

CONFLICTOS

INTRODUCCION

Los conflictos son el modo de vida en la estructura de los proyectos y pueden ocurrir en cualquier nivel de la organización.

El Gerente de proyecto ha sido frecuentemente descrito como un administrador de conflictos. Para poder hacer dicha administración es necesario entender porqué ocurren los conflictos. En este sentido el Gerente de Proyectos se puede plantear cuatro preguntas, cuyas respuestas son útiles para manejar o aún prevenir los conflictos.

- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto? ¿Pueden estar en conflicto con los de otros proyectos?
- ¿Por qué ocurren los conflictos?
- ¿Cómo resolvemos los conflictos?

¿Existe alguna forma de análisis preliminar que permita identificar posibles conflictos antes de que ellos ocurran?

DEFINICIÓN

El conflicto puede conceptualizarse como la conducta de un individuo, de un grupo o de una organización, que impide o dificulta (aunque sea en forma temporaria) el logro de los objetivos que otra parte desea alcanzar.

Aunque el conflicto puede impedir la satisfacción de nuestros propios objetivos, las consecuencias pueden ser positivas si se produce nueva información la cual, a su vez, contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones.

INFLUENCIAS INTERPERSONALES

Existe una variedad de relaciones entre poder y autoridad. Un indicador que se utiliza en forma habitual para medir dicha relación, se refiere al poder de decisión “relativo” que posee una persona en función de la autoridad que sugiere su ubicación en la estructura de la organización.

Los Gerentes de Proyecto se caracterizan por tener una gran cantidad de autoridad delegada, pero muy poco poder de decisión formal; por lo tanto, deben lograr que se cumplan las tareas por medio de influencias interpersonales.

Es posible distinguir cinco tipos de influencias interpersonales:

1. Autoridad formal : la habilidad de lograr apoyo porque el personal percibe que el Gerente del Proyecto ha sido oficialmente investido con el poder de dar órdenes.
2. Poder de recompensa: la habilidad de lograr apoyo porque el personal percibe al Gerente del Proyecto con la capacidad de otorgar (de manera directa o indirecta) valiosas recompensas dentro de la organización (salarios, promociones, bonos, futuros destinos, etc.).
3. Poder de castigo: la habilidad de lograr apoyo porque el personal percibe al Gerente del Proyecto con la capacidad de dispensar castigos o sanciones que los funcionarios habrían querido evitar. Es parte del continuo del poder de recompensa, específicamente se refiere al tramo con signo negativo.
4. Poder de conocimiento: la habilidad de lograr apoyo porque el personal percibe al Gerente del Proyecto como poseedor de conocimientos especiales y superiores (habilidades y experiencias que el personal funcional considera importantes).
5. Poder de referente: habilidad para conseguir apoyo porque el personal se siente atraído por el Gerente del Proyecto o por su proyecto.

Para que cualquier estructura organizativa temporaria sea efectiva es necesario que exista un balance racional de poder entre la estructura funcional y la organización del proyecto. Desafortunadamente, un balance de poderes exactamente iguales entre ambas partes es con frecuencia imposible de conseguir.

El logro de este equilibrio es una tarea que nunca termina y constituye un desafío permanente para el nivel gerencial.

FORMAS DE RESOLVER LOS CONFLICTOS

Múltiples investigaciones han puesto en evidencia que los Gerentes se aproximan a los conflictos – y los resuelven – utilizando diversos enfoques o modos de actuación. Blake y Mouton, por ejemplo, han delineado cinco formas de manejo de los conflictos.

1. Retirarse . Replegarse, dar marcha atrás o retirarse de un desacuerdo efectivo o potencial.
2. Suavizar . Reducir el énfasis o evitar áreas donde se manifiestan diferencias y poner el énfasis en las zonas en que existe acuerdo.
3. Compromiso . Regatear y buscar soluciones que aportan un cierto grado de satisfacción a cada una de las partes que disputan. Se caracteriza por una actitud de “dar y recibir”.

4. Forzar . Imponer el propio punto de vista personal a costa de la potencial pérdida o sacrificio de la otra parte. Es una modalidad que se caracteriza por la competencia y genera situaciones de “**gana-pierde**”.
5. Confrontación . Encarar directamente el conflicto, lo cual supone un enfoque de “**solución de problemas**” en el que las partes afectadas trabajan a través de sus desacuerdos.

Las mismas investigaciones muestran que existen algunos modelos interesantes en el comportamiento de los Gerentes de Proyectos a la hora de administrar y resolver los conflictos que se les plantean.

La confrontación es el estilo usado con mayor frecuencia como método de solucionar los problemas.

El enfoque del compromiso que se caracteriza por negociaciones en las que predominar una actitud de conceder y obtener se ubica en segundo término, seguido por la modalidad de suavizar.

Los procedimientos de forzar y de retirarse se ubicaron en el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

En tanto que la confrontación era el método preferido para la relación con los superiores, el compromiso se manejaba con más frecuencia para administrar desacuerdos con los departamentos funcionales.