugar de trabajo. Las ocho causas son:

1. Recursos.
2. Estilos
3. Percepciones
4. Metas
5. Presiones
6. Roles
7. Valores personales
8. Políticas

Como PM podría utilizar esta clasificación para identificar las causas posibles de conflictos, y una vez identificadas, podría tomar las medidas para prevenirlos o tomar la mejor estrategia para resolver el conflicto. Veamos cada una en detalle.

1. Conflicto de Recursos

Todos necesitamos de algún recurso para hacer bien nuestro trabajo, ya sean personas así como elementos de oficina, ayuda de colegas, capacitación o hasta una sala de reuniones. Cuando más de una persona o grupos necesitan acceder al mismo recurso puede ocurrir un conflicto.

Si se encuentra en este tipo de conflicto, utilice técnicas como negociación ganar-ganar o el Modelo de Influencias para llegar a un acuerdo. Por supuesto que como PM también podría evitar este conflicto asegurándose que todos cuentan con los elementos necesarios para trabajar. Trate de educarlos en cuanto a cómo priorizar sus tiempos y recursos, así como negociar con otros para prevenir conflictos. En otros casos una discusión abierta entre la gente en conflicto acerca del problema puede ayudar a cada parte, ver la perspectiva del otro y lograr más empatía.

2. Conflicto de Estilos

Cada uno trabaja de forma diferente de acuerdo a su estilo y personalidad. Cuando dichos estilos o personalidades chocan, ocurren los conflictos. Para prevenir este tipo de conflictos debería considerer los estilos y personalidades de la gente al momento de construir su equipo de trabajo.

En estos casos es muy útil considerar los test de personalidad o entrevistas personales para evaluarlos. Los test más utilizados para estos casos son los de “Myers-Briggs” y el “Firo B”

3. Conflicto de Percepciones

Hemos escrito y hablado mucho en los cursos sobre cómo cada uno de nosotros ve al mundo con sus propios lentes, y la diferencia de percepción de los eventos pueden lógicamente causar conflictos, particularmente cuando una persona conoce algo que la otra no y no se da cuenta de ello.

Trate de eliminar estos conflictos a través de una comunicación abierta con el equipo. Cuanto más información (incluso las malas noticias) se comparte con la gente, existen menos posibilidades que cada uno haga su propia interpretación de los eventos.

4. Conflicto de Objetivos

Algunas veces tenemos conflictos de objetivos en nuestro trabajo. Por ejemplo, un superior puede decirnos que la rapidez de entrega es el objetivo más importante con nuestros clientes. Otro superior puede indicar que la calidad es la prioridad. A veces es difícil reconciliar entre ambos.

En el caso de que usted establezca los objetivos para su team, asegúrese de que los mismos cumplan la regla de “SMART” y además no entren en conflicto entre ellos. En el caso de que sean sus objetivos los que están en conflicto, trate de aclararlos y negociar con sus superiores. En última instancia recuerde que la ambigüedad es otra de las virtudes que debe manejar un PM.

5. Conflicto por Presiones

Muchas veces tenemos que depender de colegas a hacer nuestro trabajo. Sin embargo, que pasa cuando necesita un informe de su colega para el mediodía, y él ya está trabajando en un informe diferente para otra persona con el mismo plazo?

Los conflictos por presiones son similares a los de metas u objetivos, la única diferencia es que las presiones por lo general implican tareas más urgentes, mientras que los conflictos de objetivos suelen incluir proyectos a más largo plazo. Si sospecha que la gente está en situación de conflicto a causa de choque de objetivos a corto plazo, re programe las tareas y los plazos para aliviar la presión.

6. Conflicto de Roles

A veces tenemos que realizar una tarea que está fuera de nuestro rol normal o responsabilidad. Si esto nos hace entrar en el "territorio" de otra persona, entonces pueden ocurrir conflictos y luchas de poder. Lo mismo puede ocurrir a la inversa - a veces podemos sentir que una determinada tarea debe ser hecha por otra persona.

Los roles en conflicto son similares a las percepciones en conflicto. Si sospecha que miembros del equipo están en situación de conflicto en sus funciones, explique por qué ha asignado tareas o proyectos a cada persona. También se puede utilizar herramientas como "Team Charter" o "Task Order" para aclarar roles y responsabilidades, y centrarse en los objetivos.

7. Diferentes valores personales

Imagínese que su jefe le acaba de pedir que realice una tarea que entra en conflicto con sus normas éticas. Hace usted lo que su jefe le pide, o se niega? Si usted se niega, podría perder la confianza de su jefe, o incluso su trabajo?

Estos conflictos aparecen cuando nuestros temas de trabajo entran en conflicto con nuestros valores personales.

Para evitar esto en su equipo, haga práctica de un liderazgo ético: trate de no hacer que su equipo haga algo que choca con sus valores, o con los suyos. Puede haber momentos en los que se les pide hacer cosas que chocan con su ética personal. Al respecto hemos escrito varios artículos sobre ética y la preservación de la integridad. Desde el punto de vista de Project Management el Código de Ética del PMI le ayudará a tomar las decisiones correctas.

8. Políticas

Cuando las reglas y las políticas del trabajo cambian, y no se comunica con claridad el cambio al equipo de trabajo, puede ocurrir confusiones y conflictos.

Además, si no puede aplicar políticas de trabajo en consonancia con los miembros de su equipo, la disparidad en el tratamiento también puede convertirse en una fuente de discordias.

Cuando las reglas y las políticas cambian, asegúrese de comunicar exactamente lo que se hará de manera diferente y, más importante aún, por qué la política está cambiando y en que afecta el trabajo de cada uno. Cuando la gente entiende por qué las reglas están ahí, son mucho más propensos a aceptar el cambio.

Construyendo equipos más fuertes encarando sus diferencias

Está claro que el conflicto tiene que ser tratado, pero la pregunta es cómo. Tiene que ser tratado de manera constructiva y con un plan y tratar de llegar a una solución común a través de técnicas como la negociación o el compromiso

Sin embargo el conflicto no es necesariamente algo malo. Los conflictos sanos y constructivos son un componente de los equipos de alto funcionamiento. El conflicto surge de las diferencias entre las personas, las mismas diferencias que suelen hacer a los equipos con diversidad más eficaces que las realizadas por personas con experiencia similar.

Comprender y apreciar los puntos de vista diferentes que participan en conflictos son factores clave para su resolución. Lo importante es mantener un equilibrio saludable de las diferencias de opinión constructiva, y evitar el conflicto negativo que es destructivo y perjudicial. Veamos los procesos de resolución de conflictos para la construcción de equipos más eficaces y luego la forma de prevenirlos.

Resolviendo Conflictos en el equipo

Cuando un equipo se pasa de la raya de una simple y sana diferencia de opiniones, se requiere de la participación para la solución del conflicto, lo que exigirá mucho respeto y paciencia. La experiencia humana del conflicto involucra a nuestras emociones, percepciones y acciones, lo experimentamos en los tres niveles, y necesitamos hacer frente a los tres niveles para resolverlo. El proceso de tres etapas que veremos a continuación es una forma de mediación que ayuda a los miembros del equipo lograr resolver los conflictos.

Paso 1: Preparar la resolución

- Reconocer el conflicto - El conflicto tiene que ser reconocido antes de que pueda ser gestionado y resuelto. La tendencia es que la gente ignore los primeros signos de conflicto, tal vez porque parece trivial, o porque es difícil de diferenciar una discusión sana y normal que los equipos puedan tener. Una vez que el equipo reconoce el problema, se puede iniciar el proceso de resolución.
- Discutir el impacto - Como equipo, analizar el impacto que el conflicto está teniendo en la dinámica del mismo y su rendimiento.
- Estar de acuerdo en un proceso de cooperación - Todos los involucrados deben estar de acuerdo para cooperar en resolver el conflicto. Esto significa poner el equipo en primer lugar, y puede implicar dejar de lado opiniones o ideas personales, por el momento.
- Estar de acuerdo en comunicar - Lo más importante en todo el proceso de resolución es mantener una comunicación abierta. Las personas involucradas tienen que hablar sobre el tema y expresar sus sentimientos. La escucha activa es fundamental aquí.

Paso 2: Comprender la situación

Una vez que el equipo está preparado para resolver el conflicto, el siguiente paso es entender la situación, y el punto de vista de cada miembro del equipo. La posición de cada persona debe ser escuchada y comprendida. Recuerde que las emociones fuertes están en juego aquí, así que tendrá que conseguir ir más allá de la emoción y revelar la verdadera naturaleza del conflicto.

- Clarificar las posiciones - Cualquiera que sea el conflicto o desacuerdo, es importante aclarar las posiciones de las personas. Si hay facciones evidente dentro del equipo que apoyan una opción en particular, enfoque o idea, o cada miembro del equipo tiene su punto de vista propio y único, cada posición tiene que estar claramente definida y articulada por los interesados. Este paso ayuda al equipo a ver los hechos de manera más objetiva y con menos emoción.
- Lista de los hechos, suposiciones y creencias que subyace en cada posición - ¿Cuáles son las creencias o percepciones de cada persona? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué información están utilizando como base para dichas creencias? ¿Qué criterios y procesos de decisión han empleado?
- Analizar en grupos más pequeños - Romper el equipo en pequeños grupos, separando a las personas que están en alianza. En estos grupos más pequeños, analizar y diseccionar cada posición, y los hechos relacionados, suposiciones y creencias. Las hipótesis son verdaderas? Existe información adicional objetiva que deba ser traída a la discusión para aclarar puntos de incertidumbre? El proceso de descubrimiento de hechos y suposiciones permite a las personas alejarse de sus lazos emocionales y ver el tema de manera más objetiva. Cuando se separan las alianzas es mucho más fácil ver el problema y los hechos al desnudo

Considere el uso de la evaluación formal y los procesos de toma de decisiones en su caso. Técnicas tales como las que describe el PMI, Análisis de Fuerza, Paired Comparison Analysis y análisis costo / beneficio se encuentran entre los que podrían ayudar. Al considerar los hechos, suposiciones, creencias y la toma de decisiones que conducen a posiciones de otras personas, el grupo va a obtener un mejor entendimiento de las posiciones. Esto no sólo puede revelar nuevas áreas de acuerdo, también puede revelar nuevas ideas y soluciones que hacen a lo mejor de cada posición y perspectiva. Permanezca abierto para escuchar en lugar de criticar o juzgar las percepciones y supuestos de otras personas. Todo el mundo necesita sentirse escuchado y reconocido si se quiere alcanzar una solución viable.

Paso 3: Llegar a un acuerdo

Una vez que todas las partes entiendan las posiciones de los demás, el equipo debe decidir cuál es la decisión o curso de acción tomar. Con los hechos y los supuestos considerados, es más fácil ver la mejor acción y llegar a un acuerdo.

Si se requiere de análisis y evaluaciones adicionales, acuerde sobre qué debe hacerse, cuándo y por quién, y el plan para llegar a un acuerdo dentro de un determinado plazo de tiempo. Definir la toma de decisiones y qué herramientas de

evaluación se van a emplear. Asegúrese de que el equipo está comprometido a trabajar con el resultado del análisis de propuestas y la evaluación.

Si el equipo aún no es capaz de llegar a un acuerdo, puede ser necesario utilizar algunas otras técnicas como la negociación ganar-ganar, técnica de grupo nominal o voto múltiple para encontrar una solución donde todo el mundo esté de acuerdo.

Prevención de Conflictos

Así como el equipo debe ser capaz de manejar los conflictos cuando surgen, también se necesita desarrollar formas de prevenirlos. Los miembros del equipo pueden aprender habilidades y comportamientos que contribuyan a ello. Éstos son algunos de los principales :

- Manejar los conflictos de inmediato - evitar la tentación de ignorarlos.
- Practicar una comunicación clara – articular pensamientos e ideas con claridad.
- Practicar la escucha activa - parafrasear, aclarar, preguntar.
- Practicar la identificación de supuestos - preguntándose "por qué" regularmente.
- No permitir que el conflicto se transforme en algo personal – adherirse a los hechos y problemas concretos, y no a las personalidades.
- Centrarse en soluciones prácticas - no extenderme en lo que no se puede cambiar.
- Alentar diferentes puntos de vista – insistir en diálogos honestos y expresar los sentimientos.
- No buscar culpables - instar a la gente a hacerse cargo de los problemas y sus soluciones.
- Demostrar respeto - si las cosas se complican, tomar un descanso y esperar a que las emociones disminuyan.
- Mantener a los problemas del equipo dentro del equipo