

**Identificación de las Combinaciones de Estilos de Liderazgo que Favorecen el
Manejo de Conflictos más recurrentes en Gerencia de Proyectos.**



**Andrea Valentina Alegüe Olivares
Luis Miguel García Trujillo
Carlos Fernando Barceló Avendaño**

**Universidad Escuela Colombiana De Ingeniería “Julio Garavito”
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C, Colombia
2023**

Identificación de las Combinaciones de Estilos de Liderazgo que Favorecen el Manejo de Conflictos más recurrentes en Gerencia de Proyectos.



**Andrea Valentina Alegüe Olivares
Luis Miguel García Trujillo
Carlos Fernando Barceló Avendaño**

Trabajo de grado

**Director
María Teresa Vega Vargas**

**Universidad Escuela Colombiana De Ingeniería “Julio Garavito”
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C, Colombia
2023**

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósito de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota: “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito”, en cualquier copia en un lugar visible y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Agradecimientos

“A nuestra tutora María Teresa Vega por su paciencia, dedicación y ayuda. A nuestras familias y amigos por sostenernos, apoyarnos y motivarnos a seguir adelante. A los docentes y profesionales que nos brindaron su conocimiento y experiencia”.

Tabla de Contenido

Introducción	16
Perfil de la Investigación	18
Contexto de la Investigación.....	18
Planteamiento del Problema y Justificación	19
Problema de Investigación	19
Árbol de Problema	21
Descripción de la Necesidad	23
Descripción de la Oportunidad	24
Propósito	25
Objetivos	25
General	25
Específicos	25
Alineación Estratégica	26
Marco Conceptual.....	27
Liderazgo	27
Estilos de Liderazgo.....	30
Conflictos.....	32
Conflictos en Proyectos	34
Etapas del conflicto.....	35
Fase 1: Intensificación o Escalamiento.....	35

Fase 2: Estancamiento.....	36
Fase 3: Desescalada o descenso	36
Tipos de Conflictos en la Gerencia de Proyectos	36
Agrupamiento de los Conflictos	38
Estilos de Solución de Conflictos	40
Conflicto y Liderazgo	40
Metodología de la Investigación	46
Tipo de Investigación.....	46
Diseño de la Investigación	46
Fases de la Investigación	46
Población.....	48
Muestra de Estudio	48
Técnicas e Instrumentos de Investigación	49
Revisión de Literatura.....	49
Análisis Cualitativo de la Información	50
Entrevista Semiestructurada.....	50
Análisis Cualitativo Comparativo (QCA).....	52
Resultados y Análisis de Resultados.....	54
Información Recolectada por Medio de Entrevista Semiestructurada.....	56
Análisis de la Información Recolectada sobre Conflictos y Liderazgo	65
Matriz de Combinación de Estilos de Liderazgo que Favorecen a la Solución de Conflictos Orientados a Procesos	69

Combinación 1: Estilo transformacional	71
Combinación 2: Estilos delegativo y participativo	72
Combinación 3: Estilo participativo y transaccional	73
Conclusiones	74
Recomendaciones para Trabajo Futuro	77
Referencias.....	78

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución del éxito de los proyectos.....	20
Figura 2. Árbol de problema.....	22
Figura 3. Consecuencia del conflicto a nivel de proyecto.	23
Figura 4. Distribución por sectores económicos.....	57
Figura 5. Funciones relacionadas con las áreas de conocimiento desempeñadas por la población de muestra.	59
Figura 6. Distribución de la población según nivel de estudios realizados por los gerentes de proyecto.....	59
Figura 7. Experiencia de los gerentes de proyectos	60
<i>Figura 8. Tipo de proyectos en que la muestra a participado</i>	<i>61</i>
Figura 9. Cantidad de proyectos en los que la muestra ha participado.....	62
Figura 10. Número de proyectos gerenciados por persona.....	62
Figura 11. Conflicto más recurrente según la muestra	64
Figura 12. Clasificación de conflictos por sector.....	65
Figura 13. Éxito en la solución de los conflictos	67
Figura 14. Número de conflictos en los que presenta cada estilo de liderazgo	69
Figura 15. Recurrencia de los Conflictos en la Gerencia de Proyectos	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Alineación estratégica del Trabajo de grado.....	26
Tabla 2. Enfoques de los estudios del liderazgo	27
Tabla 3. Conceptos sobre liderazgo	28
Tabla 4. Habilidades de liderazgo.....	29
Tabla 5. Estilos de liderazgo.....	30
Tabla 6. Definiciones de conflicto.....	32
Tabla 7. Arenas del conflicto	33
Tabla 8. Tipos de conflictos en gerencia de proyectos	36
Tabla 9. Fuentes de conflicto en los proyectos	37
Tabla 10. Estilos de solución de conflictos.....	40
Tabla 11. Fases de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos	47
Tabla 12. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones	54
Tabla 13 Impacto del conflicto sobre la triple restricción	66
Tabla 14. Liderazgo presente en la solución de conflictos	68
Tabla 15. Matriz de combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen la solución de conflictos orientados a procesos	71
Tabla 16. Áreas de conocimiento PMBOK v6	91
Tabla 17. Tipos de proyectos	92
Tabla 18. Tipos de conflicto	92
Tabla 19. Matriz de Verificación de los Conflictos Según las Características del Tipo de Conflicto Orientado a Procesos	106

Lista de Anexos

Anexo A. Cartas de Invitación – Prueba Piloto/Cuestionario Final	87
Anexo B. Objetivos de la Entrevista.....	89
Anexo C. Entrevista Semiestructurada	90
Anexo D. Resultado de la Entrevista semiestructurada	94
Anexo E. Matriz de Verificación de los Conflictos Según las Características del Tipo de Conflicto Orientado a Procesos	106

Glosario

CONDUCTA: Forma de comportarse de un individuo o un grupo en una situación determinada.

CONFLICTO: Desacuerdo o diferencia de opiniones entre individuos potencialmente perjudicial para cualquier organización.

CONTRAPARTE: individuo o grupo que se opone a otra en cualquier materia.

DELEGAR: redirigir tareas e iniciativas a otro miembro del equipo.

DESCRIPTIVO: que otorga información la cual puede ser representada.

EDUCACIÓN INFORMAL: aquella educación adquirida en eventos de formación con el fin de completar, renovar y ahondar competencias saberes y prácticas.

EQUIPO: grupo de personas que trabajan de manera coordinada para lograr un objetivo en común.

ESTADO DEL ARTE: modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento histórico acumulado de un tópico específico.

ESTÁNDARES: es un documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo.

ESTILOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: forma o técnica que se usa para resolver los conflictos basada en el nivel de interés propio.

ESTILOS DE LIDERAZGO: se define como la manera en que los gerentes eligen lograr tareas específicas e influir en sus empleados

ÉXITO: resultado feliz y satisfactorio de un asunto, negocio o actuación.

FACTOR: es lo que contribuye a que se obtenga un determinado resultado ya que recae sobre este la responsabilidad de la variación o cambio.

GERENTE DE PROYECTO: Persona que en su rol aplica conocimiento, habilidades y herramientas a las actividades del proyecto para que cumplir con los requisitos mínimos

GESTIÓN: conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

HERRAMIENTA ESTADÍSTICA: es un sistema de análisis estadístico

IMPACTO POSITIVO: consecuencia o efecto favorable como resultado de unas acciones tomadas

IMPACTO: magnitud del cambio en el problema como resultado de unas acciones tomadas.

INCERTIDUMBRE: falta de seguridad en los datos ya que adoptan una gama de valores supuestos y no un valor puntual preciso.

INTERESADOS/*STAKEHOLDER*: individuo u organización que están activamente envueltos en el proyecto, o aquellos que puedan estar positiva o negativamente afectados como resultado de la ejecución del proyecto y al completar exitosamente este.

INTERGRUPAL: se asocia a la relación entre grupos.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: se basan más en una lógica y proceso inductivo, va de lo particular a lo general.

LIDERAZGO: capacidad de proporcionar dirección y guía a los individuos y grupos e implica la habilidad de escoger y aplicar estilos de dirección apropiados en diferentes situaciones.

METODOLOGÍA: es el conjunto coherente y racional de procedimientos y técnicas que aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio.

MUESTRA: subconjunto de población que está siendo estudiada.

MUESTREO: proceso por el cual se selecciona un grupo de observaciones que pertenece a una población.

MULTIDIMENSIONAL: que comprende varios aspectos de un asunto.

NO EXPERIMENTAL: se recolectan datos en el entorno natural del fenómeno estudiado, sin alterarlo o crear un entorno exclusivo.

TRANSECCIONAL: investigación realizada en un momento específico dado en un tiempo único

ORGANIZACIONES: es una entidad social compuesta por dos o más individuos con el fin de cumplir metas y objetivos.

PATRÓN DE CONDUCTA: una serie de normas que identifican al carácter de una manera precisa.

POBLACIÓN BLANCA: es decir que la población es delimitada por características.

POBLACIÓN: conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo.

PREGUNTAS ABIERTAS: aquellas que le permiten respuestas con palabras propias.

PREGUNTAS CERRADAS: aquellas que le piden al entrevistado elegir entre un conjunto de respuestas.

PROYECTO: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crea un producto, servicio o resultado único.

PRUEBA PILOTO: experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de probar aspectos metodológicos de un estudio.

RASGOS: son disposiciones, propiedades o notas distintivas que permiten describir algo.

REPOSITORIOS: sistemas de información que conservan y organizan material académico y científico.

RESILIENCIA: capacidad de las personas para superar circunstancias traumáticas.

SCOPUS: una base de datos de referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier, de literatura de revisión por pares y contenido web de calidad, con herramientas para el seguimiento análisis y visualización de la investigación.

SECTOR ECONÓMICO: es cada una de las partes que resultan de la división de la actividad económica del país.

SOLUCIÓN EFECTIVA: solución que, al ser implementada, cumple su objetivo mejorando u optimizando una situación previa.

SUBGRUPO: cada una de las partes en las que se divide un grupo.

SUBORDINADO: sujeto de jerarquía más baja que otra persona, de la cual recibe instrucciones.

VALOR DEL NEGOCIO: beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. El beneficio puede ser tangible, intangible o ambos.

VALOR: beneficio que se deriva de una iniciativa.

VISIÓN: a donde se dirige una organización y cuáles son sus objetivos y metas en un periodo de tiempo.

Abreviaturas

PIB: Producto Interno Bruto

PMI: Project Management Institute

PMBOK 6th Ed.: Project Management Body of Knowledge 6th Edition

AT&T: American Telephone and Telegraph

QCA: Qualitative Comparative Analysis

PMP: Project Management Professional

CCA: Análisis de configuración causal

Introducción

En la actualidad, las organizaciones buscan lograr el éxito en sus proyectos y de esta forma entregar valor más efectivamente; por lo que requieren de líderes que sean capaces de enfrentarse a los diferentes retos, velar por las metas y objetivos de los proyectos; capaces de tratar con los miembros del equipo y solucionar los diversos conflictos que se pueden presentar.

En los proyectos, los conflictos resultan ser potencialmente perjudiciales ya que, como bien lo menciona Gyan & Ampoma (2016), entre mayor sea el conflicto en un proyecto, este tiene mayores probabilidades de fracasar. Sin embargo, si el conflicto se gestiona correctamente, puede llegar a tener un impacto positivo, mejorando la productividad y dando posibilidad de ir explorando mejores soluciones al conflicto.

El gerente en este contexto toma especial relevancia ya que es este quien asume el rol de líder y es considerado un gestor de conflictos (Montes et al. 2012), como se citó en Kerzner (2017). La forma en que estos resuelven dichos conflictos se encuentra asociada a las características de su liderazgo, pues el estilo de liderazgo es la manera como estos eligen lograr los objetivos e influir en sus empleados (Altmäe et al., 2013). Asimismo, se ha encontrado que la adecuada combinación de estilos de liderazgos, favorecen a la solución de conflictos (Riquelme-Castañeda et al., 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, a lo largo del primer capítulo del presente Trabajo de grado se da un contexto de la investigación y la posición de diferentes autores frente al área de conocimiento, lo cual evidencia los efectos y causas del problema y su justificación, así como los objetivos que direccionan el desarrollo del trabajo planteado.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual, el cual abarca la revisión de la literatura que contextualiza los conceptos de: liderazgo, estilos de liderazgo, conflictos y estilo de solución de conflictos.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de investigación propuesta para la obtención de los objetivos descritos en el primer capítulo, así mismo se detallan los lineamientos para la investigación tales como población, muestra, métodos y técnicas empleadas en su desarrollo.

En el cuarto capítulo, se presenta la matriz de combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos, así como los hallazgos encontrados al aplicar la metodología descrita en el capítulo tres.

Ante la existente necesidad que tienen los gerentes de proyecto para gestionar los conflictos, la presente investigación, mediante una búsqueda bibliográfica, la experiencia de gerentes de proyecto expertos y del empleo de una herramienta de análisis estadístico, pretende encontrar cuál es la combinación de estilos de liderazgo que favorece al manejo de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.

Perfil de la Investigación

A lo largo de este primer capítulo se describe el planteamiento del problema que da origen a la formulación del proyecto de investigación, así como los antecedentes, la justificación de por qué es necesario realizarlo, los objetivos que se pretenden alcanzar y el propósito de esta.

Contexto de la Investigación

La gestión, el liderazgo y el manejo del conflicto en los proyectos encauzan la obtención de resultados, el alcance de las metas y sus objetivos. Asimismo, es fundamental que la forma en que opera la organización y sus objetivos estratégicos sean del conocimiento tanto del líder como de sus seguidores, ya que estas condiciones aumentan significativamente la probabilidad de éxito del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Investigaciones realizadas como la de Malik et al.(2021) han identificado que los conflictos dificultan el logro de los objetivos en los proyectos y pueden conducir al fracaso de estos. Igualmente, esta investigación indica que las causas del conflicto son múltiples tales como recursos, deberes, tareas, horas de trabajo, incentivos, entre otros; e indican que es el gerente de proyectos el encargado de resolver los conflictos, evitando cualquier tipo de retraso de tiempo, para prevenir el fracaso del proyecto.

Cabe destacar que existen diferentes estilos de solución de conflictos y se consideran adecuados si su utilización conduce a una formulación y/o solución del desacuerdo al que se enfrentan las partes. La capacidad de manejar situaciones de conflicto en búsqueda de resultados constructivos se ha convertido en un requisito y para esto, es necesario el uso del estilo de liderazgo apropiado (Khan et al., 2015).

Igualmente, diversos estudios analizan cómo los profesionales gestionan los conflictos y han tratado de determinar la relación entre los diferentes factores de personalidad (Whitworth, 2008; Reich, Wagner-Westbrook, Kressel, 2007; Morris-Conley, Kern, 2003),

como se citó en Altmäe et al. (2013). Inclusive en los últimos años se ha logrado establecer que existe influencia del liderazgo en la gestión de conflictos (Domínguez, 2015). Sin embargo, no se presta especial atención al impacto de los estilos de liderazgo en la calidad del trabajo en equipo o a la interacción entre el conflicto intergrupalo y los estilos de liderazgo en entornos grupales (Curşeu, 2011).

Planteamiento del Problema y Justificación

A continuación, se presenta el planteamiento del problema de investigación y el árbol de problemas. Adicionalmente se describe la necesidad y oportunidad por satisfacer mediante la elaboración de este Trabajo de grado.

Problema de Investigación

Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio, por lo tanto, al finalizarlos se puede afirmar si fueron exitosos o no (Project Management Institute, 2017). El éxito del proyecto depende del éxito del producto en conjunto con el éxito de la gerencia del proyecto (Kerzner, 2013). Los criterios para el desarrollo de los proyectos han evolucionado. Originalmente, para lograr el éxito en la gerencia del proyecto, esta se limitaba a cumplir, como mínimo, las restricciones de costo, alcance y tiempo, concepto que el Project Management Institute (2017) denomina triple restricción. Sin embargo, se ha llegado a entender que el éxito de un proyecto es su capacidad para cumplir con todos sus objetivos y métricas definidas internamente.

Cada año, el PMI en su revista "Pulse of the Profession", publica los resultados sobre qué tantos de los proyectos han podido considerarse exitosos, o al menos han cumplido alguno de sus objetivos en la restricción. En los últimos diez años se evidencia un crecimiento del 10% (Project Management Institute, 2016), es decir, tan solo el 1% anual en promedio, porcentaje del cual el último año aportó un 4% (Project Management Institute, 2021) como se muestra en la Figura 1.

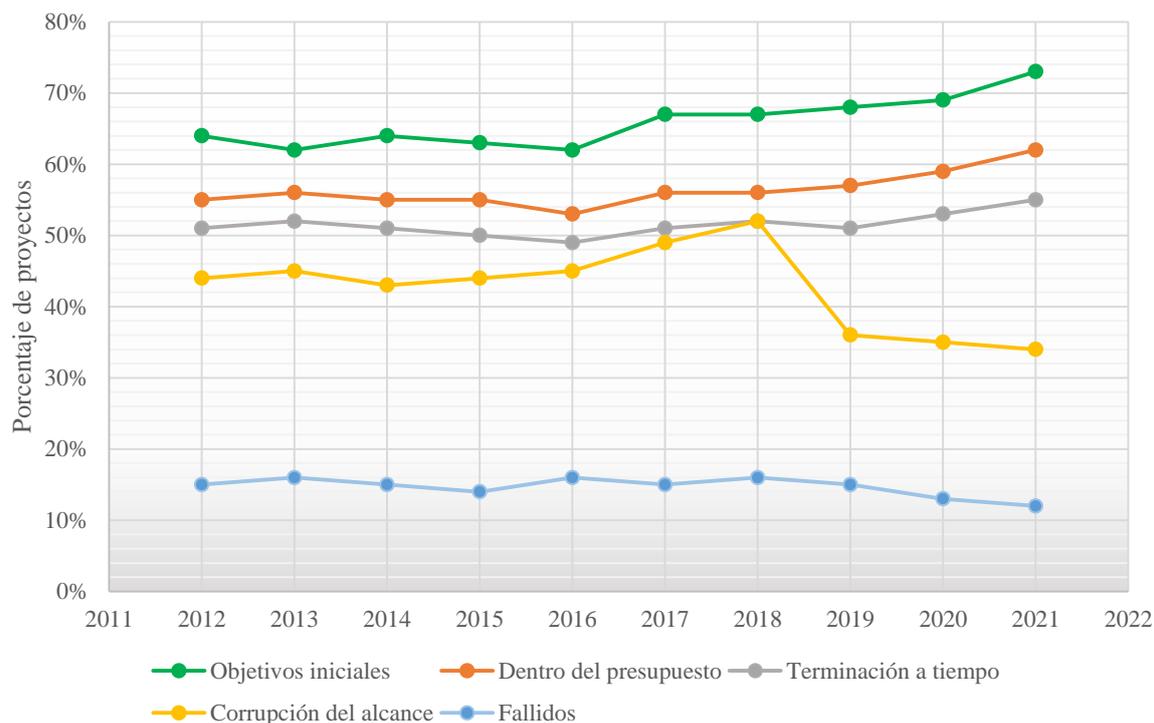


Figura 1. Evolución del éxito de los proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en PMI (2016, 2017, 2018, 2021).

Johnson (2021) en su artículo “*Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity*” indica que el 19% de los proyectos de tecnología e información no logra el éxito, el 50% es reorientado y solo el 31% logra los objetivos. Asimismo, una búsqueda en la base de datos bibliográfica *Scopus*, en julio del 2020, con la sintaxis “project failure or unsuccessful projects” arrojó 47.037 documentos, de los cuales 3.510 corresponden a las Ciencias Estratégicas –“*management*” (Cuadros, 2021). La cantidad de resultados sugiere que la disciplina de gerencia de proyectos podría tener la necesidad de tratar el problema de bajo éxito en los conflictos con premura.

Por otro lado, tal como lo expresan Rezvani et al. (2016) “se ha descubierto que los desafíos en los proyectos complejos se asocian principalmente con problemas administrativos, más que técnicos. En este sentido, las habilidades de gestión de proyectos y habilidades de

liderazgo pueden ser los determinantes más críticos de los resultados exitosos de un proyecto”.

Además, Naismith et al. (2016) plantean que “dirigir un proyecto es, casi por definición, gestionar conflictos”. Los conflictos en los proyectos son inevitables y comúnmente son vistos de forma negativa, sin embargo, gestionados de la manera adecuada permiten innovar, considerar alternativas o nuevos planteamientos, encontrar mejores soluciones, reforzar la formación del equipo y generar madurez como equipo (Delgado, 2019).

Árbol de Problema

Dado el escenario presentado, la investigación pretende resolver la inadecuada combinación de estilos de liderazgo que genera una baja capacidad de resolución de conflictos; juntos son factores que afectan el nivel de éxito de los proyectos, trayendo consigo una baja obtención de beneficios, aumento en la cancelación de proyectos y baja contribución a los objetivos estratégicos, viéndose reflejados en la reducción de la creación del valor organizacional.

La figura 2 muestra el árbol de problema para la situación de bajo nivel de crecimiento del éxito de los proyectos (PMI, 2021), el cual presenta tres causas principales: bajo nivel de apoyo a la gerencia, baja capacidad de solución de conflictos y deficiencia estructural en las organizaciones y donde se resalta la causa que se trata en la investigación.

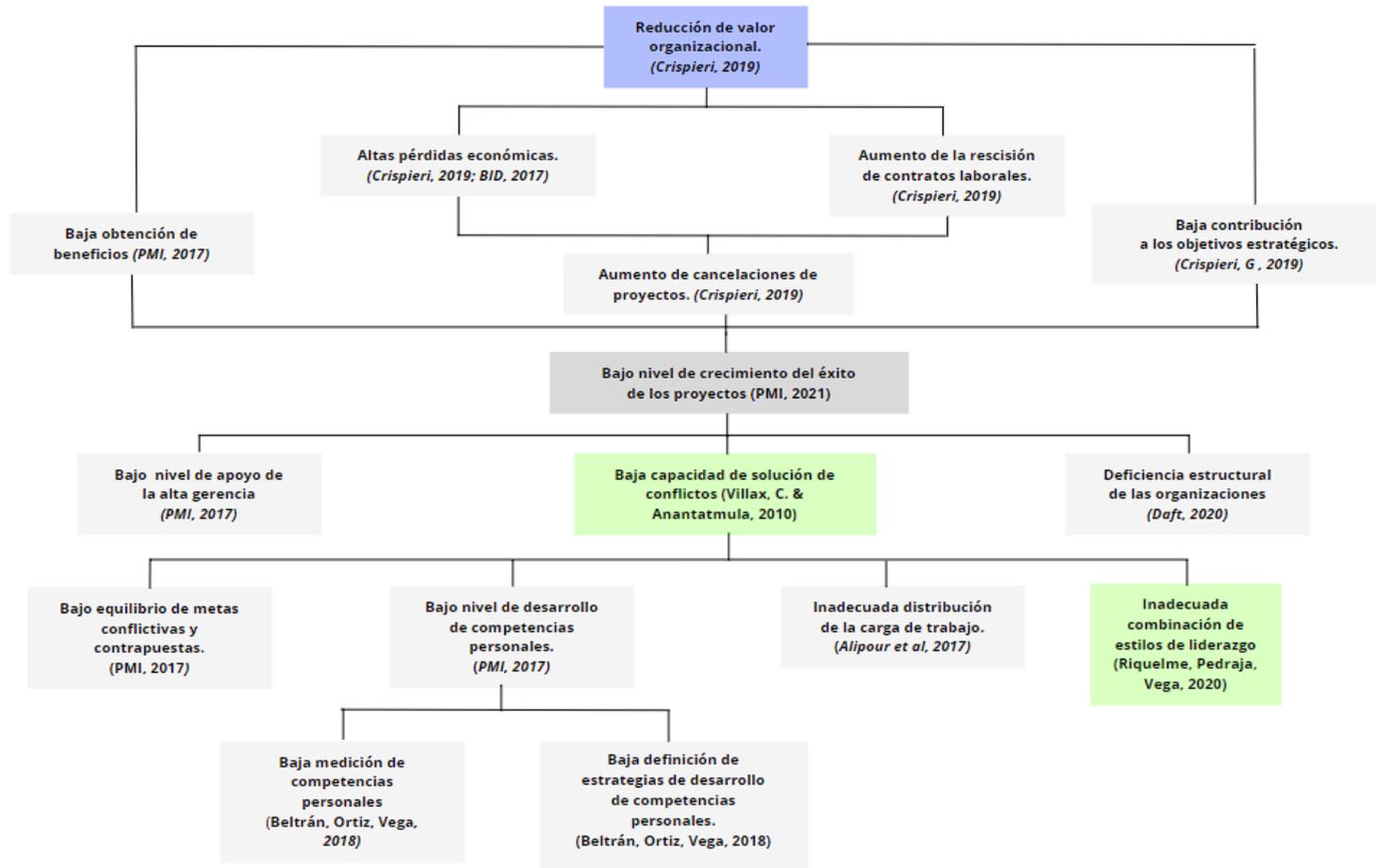


Figura 2. Árbol de problema

Fuente: Elaboración propia a partir de Crispieri (2019) y Daft (2020)

Descripción de la Necesidad

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) en estudios realizados en América latina y el caribe a 42 expertos y a 200 proyectos afectados por conflictos, se determinó que la naturaleza de los conflictos es multidimensional y se materializan por factores medioambientales, sociales, gubernamentales y económicos y sus consecuencias a nivel de proyecto son: retrasos en los proyectos (48%), daño en la reputación (42%), sobrecostos (39%), pérdida de productividad (19%), pérdida de inversión extranjera (13%) y falta de desarrollo (13%), como se muestra en la Figura 3.

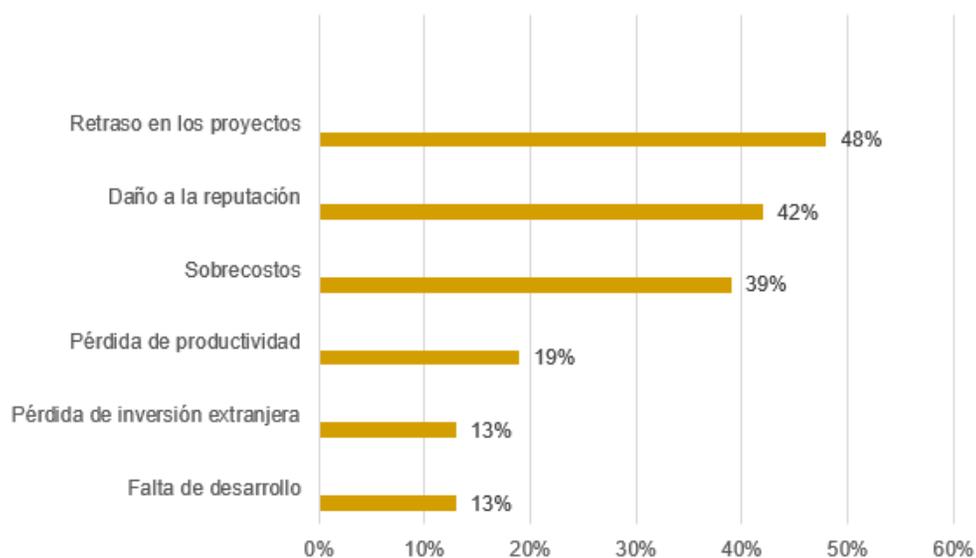


Figura 3. Consecuencia del conflicto a nivel de proyecto.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2017)

Lo anterior, evidencia la necesidad que tiene la gerencia de proyectos, las organizaciones y los gerentes de proyectos en buscar una nueva perspectiva a la solución de conflictos y de esta forma generar una alta obtención de beneficios, alta contribución a los objetivos estratégicos y por ende una mayor entrega de valor a las organizaciones.

Descripción de la Oportunidad

El gerente de proyectos es un “gestor del conflicto”, así lo afirman Montes et al., (2012, como se citó en Kerzner, 2017). Sin embargo, ellos no son los únicos que se encuentran involucrados en su resolución (Guido & Clements, 2012). Igualmente, estándares en gerencia de proyectos muestran que dentro de las cualidades y habilidades de los líderes se encuentra el manejo de relaciones y conflictos. Finalmente, como proponen Müller & Turner (2010, citados por Beltrán et al., 2018), ellos son los encargados de dirigir los proyectos asumiendo el rol de líderes, disciplina estrechamente relacionada con el liderazgo.

El estilo de liderazgo se define como la manera en que los gerentes eligen lograr tareas específicas e influir en sus empleados (Altmäe et al., 2013), es seleccionado por preferencia personal o resultado de múltiples factores relacionados con el proyecto y puede cambiar con el tiempo (Project Management Institute, 2017). Los estilos de liderazgo repercuten en diferentes variables como los conflictos, el clima organizacional y el estrés laboral (Jiménez & Villanueva, 2018).

Actualmente en las organizaciones, el liderazgo ha tomado un papel muy importante y las empresas que muestran un elevado compromiso de sus colaboradores, apalancado por un liderazgo efectivo, alcanzan una alta productividad de hasta un 80% (Alatrística, 2020). En estos tiempos, los trabajadores desean sentirse bien tratados para rendir de manera satisfactoria de cara a la obtención de los objetivos y es el líder el que aporta el respaldo y comprensión a los trabajadores generando un plus en los equipos, lo cual impacta finalmente de forma positiva a las organizaciones (Jiménez & Villanueva, 2018).

Adicionalmente no existen muchos estudios que analicen la relación entre el manejo de conflicto y los tipos de liderazgo (Altmäe et al., 2013) y se ha encontrado que la adecuada

combinación de estilos de liderazgo, favorecen la solución de conflictos (Riquelme-Castañeda et al., 2020).

Por todo lo anterior, el estudio de los estilos de liderazgo que favorecen a la resolución de conflictos cobra relevancia puesto que la evolución constante de las organizaciones lleva a un aumento de la necesidad en la plantilla de la figura de un líder que sea capaz de gestionar al grupo y en consecuencia lograr la obtención de los objetivos (Jiménez & Villanueva, 2018).

Propósito

El Trabajo de grado, además de ser un requisito académico para la obtención del título de magister en desarrollo y gerencia integral de proyectos, busca contribuir al nivel de crecimiento del éxito de los proyectos y al incremento de la generación de valor organizacional, a través de la identificación de las combinaciones de los tipos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos

Objetivos

General

Identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos.

Específicos

- Recopilar información sobre estilos de liderazgo y resolución de conflictos enmarcados en la gerencia de proyectos.
- Determinar los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.
- Obtener las características de estilos de liderazgo y de estilos de resolución de conflictos presentes en los gerentes de proyectos.

- Identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos. mediante una herramienta estadística.

Alineación Estratégica

El Trabajo de grado contribuye a los objetivos estratégicos, alcance y metas organizacionales de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, del País y de las Naciones Unidas, en la tabla 1 se analiza la alineación estratégica del trabajo.

Tabla 1. Alineación estratégica del Trabajo de grado

Organización	Objetivos Estratégicos	Contribución del proyecto
Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito 	Potenciar la ejecución de proyectos de carácter científico y tecnológico con alto impacto social, de manera efectiva y sostenible, en un medio propicio, y lograr el reconocimiento y la consolidación de la Escuela en ese ámbito.	Desarrollo de un proyecto de investigación que aporte conocimiento al departamento de Gerencia de Proyectos, siguiendo la línea de competencias personales
Departamento Nacional de Planeación 	Contribuir al desarrollo a través de la ciencia, tecnología e innovación.	Aportar la identificación de los estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en Gerencia de Proyectos, que permita generar un cambio positivo en las organizaciones impactando así el nivel de éxito en los proyectos. Incrementar el éxito de los proyectos por medio de la gestión adecuada de conflictos, llegando a generar valor en las organizaciones y permitiendo un crecimiento económico sostenible para todos.
Organización de las Naciones Unidas 	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo sostenible para todos	Incrementar el éxito de los proyectos por medio de la gestión adecuada de conflictos, llegando a generar valor en las organizaciones y permitiendo un crecimiento económico sostenible para todos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Escuela Colombiana de Ingeniería (2017), DNP (2018) y Naciones Unidas (2022)

Marco Conceptual

En el presente capítulo se desarrolla la perspectiva conceptual abordada a lo largo del Trabajo de grado. Para esto se hace una revisión en la literatura acerca de los conceptos de liderazgo, estilos de liderazgo, conflictos, solución de conflictos y los conflictos presentados en la gerencia de proyectos, con el fin de contar con insumos suficientes para determinar hallazgos, conclusiones y recomendaciones para la identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos.

Liderazgo

El liderazgo ha sido objeto de estudio de diferentes áreas como la psicología, la economía, la administración, la filosofía, la educación, entre otros (Santa et al., 2021). Los estudios sobre liderazgo pueden clasificarse según el énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o factores situacionales (Lupano & Castro, 2006). Estos enfoques se citan en la Tabla 2.

Tabla 2. Enfoques de los estudios del liderazgo

Enfoque	Año	Características
De rasgos	1920-1950	Apunta a la identificación de las diferencias individuales entre personas. Permite decir que tipo de persona es indicada para ocupar un puesto de liderazgo, mas no, si será o no exitoso. Resaltando las características: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión, persuasión, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.
Conductual	1951-1960	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. El líder se analiza entorno a dos categorías independientes: iniciación de estructura, conductas orientadas a la consecución de tareas y consideración, conductas orientadas a la mejora en las relaciones entre líder y seguidor.
Situacional	1961-1971	Este enfoque está conformado por un conjunto de teorías. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.
Transformacional	1971 en adelante	El liderazgo es percibido como o un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Fuente: Elaboración propia con base en Lupano y Castro (2006).

Para la década de los sesenta, el campo de la industria y la psicología se concentraron en el estudio del comportamiento de los empleados en el trabajo orientado a las tareas (Dunnette & Hough, 1991) debido a que en esta época las organizaciones formaban líderes mediante los ascensos dentro de una estructura organizacional predecible. Sin embargo, esto cambia para los años setenta con el trabajo de evaluación de AT&T, cuando se empieza a medir las personas contra el desempeño del trabajo para así ocupar puestos específicos. Posteriormente cambia de nuevo cuando la selección y desarrollo de líderes se centran en los individuos y en el estudio de sus conocimientos, habilidades y capacidades (Hollenbeck et al., 2006).

Por otro lado, el concepto de liderazgo a su vez también ha evolucionado a lo largo del tiempo y diversos autores han dado definiciones propias basadas en investigación. Algunos conceptos recientes se citan en la Tabla 3.

Tabla 3. Conceptos sobre liderazgo

Fuente	Año	Liderazgo
Kesting	2016	Proceso en el cual un individuo inspira y motiva a otros a lograr un objetivo. En este, se mejora y empodera la autoestima y el nivel de motivación de los seguidores del líder para conseguir un objetivo común.
Bass	2019	“Compleja combinación de habilidades humanas y acciones. El propósito primario y el valor es inspirar a los demás, considerados como seguidores, para disponerlos a comprometerse juntos a lograr un objetivo”.
Malik & Azmat	2019	“Proceso en el cual una o un grupo de personas inspiran y motivan personas para lograr metas u objetivos, los cuales pueden cambiar o adicionar tanto como las necesidades y cambios. El liderazgo conecta a las personas más allá de las apariencias o la superficialidad y crea una conexión que los motiva a hacer las cosas más que forzarlas”.
International Project Management Association	2019	“Capacidad de proporcionar dirección y guía a los individuos y grupos e implica la habilidad de escoger y aplicar estilos de dirección apropiados en diferentes situaciones”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kesting (2016), Bass (2019), Malik & Azmat (2019) e International Project Management Association (2019).

Ahora bien, el liderazgo ha sido considerado como un factor de éxito para las organizaciones y este se ve afectado por los estilos de liderazgo en la gerencia (Yang et al., 2014), Asimismo, Zaman et al. (2020), postulan que el liderazgo genera una aproximación efectiva a las personas y a la tecnología, lo cual finalmente repercute en la cultura y los procesos organizacionales, generando valor a la organización y a los proyectos.

De igual forma, Pandya (2014) afirma que los líderes además de tener un conocimiento técnico profundo, requieren poseer valores positivos, altos niveles éticos, moralidad, habilidades interpersonales y capacidades personales. En este sentido, Song & Noh (2006), manifiestan que los líderes visionarios inspiran, motivan e influyen positivamente la innovación en los proyectos.

Por otro lado, Asociado al concepto de liderazgo, las habilidades de liderazgo emergen como el medio por el cual se puede ejercer esta cualidad de los gerentes de proyectos. En la Tabla 4 se recopilan diversas habilidades de liderazgo expuestas por asociaciones internacionales en gerencia de proyectos.

Tabla 4. Habilidades de liderazgo.

Fuente	Año	Concepto	Listado de habilidades
Project Management Institute	2017	“Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales.”	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un visionario • Ser optimista y positivo • Ser colaborativo • Manejar relaciones y conflictos • Comunicar • Ser respetuoso, cortés, amigable, bondadoso, honesto, confiable, leal y ético • Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, valiente, capaz de resolver problemas y ser decidido • Dar crédito a otros cuando lo merecen • Ser un aprendiz durante toda la vida, orientado a la acción y los resultados
International Project Management Association	2019	“Capacidad de proporcionar dirección y guía a los individuos y grupos e implica la habilidad de escoger y aplicar estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de sí mismo, • Habilidad para escuchar • Fortaleza emocional • Capacidad para expresar un conjunto de valores

Fuente	Año	Concepto	Listado de habilidades
		apropiados en diferentes situaciones”.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar errores y fallos • Compartir valores • Crear espíritu de equipo • Métodos y técnicas para comunicación y liderazgo • Dirección de equipos virtuales

Fuente: Elaboración propia a partir de Project Management Institute (2017) e International Project Management Association (2019)

Estilos de Liderazgo

Diversos autores presentan una clasificación de estilos de liderazgo dentro del ejercicio de la gerencia de proyectos (*International Institute for Management Development, 2021; Project Management Institute, 2017; Gutiérrez & Barbosa, 2015*). La Tabla 5 condensa autores representativos.

Tabla 5. Estilos de liderazgo.

Fuente	Año	Estilo de liderazgo	Característica
Gutiérrez & Barbosa	2015	Transformacional	Relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores logrando una transformación y elevación de la moral interna buscando beneficios para la organización. Amplía y cambia los intereses de los seguidores, generando visión, propósito y misión comunes en el equipo.
		Transaccional	Guía a los seguidores a lograr metas claras y establecidas por medio de la definición y los roles y las tareas requeridas., asociando los resultados a una recompensa.
		Laissez faire	El líder evita todo tipo de influencia a sus seguidores eludiendo la supervisión y la intervención en las actividades grupales. Proporciona información únicamente cuando los miembros de la organización se lo solicitan.
Project Management Institute	2017	Laissez-faire	Permite que el equipo tome sus propias decisiones y establezca sus propias metas.
		Transaccional	Se centra en las metas, la retroalimentación y logros para determinar recompensas
		Líder servidor	Se compromete en servir y anteponer a las otras personas. Se centra en el crecimiento y desarrollo de los demás, en las relaciones la comunidad y colaborar.
		Transformacional	Empodera a los seguidores por atributos y comportamientos idealizados, motivación inspiracional, estimulando innovación, creatividad y consideración individual.
		Carismático	Tiene la capacidad de inspirar mostrando energía,

Fuente	Año	Estilo de liderazgo	Característica
International Institute for Management Development	2021	Interaccional	entusiasmo y seguridad propia manteniendo convicciones firmes. Combina los estilos transaccional, transformacional y carismático.
		Liderazgo autoritario	Permite al líder definir expectativas y resultados. Es una estrategia eficiente cuando el tiempo es un limitante y hay que sacrificar la creatividad por la eficiencia (seguimiento e instrucciones).
		Liderazgo participativo	Arraigado a la teoría democrática, la esencia de este es envolver los miembros del equipo en la toma de decisiones y de este modo se sienten incluidos, comprometidos y motivados a contribuir (comunicación enfocada a involucramiento).
		Liderazgo delegativo	También conocido como "laissez-faire", es un estilo que está enfocado a delegar iniciativas a los miembros del equipo. Se usa generalmente cuando el equipo es competente, toma responsabilidades y prefieren comprometerse en trabajo individual (delega funciones de acuerdo con los roles del proyecto de cada individuo).
		Liderazgo transaccional	Usa transacciones entre el líder y su equipo de trabajo. Estas pueden ser recompensas, penalidades u otros tipos de intercambios con el propósito de hacer el trabajo. El líder establece metas claras y el equipo sabe que van a ser recompensados en el momento de completarla (propone intercambios de acuerdo con el rendimiento).
		Liderazgo transformacional	Orientado a inspirar a su equipo de trabajo a través de la visión, motivar y empoderar para lograr conseguir los objetivos (transmite visión, motivación y empoderamiento y busca influir en la actitud de los individuos del proyecto por medio de la convicción).

Fuente: Elaboración propia a partir de International Institute for Management Development (2021), Project Management Institute (2017) y Gutiérrez & Barbosa (2015)

La presente investigación toma como referencia la clasificación dada por el International Institute for Management Development (2021) al ser la fuente más reciente de las clasificaciones expuestas. Por otro lado, encierra los estilos de liderazgo expuestos por Gutiérrez & Barbosa (2015), incluyendo otros estilos adicionales con características distintas y/o no incluidas en los tres estilos presentados por estos autores. Por último, el factor determinante sobre la clasificación del Project Management Institute (2017) es que no tiene casos de liderazgo que resulten de combinar otros estilos individuales como ocurre con el interaccional y no genera estilos que se

podrían considerar una variante o derivación de otros estilos, como ocurre con los estilos carismático y servidor, que presentan rasgos contenidos en el estilo transformacional.

Conflictos

El conflicto, por su parte, es un tema palpable a lo largo de la historia del ser humano. Este se ha manifestado desde la supervivencia del hombre, la búsqueda de expansión de su territorio y ha llegado incluso hasta los conflictos armados. Los seres humanos son animales políticos y seres sociales, que buscan relacionarse entre sí. Es por esto por lo que en el contexto de relacionamiento se producen desacuerdos o discrepancia, dando cabida a la aparición del conflicto (Siguenza & Crespo, 2012). El conflicto cuenta con diversas definiciones a lo largo de la historia. En la Tabla 6 se recopilan algunas de ellas. La presente investigación toma como referencia la clasificación dada por Ronquillo et al. (2021) al ser la fuente más reciente de las clasificaciones expuestas.

Tabla 6. Definiciones de conflicto.

Fuente	Año	Definición
Wall & Callister	1995	El conflicto es un proceso o interacción donde participan dos o más partes. Existe una divergencia de opiniones, metas, valores, aspiraciones o intereses que termina generando la oposición de una de las partes.
Levi	2013	El conflicto es el proceso por el cual una persona o grupos de personas percibe que el otro ha tomado una acción que tiene un efecto negativo en sus intereses.
Janicki	2017	El conflicto es una lucha física o verbal intencionada a la destrucción del oponente
Ronquillo et al.	2021	Desacuerdo o diferencia de opiniones entre individuos <u>potencialmente perjudicial para cualquier organización.</u>

Fuente: Elaboración propia a partir de Wall & Callister (1995), Levi (2013), Janicki (2017) y Ronquillo et al. (2021)

Ahora bien, Dasgupta (2019) resalta que el conflicto es inevitable entre personas trabajando en equipos de proyectos multifuncionales. En este aspecto, Anantatmula (2010) manifiesta que los conflictos poseen mayormente connotaciones negativas, sin embargo, su impacto depende de cómo se gestionen. Los conflictos llevados de manera correcta pueden

proveer claridad sobre asuntos importantes y problemas, mejora la comunicación entre los miembros del equipo y los *stakeholders*, construye un sentido de colaboración y cooperación, estimula el cambio, mejora las comunicaciones, empodera a la creatividad, mejora la innovación y la cohesión en el equipo. Sin embargo, los conflictos gestionados de manera inadecuada aumentan el estrés en el equipo de trabajo, crea una baja satisfacción con el trabajo realizado, baja la moral del equipo y ultimadamente lleva al proyecto al fracaso.

La investigación realizada por Folger et al. (2021) describe cuatro “arenas del conflicto” las cuales son una representación de los escenarios en los que se desarrollan los conflictos. En la Tabla 7 se resumen cuatro arenas identificadas por los autores.

Tabla 7. Arenas del conflicto

Arena del Conflicto	Definición
Relaciones interpersonales	Esta arena abarca los conflictos entre los cónyuges, hermanos, amigos y vecinos hasta con los compañeros de trabajo, supervisores y empleados. Los conflictos interpersonales detallan las formas de interacción entre las personas, las emociones, los impulsos irracionales y de cómo las diversas cosas que las personas intercambian en un relacionamiento de corto o largo plazo.
Grupos o equipos	En esta arena se encuentran familias, equipos de trabajo, pequeños negocios e inclusive grupos de sensibilización. Debido a que mayormente el trabajo se realiza a través de grupos o equipos, el conflicto en esta arena ha sido ampliamente estudiado y ofrece un amplio espectro de situaciones para su análisis. El conflicto en esta arena ofrece información sobre los grupos o equipos acerca su cohesión, la influencia del entorno, la coalición, los hábitos de trabajo y la repartición del poder.
Organizaciones	Las organizaciones comúnmente originan conflictos cuando estas crean problemas entre las partes en su interior, como pueden ser: competencias por promociones, luchas de qué proyecto debería ser ejecutado y debates sobre el direccionamiento estratégico. Para las organizaciones que están cómodas con el desacuerdo, expresar conflicto es aceptable, pero en las organizaciones que no, este suele ser reprimido.
Intergruppal	Para este caso se entienden a los individuos como representantes de grupos sociales y no como individuos únicos. En esta arena se incluyen los conflictos entre las personas que representan géneros, grupos culturales o étnicos. El conflicto intergruppal también puede presentarse entre partes que son vistas como representantes de diferentes organizaciones, grupos o equipos. Para este tipo de conflictos, la identidad individual es remplazada por la identidad grupal.

Fuente: Folger et al., (2021)

Conflictos en Proyectos

Al enfocarse en el conflicto dentro de la gerencia de proyectos, Gyan & Ampomah (2016) afirman que en cuanto mayor sea el conflicto, más probabilidad tienen los proyectos de fracasar. Existe una opinión extendida en la que se muestra que los *stakeholders* tratan de defender sus propios intereses, tratando de influenciar en los diseños, implementación, monitoreo, control y evaluación de proyectos y cuando esto sucede generalmente resulta en conflictos y controversia (Wieviorka, 2013).

El conflicto surge por diferencias en opiniones, ideas, creencias e intereses entre las personas involucradas en un proyecto (Malik et al., 2021). Un conflicto puede llegar a tener un impacto positivo en una organización, mejorando la productividad y explorando mejores soluciones. Sin embargo, un conflicto puede tener impactos negativos tales como la falta de comunicación y empleados no dispuestos a colaborar entre ellos (Chandolia & Anastasiou, 2020).

Por otro lado, Maliak et al. (2021) resaltan el impacto de la comunicación y el conflicto en el éxito de los proyectos. La falta de comunicación no solo es causa del bajo éxito de los proyectos, sino que, además puede generar conflicto en ellos. La comunicación formal puede llegar a tener un efecto negativo en el éxito de los proyectos, resultado en conflictos entre los miembros del equipo donde una comunicación informal y de buena voluntad tiene un impacto positivo en el éxito de los proyectos debido a que la gente tiende a conocerse entre ellos y se desarrolla la confianza.

Asimismo, Verma (1998), afirma que una comunicación inefectiva es la fuente de conflicto más común en los proyectos. Este autor sugiere que la falta de respeto, confianza, habilidades de escucha efectiva y diferencias de percepción conducen a problemas de

comunicación, los cuales pueden desencadenar en una orden de cambio mal entendida, retrasos en la entrega de componentes críticos y la falta de ejecución de instrucciones.

Por otro lado, Babaeian et al. (2015), manifiesta que los miembros del equipo trabajan entre ellos y dependen de ellos, lo cual puede traer conflicto consigo. Por lo tanto, el conflicto en los proyectos dificulta lograr los objetivos y pueden llevarlo al fracaso. Igualmente, Chau (2013) afirma que la posibilidad de que se presenten conflictos en los proyectos aumenta debido a la diversidad de los individuos que conforman el equipo de proyectos.

Etapas del conflicto

Las fases del conflicto de acuerdo con Gómez (2013) son las siguientes:

Fase 1: Intensificación o Escalamiento

Cuando un conflicto es abordado en primera medida para evitarlos, es altamente probable que este escale a través de las siguientes etapas:

- **Incomodidad:** genera la sensación de que las cosas no están en orden, aunque no haya claridad de que se trata.
- **Insatisfacción:** es una autopercepción en la cual una de las partes no se siente cómoda con una situación nueva o sobre un cambio.
- **Incidente:** aparecen problemas pequeños que dan pie a discusiones, resentimientos o preocupaciones que no se tienen en cuenta.
- **Malentendidos:** las partes hacen suposiciones una de la otra, comúnmente debido a la mala comunicación, diferentes percepciones de una misma situación, se genera una distorsión de lo que se dice y lo que realmente sucede.
- **Tensión:** se generan prejuicios y actitudes negativas en torno a la situación en sí.

- Crisis: las partes actúan frente a la situación de forma unilateral, de las buenas maneras saltan a los insultos, la violencia, el enfrentamiento, etc. Este punto se considera el punto más álgido en la escala del conflicto.

Fase 2: Estancamiento

Cuando el conflicto no puede escalar más y las partes tienen que acordar de alguna manera para conseguir alguno de los objetivos. Las partes están seguras de que no van a conseguir nada a través de la escalada, pero ninguno está dispuesto a dar el primer paso.

Fase 3: Desescalada o descenso

Es el momento donde se configura por una o ambas partes una estrategia para iniciar la desescalada o salir del estancamiento.

Tipos de Conflictos en la Gerencia de Proyectos

Los conflictos presentados en la gerencia de proyectos se pueden agrupar según sus propias características como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Tipos de conflictos en gerencia de proyectos

Fuente	Año	Tipos de conflicto	Característica
Verma	1998	Orientado a los objetivos	Se encuentran relacionados con resultados finales, especificaciones, criterios de desempeño, prioridades y objetivos.
		Administrativos	Se refieren a la estructura y filosofía de gestión. Se basan principalmente en definición de roles, responsabilidades y autoridad para tareas, funciones y decisiones.
		Interpersonales	Resultan de diferencias en la ética de trabajo, estilos, egos y personalidades de los participantes.
Rahim	2011	Afectivo	Surge cuando existen emociones y/o sentimientos de las partes involucradas generando además cuadros de hostilidad.
		Sustantivo	Se genera por la diferencia de opinión entre las partes respecto a las funciones, tareas, políticas, etc., llevando en últimas a una oposición intelectual.
Rahim	2011	De intereses	Difieren los intereses de las partes las cuales prefieren lograr los propios y evitan compartir el trabajo para resolver los problemas.
		De valores	Un miembro difiere en sus ideas y valores respecto a temas particulares del equipo. También se conoce como conflicto ideológico.

Fuente	Año	Tipos de conflicto	Característica
		De objetivos	El objetivo final de una persona y organización es incompatible con objetivos ajenos.
		Estructural	Causado por la diferenciación de grupos y niveles en una organización. Existe conflicto horizontal (entre áreas de igual nivel) y vertical (áreas de distintos niveles)
		Realista	Se orienta a un desacuerdo con respecto a los objetivos
		No realista	Implica únicamente la necesidad de liberar tensión y expresar hostilidad
		Retributivo	Las partes prolongan el tiempo de conflicto buscando proporcionar un castigo a la parte oponente.
		Mal atribuido	Existe cuando no se dan las causas correctas del conflicto
		Desplazado	Las partes en conflicto dirigen sus frustraciones u hostilidades a terceros que no tienen relación alguna.
		Orientado a tareas	Desacuerdos de los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea o la manera de llevarla a cabo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones.
Malik et al.	2021	Orientado a relaciones	Discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores, los cuales típicamente incluyen tensión personal, enemistad y hostilidad.
		Orientado a procesos	Desacuerdos entre los miembros de un proyecto con respecto al procedimiento o procesos involucrados en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Malik et al. (2021), Rahim (2011) y Verma (1998)

Los entornos de proyectos suelen ser particularmente vulnerables a la generación de conflictos. Thamhaid y Wilemon como está citado en Verma (1998), se identifican siete fuentes principales de conflictos en la gerencia de proyectos.

Tabla 9. Fuentes de conflicto en los proyectos

Fuente de Conflicto	Definición
Conflictos sobre prioridades del proyecto	Ocurre cuando la visión u opiniones de los miembros del equipo difieren sobre la secuencia de las actividades y tareas. Incluida compatibilidad en metas y diferencias en perspectivas de largo y corto plazo.
Conflictos sobre la administración de procedimientos	Conflictos de gestión sobre cómo se organizará y administrará el proyecto
Conflictos sobre opiniones técnicas y compensaciones de rendimiento	Desacuerdos sobre cuestiones técnicas, especificaciones de rendimiento y compensaciones técnicas
Conflictos por recursos humanos	Conflictos relacionados a cantidad de personal, asignaciones de personal y donde y como conseguir el personal.
Conflictos sobre costo y presupuesto	Conflictos relacionados a la estimación de costo de áreas de apoyo, estructuras de descomposición y técnicas de estimación.
Conflicto sobre cronograma	Desacuerdos sobre el tiempo, secuenciación y programación de tareas relacionadas con el proyecto y sistema de información para preparar y controlar los cronogramas de los proyectos.
Conflictos de personalidad	Desacuerdos en las relaciones interpersonales

Fuente: Thamhaid y Wilemon en Verma (1998)

Agrupamiento de los Conflictos

Como se ha observado, los conflictos en la gerencia de proyectos y, en general en las organizaciones, tienen características que permiten identificarlos y diferenciarlos. Con el objetivo de delimitar el Trabajo de grado, y focalizar esfuerzos investigativos, se da un tratamiento grupal a los conflictos que se manifiestan en la práctica. Este agrupamiento permite gestionar un conjunto de conflictos, tan extenso como se requiera, por medio de la misma combinación de estilos de liderazgo. Como se observó anteriormente, estas agrupaciones pueden ser: fuentes del conflicto, arenas del conflicto y tipos de conflictos.

Para el caso de las fuentes del conflicto, se consideran aquellas decisiones tomadas dentro de los procesos de la gerencia de proyectos que pueden ocasionar conflictos en el equipo durante la ejecución de los proyectos. El director del proyecto debe tener la libertad de disponer sus recursos según las necesidades del proyecto y este proceso debe ser ajeno a la aceptación del equipo del proyecto. Por lo anterior, intervenir en los procesos de la gerencia del proyecto con el fin de evitar conflictos posteriores implica limitar la capacidad de decisión del gerente del proyecto lo cual estaría en contra de las funciones de esta labor.

En los proyectos, al ser ejecutados por recursos humanos, existen todas las arenas del conflicto expuestas por Folger et al. (2021) ya que, en todo proyecto hay grupos de personas, con diversas configuraciones grupales, que requieren interactuar por medio de relaciones interpersonales y que trabajan en conjunto para una organización. Estos escenarios, por tanto, presentan características inherentes a las personas y a la organización (por ejemplo: rasgos de personalidad, grupos étnicos, estructuras organizacionales, entre otras), siendo así espacios dentro de los cuales existen detonantes del conflicto fuera del alcance de la gerencia de proyecto, haciendo poco factible su intervención desde esta dirección por medio del liderazgo.

Por último, los tipos de conflicto clasifican por medio de características compartidas los conflictos ya materializados en los proyectos, los cuales requieren de la búsqueda de soluciones adecuadas para su gestión desde la gerencia del proyecto, una vez ya identificados.

El objetivo del Trabajo de grado es identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos en la gerencia de proyectos y, se considera evitar intervenir en los procesos ajenos a la gestión de conflictos, así como en las configuraciones de los equipos y la organización. Por tanto, se agrupan los conflictos por medio de tipos de conflictos.

Dado este planteamiento, se opta por la clasificación de Malik et al. (2021) puesto que, además de ser la más reciente, la cantidad de tipos de conflictos asegura que, ante una muestra poco numerosa, la cantidad de resultados se concentren y muestren una tendencia más evidente hacia el tipo de conflicto más recurrente. Por último, una cantidad menor de tipos de conflictos asegura el tratamiento de un número mayor de conflictos, incrementando el campo de acción de la investigación. Considerando que es necesario verificar que los conflictos proporcionados por la muestra hagan parte del tipo más recurrente, y que las definiciones de Jehn (1997) citadas por Malik et al. (2021) no especifican características suficientemente detalladas para esta verificación, se determinan los siguientes criterios basados en las propiedades dadas por el autor inicial:

1. Conflictos orientados a tareas: Se hace referencia a discusiones sobre el contenido de las tareas y las maneras de llevarlas a cabo.
2. Conflictos orientados a relaciones: Se describen discrepancias por problemas personales y no se hace alusión a discusiones de trabajo.

3. Conflictos orientados a procesos: Existen diferencias de opinión sobre el procedimiento adecuado para el cumplimiento de las tareas y la designación de responsabilidades o delegación las tareas.

Por otra parte, durante el trabajo en campo, se confirma por medio del conocimiento empírico de la muestra, que esta clasificación es acertada para el ejercicio de la profesión, o si es necesario se complementa.

Estilos de Solución de Conflictos

La resolución de conflicto se entiende como la capacidad de enfrentar la incertidumbre y de resolver situaciones de diferencias (Correa et al., 2011). En la Tabla 10 se detallan algunos estilos de solución de conflictos.

Tabla 10. Estilos de solución de conflictos.

Estilo de solución de conflictos	Definición
Competitiva	Sólo se tienen en cuenta las necesidades personales, por lo que la contraparte se deja de lado.
Colaborativa	Busca satisfacer necesidades tanto propias como de la contraparte, buscando el ganar-ganar.
Comprometida	Busca la satisfacción de ambas partes de forma aceptable, dando soluciones que otorguen satisfacción a las partes interesadas en un nivel medio
Evasiva	Espera la resolución del conflicto sin participar en él ni satisfacer alguna de las partes involucradas. sencillamente, no se persiguen los intereses de nadie.
Complaciente	Permite que las necesidades propias pasen a un segundo plano, dejando paso a satisfacer las demandas de la contraparte.

Fuente: Harris et al. (2007)

Conflicto y Liderazgo

Como se mencionó en el capítulo de planteamiento del problema, el gerente de proyectos es el encargado de gestionar conflictos; habilidad que deben poseer igualmente los líderes para encausar la obtención de resultados; y son estos los encargados de dirigir los proyectos, asumiendo el rol de líderes, lo cual conduce a que la gerencia de proyectos es una disciplina estrechamente relacionada con el liderazgo.

Asimismo, se plantea que la conexión entre el liderazgo y la gestión de conflictos radica en que la gestión de conflictos es una herramienta clave que ayuda a los líderes a mantener de forma efectiva espacios de trabajo productivos y con una moral alta (Indeed Editorial Team, 2021).

Las investigaciones desarrolladas hasta la fecha en el campo se enfocan en estudios sobre la determinación de relaciones existentes entre el liderazgo y la resolución de conflictos. Por tanto, para determinar el estado del arte, se presenta un panorama con dichas investigaciones.

Kilmann & Thomas (1975), Mills et al. (1985) y Marion (1995) realizan estudios que analizan la relación entre el tipo de personalidad y el estilo de manejo de conflictos. Se utiliza el indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI) para evaluar el tipo de personalidad y el instrumento de modo de conflicto (TKI) de Thomas-Kilmann para evaluar el estilo de conflicto, encontrando que existe una relación entre el tipo de personalidad individual y el estilo de manejo de conflictos (Stanley, 2004).

Por su parte, Romero (1983) examina la relación entre el liderazgo situacional y estilos de manejo de conflictos mediante la herramienta Leader Effectiveness and Adaptability Description - LEAD y otros dos instrumentos de estilos de conflicto. Concluye que "los directores no cambian su estilo de liderazgo o conflicto a medida que cambian las situaciones". Por otro lado, Holt (1986) también examina la relación entre liderazgo y estilos de manejo de conflictos mediante la herramienta LEAD y TKI, donde concluye que "no hubo relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo y las técnicas de manejo de conflictos en la muestra estudiada" (Stanley, 2004).

Saeed et al. (2014), a través de la investigación "*Leadership styles: relationship with conflict management styles*", concluyen que el liderazgo transformacional no es compatible con

el estilo de gestión de conflicto integrativa y servicial. Así mismo, este estudio señala que el estilo de liderazgo transformacional tendría una relación positiva con un estilo de gestión de conflictos constructivo (integrativo y servicial) y una relación negativa con un estilo destructivo (dominante y evitativo).

La anterior investigación, también muestra que el estilo de liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo efectivo, facilitador y está positivamente relacionado con la satisfacción de los subordinados, su motivación y su desempeño. En ambientes turbulentos, este estilo de liderazgo tiene más probabilidad de ser efectivo debido a que el líder transformacional busca nuevas formas de trabajo, gestiona de forma positiva los conflictos, busca oportunidades de cara a ellos y es menos probable que apoye el *estatus quo*.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, Saeed et al. (2014) encuentran que los líderes que adoptan este estilo identifican y clarifican a sus subordinados los trabajos y tareas requeridas además de que comunican al equipo cómo con la ejecución exitosa de estas tareas, ellos recibirán recompensas. Estas conclusiones obedecerían a que un liderazgo transaccional sería compatible para gestionar una de las situaciones que se presenta más frecuentemente según Indeed Editorial Team (2021) al liderar un equipo de trabajo, la cual consiste en la existencia de problemas entre los miembros del equipo respecto a cómo se establecen las metas y la metodología que se usa para llegar a ellas.

En adición, en esta investigación se encuentra que el estilo de liderazgo *laissez-fair* tiene un efecto significativamente positivo en estilo de gestión de conflictos de tipo evitativo o evasivo, es decir, cuando se espera la resolución de un conflicto sin participar activamente en él ni satisfacer alguna de las partes involucradas (Harris et al., 2007).

En la investigación “Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble”, Morales et al. (2015) tienen como finalidad determinar las características que tiene el equipo directivo de la institución en relación con la administración del cambio, administración de conflictos y a la resolución de problemas. La investigación logra encontrar una dificultad en la administración de conflicto dentro de empresas con liderazgo autoritario en contraposición con empresas que son afines al liderazgo distributivo o colaborativo. Para la recolección de los datos se utilizó una entrevista semi estructurada, y se utilizó el muestreo por conveniencia donde finalmente se encuestó a 33 profesionales (Rodríguez & Aurora, 2020).

Say (2015) en su trabajo de investigación “Liderazgo y gestión de conflictos laborales”, con el objetivo de determinar la influencia que ejercía el liderazgo en la gestión de conflictos, realiza un estudio descriptivo utilizando una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas que le permite una relación entre ambas variables y así determina la influencia entre las mismas. Se concluye en dicha investigación que, sí existe influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales, ya que los jefes solucionan los problemas cuando se presentan” (Rodríguez & Aurora, 2020).

La investigación “*Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles*” desarrollada por Karadakil et al. (2015) concluyó que el líder que adopta un estilo de liderazgo de rol benevolente gestiona conflictos, ya sea con el estilo de resolución de conflictos competitivo o con el estilo de gestión de conflictos cooperativo, con una mayor tendencia al uso de este último estilo. Adicionalmente, este tipo de líder no gestiona los conflictos desde el estilo de la evitación, en contraposición con los líderes que adoptan un estilo de liderazgo benevolente-autoritario, quienes sí gestionan los conflictos desde ese estilo. El tipo de líder que adopta este

estilo no resuelve los conflictos a través del estilo de gestión de conflictos de competencia. Finalmente, el estudio concluye que el estilo de liderazgo tiene un impacto en el estilo de resolución de conflictos.

El caso de estudio de Ramírez (2018) “Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax S.A.C”, realiza la descripción de la problemática del liderazgo transformacional y el manejo de conflictos existentes en la organización dentro del personal administrativo. El autor se enfoca en el conflicto de pérdida de un cliente valioso lo cual ha mermado la capacidad de solucionar conflictos por el líder transformacional. Por ello busca encontrar si existe una relación entre este estilo de liderazgo y el manejo de conflictos. En esta investigación se llega a concluir que existe una relación significativa entre las variables liderazgo transformacional y manejo de conflictos dentro de la empresa investigada.

Al investigar la percepción de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo en los docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura en una universidad privada del distrito La Molina, Rodríguez & Aurora (2020) concluyen que existe una relación significativa entre estos dos factores comportamentales.

Indeed Editorial Team (2021) también postula que, como líder, se debe asegurar que el equipo de trabajo no solo esté de acuerdo con las metas establecidas y los métodos para llegar a ellas, sino que también debe asegurarse de que se trabaje para alcanzarlas. El éxito de lo anterior también implica estar seguro de que el equipo del proyecto esté trabajando en conjunto. A menudo los individuos con cambios abruptos en su personalidad pueden comprometer al equipo, por lo que reconocer potenciales conflictos individualmente entre los miembros del equipo y resolverlos rápidamente es esencial para el éxito de los proyectos.

Metodología de la Investigación

A lo largo de este capítulo se describen las etapas metodológicas aplicadas para el desarrollo del Trabajo de grado con la finalidad de la obtención de los objetivos planteados.

Tipo de Investigación

El presente Trabajo de grado corresponde a una investigación cualitativa. Lo anterior, implica que la búsqueda de información tendrá como fuentes la literatura vigente y los datos recolectados por medio de una entrevista semiestructurada aplicada en una muestra de gerentes de proyectos o quienes ejerzan este rol. Así mismo, Hernández (2014) indica que las investigaciones cualitativas “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general”.

Diseño de la Investigación

El modelo de diseño de la investigación se define como “análisis de configuración causal”.

Este diseño es definido por Ragin (2000) como una técnica de análisis utilizada para explorar la causalidad en situaciones complejas donde no es posible establecer relaciones causales simples entre las variables. En lugar de buscar una única causa, el CCA busca identificar las configuraciones causales de múltiples factores que juntos, explican un resultado particular. El objetivo final es identificar una combinación única de factores que, cuando están presentes juntos, conducen al resultado deseado.

Fases de la Investigación

En la Tabla 11 se observa la metodología de la solución al problema de investigación planteado.

Tabla 11. Fases de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos

Fase	Objetivos	Alcance	Herramienta/técnica	Resultado esperado
Fase 1	Recopilar información sobre estilos de liderazgo y resolución de conflictos enmarcados en la gerencia de proyectos.	Estudio exploratorio: empleado cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado (Hernández, 2014)	Herramienta: Buscadores de información Google avanzado, Google Académico, PMI journal y Scopus. Técnica: Revisión de literatura.	Listado de estilos de liderazgo y resolución de conflictos
Fase 2	Determinar los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.	Estudio descriptivo: aplicado cuando el objetivo es de especificar propiedades y características significativas de los fenómenos de estudio (Sampieri et al., 2014)	Herramienta: Investigación cualitativa a través de gerentes de proyectos o personas que desempeñen el rol. Técnica: Entrevista semiestructurada	Identificación de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos desde la perspectiva en campo.
Fase 3	Obtener las características de estilos de liderazgo y de estilos de resolución de conflictos presentes en los gerentes de proyectos.	Estudio descriptivo: aplicado cuando el objetivo es de especificar propiedades y características significativas de los fenómenos de estudio (Sampieri et al., 2014)	Herramienta: Investigación cualitativa a través de gerentes de proyectos o personas que se desenvuelven en el rol. Juicio brindado por asesora experta en psicología de selección del talento humano. Técnica: Entrevista semiestructurada Juicio de expertos	Identificación de los estilos de liderazgo asociados a los conflictos identificados
Fase 4	Identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos. mediante una herramienta estadística.	Estudio de configuración causal: Busca identificar las combinaciones de causales de múltiples factores que, juntos, explican un resultado particular.	Herramienta: Análisis formal de causalidad para relacionar configuraciones causales con una salida o resultado. Técnica: Análisis cualitativo comparativo (QCA).	Matriz de combinación de estilos de liderazgo que favorecen al manejo de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Población

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Esta no se limita únicamente a seres humanos sino también a expedientes, objetos, familias, organizaciones, etc. (Arias-Gómez et al., 2016).

Para el presente Trabajo de grado, la población está constituida por gerentes de proyectos o personas que se desempeñan en el rol con conocimientos en gestión de proyectos en Colombia.

Muestra de Estudio

La muestra de estudio es un subgrupo o subconjunto de la población el cual posee sus características (Hernández, 2014). Esta investigación se determina un conjunto finito, con una población blanca, es decir que la población es delimitada por características, resultando una población accesible que se determina en función de las posibilidades o recursos que disponen los investigadores para consideraciones prácticas (Espitia et al., 2022, como se citó en Arias-Gómez et al., 2016).

Por lo tanto, para la definición de la muestra necesaria para cumplir con el segundo y tercer objetivo y teniendo en cuenta que la población de estudio compete a una población accesible y blanca, se realiza un muestreo no probabilístico basada en un juicio subjetivo. Para esto se realizó la selección cuidadosa y controlada de 15 personas, gerentes de proyectos o profesionales que desempeñan el rol.

Respecto al perfil de la muestra, se solicitan en cuanto a experiencia y educación, los requisitos establecidos por el PMI para certificar el grado de profesional en la disciplina (*Project Management Professional*). Por ello, la muestra debe comprobar al menos treinta y seis meses de experiencia direccionando proyectos y certificar un total de al menos treinta y cinco horas en

educación o entrenamiento sobre gerencia de proyectos. En la investigación se opta por hacer una recolección de información primaria de tipo cualitativo con muestreo no probabilístico, por lo cual, el número de entrevistados por sector y los sectores a los que pertenecen se hacen irrelevantes y por tanto se busca entrevistar un número impar de gerentes de diversos sectores económicos. El número de gerentes se determina impar ya que, en la segunda fase de la investigación, se debe determinar por mayoría de selecciones los tipos de conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos. Además, para obtener un criterio diversificado en las respuestas de los sectores, idealmente el número de entrevistados para cada uno se espera sea tres o mayor.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se hizo uso de diversos instrumentos de investigación y técnicas, los cuales se detallan a continuación.

Revisión de Literatura

Como punto de partida para dar contexto a la investigación, se realiza una revisión de literatura mediante la búsqueda de investigaciones acerca de liderazgo, estilo de liderazgo, conflictos, tipos de conflictos, estilos de resolución de conflictos y combinaciones de estilos de liderazgo y estudios que analicen la configuración causal entre solución de conflictos y estilos de liderazgo.

La información se extrajo de fuentes primarias, como artículos de investigación, libros y tesis. Para ello se efectuó una búsqueda en herramientas como Google avanzado, Google Académico, PMI journal, Scopus, repositorios de universidades nacionales e internacionales. Los criterios de búsqueda utilizados consistieron en palabras claves tales como: "(TITLE-ABS-KEY

(conflict AND Leadership) AND TITLE-ABS-KEY (Project AND Management), TITLE-ABS-KEY (Types of conflict AND Types of leadership)”.

Análisis Cualitativo de la Información

La información recolectada en la revisión de literatura se desarrolla mediante la metodología para investigación básica de conocimientos y teorías con fuentes de información primaria y secundaria descritas por Hernández (2014).

Entrevista Semiestructurada

La finalidad de la entrevista es obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (García et al., s/f).

Con el fin de recopilar información adecuada para la investigación se usa la entrevista semiestructurada como herramienta para la obtención y registro de datos. Se opta por este tipo de entrevista debido a la naturaleza de la información que se recopila la cual, si bien se fundamenta en la revisión de literatura previa, está sujeta a la experiencia del entrevistado y, por tanto, siguiendo una guía con las preguntas a efectuar, el entrevistador tendrá la libertad para agregar consideraciones o preguntas según su criterio, buscando orientar y/o ampliar la información recolectada (Hernández, 2014). Por lo anterior, para este Trabajo de grado se desarrollaron preguntas abiertas y cerradas, registrando la percepción de las personas pertenecientes a la muestra de estudio.

Esta herramienta se desarrolla con la asesoría de un experto en psicología con la finalidad de formular las preguntas apropiadas. Posteriormente se realiza una prueba piloto con tres estudiantes de la maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos.

El instrumento y la documentación asociada se pueden consultar en el Anexo A- Invitación formal a la entrevista, Anexo B- Objetivos de la entrevista y Anexo C- Entrevista.

Al aplicar la entrevista a la muestra, se obtiene información experiencial y empírica sobre los conflictos que fueron gestionados y resueltos por ellos desde su rol de líderes en los proyectos. Para ello, el entrevistado describe situaciones de conflicto clasificadas dentro del tipo de conflicto que identifica como más recurrente. Los conflictos analizados pertenecen al tipo de conflicto más recurrente identificado en la investigación, por lo cual, se efectúa en primer lugar la exclusión de aquellos conflictos que fueron clasificados por la muestra dentro de los tipos distintos al más recurrente y, para aquellos que pertenecen a la clasificación de análisis, se les efectúa una verificación del tipo de conflicto al que se asocian basada en los proporcionados por la literatura y descritos en el marco conceptual. Para esto, cada conflicto es analizado individualmente desarrollando una matriz con los criterios propios del tipo de conflicto más recurrente, determinando qué componente del conflicto corresponde a cada criterio.

De la entrevista se obtiene el contexto del conflicto, es decir, en qué proyecto sucedió y cuál fue la situación presentada. Teniendo en cuenta que, en cada etapa del conflicto, para gestionarlo, se presenta una serie de actitudes y decisiones por parte del entrevistado, y que, a su vez existen consecuencias sobre el proyecto propias de esas decisiones, se deduce, con el apoyo de un asesor experto en psicología, los estilos de liderazgo implícitos en los comportamientos durante el conflicto (según la clasificación de estilos de liderazgo seleccionados). Para efectuar esta deducción se recurre a la definición de cada uno de los estilos de liderazgo, la cual, describe las características generales en términos de comportamientos del líder. Cada actitud y decisión tomada por el entrevistado se compara con la definición de cada estilo de liderazgo y se asigna el estilo de liderazgo que se ajuste a las características identificadas.

Análisis Cualitativo Comparativo (QCA)

Para dar cumplimiento al último objetivo de la investigación, se emplea el análisis comparativo cualitativo (QCA) el cual “es un método que permite realizar el análisis formal de la causalidad y, así mismo provee herramientas para mejorar el análisis empírico cuando se realizan comparaciones de pequeños números de casos” (Figuroa et al., 2020).

El análisis QCA, según Figuroa et al. (2020), se divide en un proceso de dos fases: La primera, un análisis factorial confirmatorio que permite demostrar la validez de la escala de medida. y la segunda, ejecutar el modelo usando un modelado de ecuación estructural (SEM) para determinar los estilos de liderazgo que garanticen un resultado más favorable en la solución de los conflictos.

Considerando la naturaleza cualitativa de la investigación, así como el instrumento usado para obtener la información sobre el liderazgo presente en la muestra, se omite la comprobación cuantitativa del primer paso de tal forma que se llega a la segunda etapa directamente. En esta etapa se requiere generar una tabla de verdad asociada a las variables estudiadas. En este caso, las variables de entrada corresponden a cada estilo de liderazgo y la variable de salida, lo que se considera como éxito en la solución del conflicto.

Según los estándares en gerencia de proyectos, la gerencia del proyecto puede considerarse exitosa si, como mínimo, el proyecto no excede los límites determinados por la triple restricción, por lo cual, se toma de referencia este concepto para definir el éxito en la solución de un conflicto: en caso de que el entrevistado confirme alguna afectación al tiempo, costo o alcance del proyecto, producto de la solución del conflicto, se considera ese factor con un aporte nulo (0) al éxito de la solución, y, en contraposición, si no existe afectación a alguno de los factores, su aporte al éxito es equivalente a la unidad (1). En caso de que el factor tenga un

aporte nulo en todos los casos de conflictos, se omite del análisis. Solamente las soluciones que obtengan un aporte promedio equivalente a la unidad se considerarán exitosas.

Para determinar los resultados se recurre a un software denominado “fs/QCA” el cual permite efectuar un análisis tradicional “*crisp sets*” (binario) de la información obtenida y compilada en la tabla de verdad. Se deben analizar en primera instancia los valores de consistencia para determinar que combinaciones son seleccionables como la más favorable. El límite inferior para esta consistencia es típicamente de 0.75 para análisis binarios.

Por otro lado, se debe considerar el factor de cobertura para determinar qué tanto se relacionan las variables causales con la variable de salida o consecuencia, de tal forma que de las combinaciones resultantes que sean seleccionables por consistencia se determina que la combinación de estilos de liderazgo con mayor factor de cobertura será la más favorable a la solución de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.

Resultados y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se encuentran los resultados obtenidos de las diferentes herramientas y técnicas expuesta en la metodología de la investigación que permitieron dar respuesta a los objetivos específicos planteados. En la Tabla 12 se presentan los hallazgos teóricos y las conclusiones derivadas de ellos, con el propósito de respaldar la metodología desarrollada en la investigación. Estos resultados se utilizan para fundamentar las recomendaciones presentadas en el estudio.

Tabla 12. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>El gerente de proyectos es quien toma el rol de líder en los equipos de proyectos.</p> <p>El gerente de proyectos es un gestor del conflicto en el equipo del proyecto.</p> <p>Para certificarse como PMP, el PMI exige 3 años de experiencia relacionada con proyectos y 36 horas de educación en gerencia de proyectos.</p>	<p>Los gerentes de proyectos en su rol de líder son los responsables de gestionar los conflictos en los proyectos.</p> <p>Un PM experto es aquel que cumple los requisitos para certificarse como PMP ante el PMI.</p>	<p>La muestra que participe del estudio exploratorio debe estar conformada por gerentes de proyectos o individuos que desempeñen el rol, quienes cumplan los requisitos para aplicar a la certificación PMP.</p>
<p>Los conflictos presentados en la gerencia de proyectos se pueden agrupar según sus propias características.</p> <p>Las fuentes de conflicto son las causas que dan origen al conflicto. Los escenarios donde se pueden desarrollar los conflictos son conocido como arenas de conflictos.</p> <p>Es posible agrupar los conflictos según características en distintos tipos.</p>	<p>El estudio de los conflictos se agrupa en tipos, arenas o fuentes. La clasificación por medio de tipos de conflictos permite agrupar los conflictos ya presentes en los proyectos. A diferencia de la agrupación por fuentes y arenas, las cuales se enfocan en sus causas y en el ambiente donde se genera.</p>	<p>La investigación debe agrupar los conflictos por medio de los tipos de conflictos ya que se debe enfocar en la gestión de los conflictos ya presentes en el proyecto.</p>
<p>Malik et al. clasifican los tipos de conflictos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado a tareas • Orientado a relaciones • Orientado a 	<p>Existen diversas clasificaciones por tipo de conflicto cada una, cuenta con una fundamentación teórica particular.</p> <p>Los criterios que</p>	<p>La investigación debe definir la clasificación de tipos de conflictos que se usa.</p> <p>La clasificación de tipo de conflictos debe tener una cantidad reducida de categorías para tratar</p>

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>procesos</p> <p>Rahim clasifica los tipos de conflictos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectivo • Sustantivo 	<p>diferencian estas clasificaciones son: cantidad de tipos, vigencia y globalidad</p>	<p>mayor número de conflictos. Así mismo, vincular resultados de investigación recientes que engloben las distintas clasificaciones.</p>
<p>Rahim clasifica los tipos de conflictos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De intereses • De valores • De objetivos • Estructural • Realista • No realista • Retributivo • Mal atribuido • Desplazado 		
<p>Verma clasifica los tipos de conflictos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientados a los objetivos • Administrativos • Interpersonales 		
<p>El liderazgo situacional plantea que, el líder tiene diferentes patrones de conducta frente a diversas situaciones.</p> <p>Se puede evidenciar tres etapas en los conflictos: intensificación o escalamiento, estancamiento y desescalada o descenso.</p> <p>Los estilos de liderazgo son las actitudes con las que los gerentes de proyectos deciden influir en sus empleados, tomar decisiones, solucionar conflictos e impactar en el clima organizacional.</p>	<p>El gerente de proyecto aplica distintos estilos de liderazgo en cada etapa del conflicto, considerando que cada una es una situación particular que debe gestionarse.</p>	<p>Se recomienda que las combinaciones de estilo de liderazgo involucren los estilos de liderazgo presentes en cada etapa del conflicto.</p> <p>Así mismo, es posible deducir los estilos de liderazgo a través de las actitudes y decisiones tomadas por los gerentes de proyectos en cada etapa del conflicto.</p>
<p>Los estilos de liderazgo según International Institute for Management Development son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autoritario • Liderazgo participativo • Liderazgo delegativo • Liderazgo transaccional • Liderazgo 	<p>Existen diversas clasificaciones de estilos de liderazgo cada una, cuenta con una fundamentación teórica particular.</p> <p>Los criterios que diferencian estas clasificaciones son: vigencia, globalidad y diferenciabilidad de sus estilos.</p>	<p>La investigación debe definir la clasificación de estilos de liderazgo que se usa.</p> <p>Se recomienda que la investigación se fundamente en resultados de investigación recientes sobre estilos de liderazgo que engloben las distintas clasificaciones y sus estilos deben ser suficientemente diferenciables para evitar redundar en las definiciones.</p>

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>transformacional</p> <p>Los estilos de: liderazgo según el Project Management Institute:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laissez-faire • Transaccional • Líder servidor • Transformacional • Carismático • Interaccional <p>Los estilos de liderazgo según Gutiérrez & Barbosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformacional • Transaccional • Laissez faire 		
<p>El éxito del proyecto se determina como el éxito del producto en conjunto con el éxito de la gerencia del proyecto.</p> <p>Cumplir por lo menos con la triple restricción permite llegar al éxito de la gerencia de proyectos.</p> <p>La probabilidad de fracaso de los proyectos es proporcional a la magnitud del conflicto.</p>	<p>El cumplimiento de la triple restricción aporta al éxito del proyecto.</p> <p>El nivel de éxito de la solución del conflicto es proporcional al cumplimiento de la triple restricción.</p>	<p>Se recomienda considerar el éxito de la solución de un conflicto según su nivel de afectación a la triple restricción, lo cual permite determinar parte del éxito del proyecto.</p>
<p>La herramienta QCA permite el análisis cualitativo a través del análisis de configuración causal entre variables de entrada y una variable de salida.</p> <p>Los resultados del QCA corresponden a combinaciones de las variables de entrada, las cuales determinan una causalidad sobre la variable de salida.</p>	<p>El QCA es una herramienta que permite determinar la causalidad entre combinaciones de estilos de liderazgo y la solución de los conflictos.</p>	<p>Se recomienda el uso de la herramienta QCA para determinar las combinaciones de estilos de liderazgo que más favorecen a la solución de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.</p> <p>Se recomienda que las variables de entrada del QCA sean estilos de liderazgo y la variable de salida sea el éxito en la solución de los conflictos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Información Recolectada por Medio de Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada fue utilizada como herramienta de recolección de información. Como se observa en el Anexo C, consta de nueve preguntas, dentro de estas preguntas se indaga sobre el contexto del experto, los conflictos presentados en su organización y características de liderazgo y estilos de resolución aplicadas. A continuación, se presentan los resultados de esta entrevista.

Se identifica que el sector con mayor participación es el Minero y Energético con un 27%; seguido por los sectores de administración pública y defensa y, actividades profesionales, científicas y técnicas cada una con una participación del 20%; luego a este, va el sector de Construcción con un 13% de participación y, finalmente los sectores Industrial, Tecnologías de Información y Comunicación y Economía Regional con una participación cada uno del 7%. Cabe resaltar que esta información hace referencia a las organizaciones actuales en las cuales se encuentran trabajando actualmente la muestra seleccionada.



Figura 4. Distribución por sectores económicos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Por otro lado, se evidenció que el 93% de la muestra desempeña, ha desempeñado o aquellas que ha ejercido o que tenga la facultad de delegar en las 10 áreas de conocimiento señalados por el PMBOK 6Ed y un 7% (que corresponde a una persona de la población muestral) desempeña, ha desempeñado o aquellas que ha ejercido o que tenga la facultad de delegar en las 7 áreas de conocimiento. Sin embargo, este individuo manifestó que la estructura organizacional

de la empresa en la cual gerencia los proyectos cuenta con áreas independientes que se encargan propiamente de esas 3 áreas de conocimiento de los cuales él no tiene injerencia. Por lo que se considera un caso especial y se sigue teniendo en consideración para el presente estudio. La Figura 5 muestra las funciones relacionadas con las áreas de conocimiento desempeñadas por la población de muestra. En la versión 7 del PMBOK al hacer referencia a las funciones en la gerencia de proyectos se identifican:

1. Proporcionar supervisión y coordinación.
2. Presentar objetivos y realimentación.
3. Facilitar y apoyar.
4. Realizar el trabajo y aportar ideas.
5. Aplicar conocimientos especializados.
6. Proporcionar orientación e información empresarial.
7. Proporcionar recursos y dirección.
8. Mantener la gobernanza.

Por lo anterior, se aclara que en el marco de la presente investigación, las funciones se orientan a las actividades asociadas con la gestión de cada una de las 10 áreas de conocimiento.

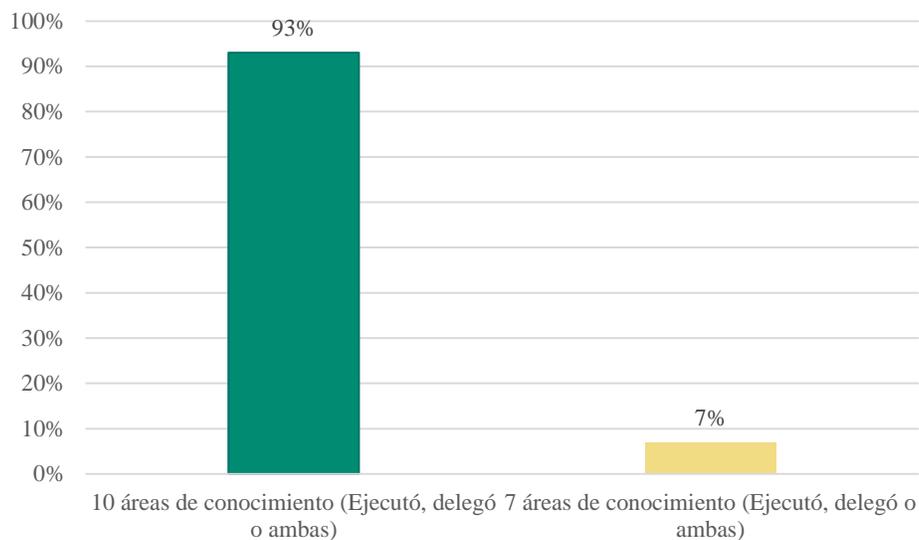


Figura 5. Funciones relacionadas con las áreas de conocimiento desempeñadas por la población de muestra.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

En cuanto a la formación, el 32% de personas aseguraron contar con estudios especializados en áreas asociadas a la gerencia de proyectos, el 14% aseguraron contar con estudios de maestría, el 4% aseguró contar con estudios doctorales, 32% aseguraron contar con educación informal y 18% aseguraron contar con certificaciones.

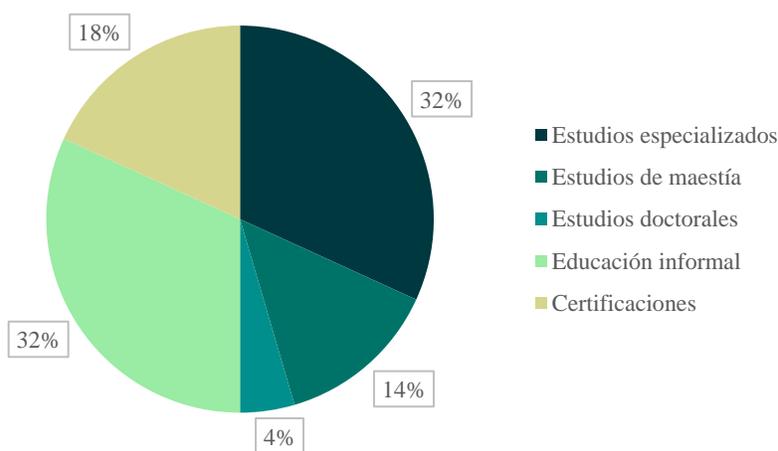


Figura 6. Distribución de la población según nivel de estudios realizados por los gerentes de proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Respecto a la experiencia, el 33% de la muestra contaba con entre 3 a 5 años de experiencia, el 20% contaba con entre 6 a 10 años de experiencia, el 27% contaba con entre 11 a 15 años de experiencia, el 20% contaba con entre 16 a 20 años de experiencia y ninguno de estos contaba con más de 20 años de experiencia.

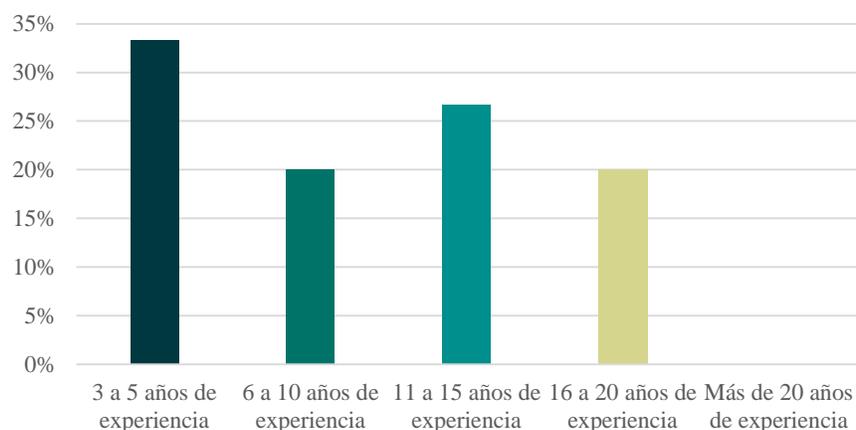


Figura 7. Experiencia de los gerentes de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

De igual forma, se indagó sobre los tipos de proyectos en los que se ha participado. La muestra ha tenido una participación del 22% en proyectos de servicio, 14% proyectos agropecuarios, 13% proyectos de tecnología de información y comunicación, 11% en proyectos industriales y proyectos de infraestructura social, un 7% proyectos agroindustriales, un 2% en proyectos de infraestructura económica y un 20% en proyectos de otro tipo, dentro de los cuales se encontraron: Proyectos ambientales, infraestructura eléctrica, interventoría, innovación y de Minería.

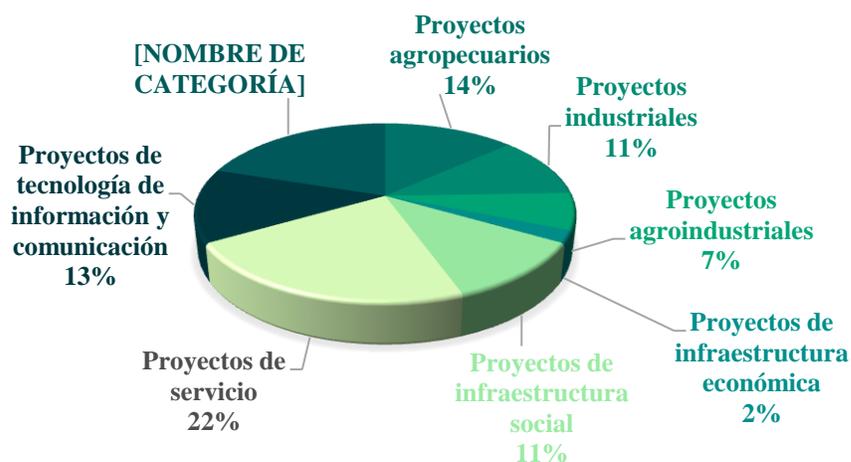


Figura 8. Tipo de proyectos en que la muestra a participado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Sobre la cantidad de proyectos en los cuales han participado la muestra establecida, de un número total de 572 proyectos, mayormente la muestra ha trabajado en proyectos de otro tipo, seguido por proyectos industriales y de servicio y se ha desempeñado menormente en proyectos de la infraestructura económica y proyectos agroindustriales.



Figura 9. Cantidad de proyectos en los que la muestra ha participado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Es importante resaltar el número de proyectos que ha gerenciado cada persona, el 40% de la muestra ha gerenciado entre 3 y 20 proyectos y el 60% de la muestra a gerenciado más de 20 proyectos.

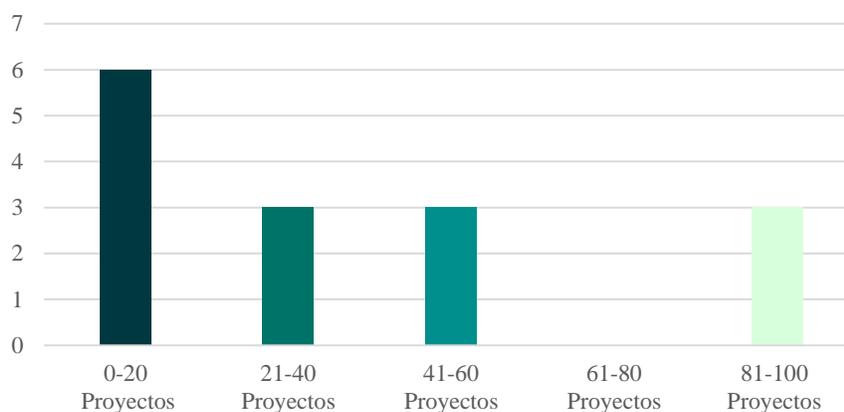


Figura 10. Número de proyectos gerenciados por persona

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Al profundizar sobre el conflicto y según los entrevistados, en la totalidad de los casos se usaron palabras como “Controversia, desfase, desacuerdo, discusión, disputa, diferencia de perspectivas, conceptos y opiniones” las cuales tienen una connotación similar a los conceptos “desacuerdo o diferencia de opiniones” indicada por Ronquillo et al. (2021).

Por otro lado, conceptos como “equipo, dos o más personas, dos o varias partes, interesados y grupo de personas” fueron usadas por el 53% de los entrevistados para indicar explícitamente los involucrados en el conflicto, algo que Ronquillo et al. (2021) denotan como “individuos”. Cabe aclarar que, no se puede descartar en el 47% de la población restante el que se considere que el conflicto sucede entre diversos actores puesto que se puede entender como algo implícito por sus características.

En ningún caso, los entrevistados indicaron que el conflicto era “potencialmente perjudicial para cualquier organización”. Sin embargo, el 67% de la población indicó que habría una afectación hacia los “objetivos, lineamientos, línea base, alcance y plan” en el proyecto. El Project Management Institute (2017) indica que “los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones. Además, el 66,66% afirma tener formación en resolución de conflictos.

El conflicto orientado a procesos fue seleccionado como el más recurrente por el 53.33% de los entrevistados, seguido por el orientado a tareas con un 33.33% y dejando al orientado a relaciones en el último lugar con un 13.33%.

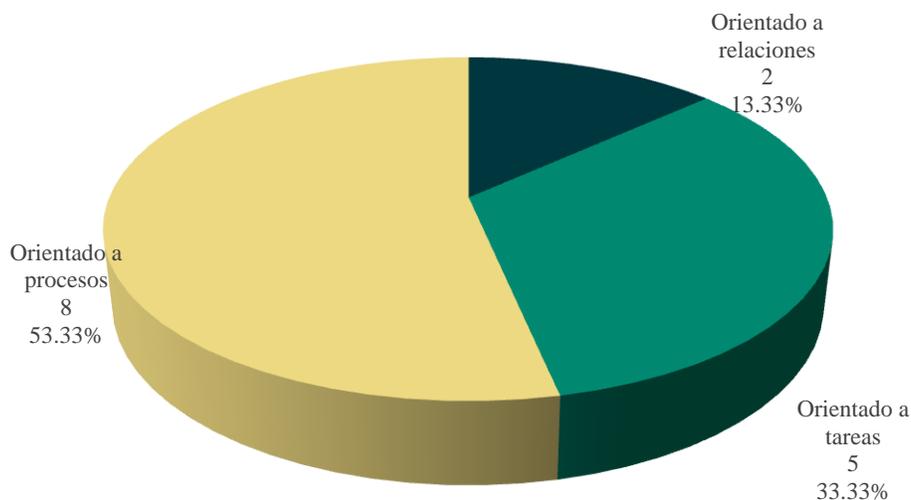


Figura 11. Conflicto más recurrente según la muestra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Los resultados revelan que el 75,33% de la población muestral indicó otro tipo de conflicto que no estaba incluido en la clasificación entregada. Dentro de los conflictos mencionados. Sin embargo, luego de realizar un análisis de las respuestas obtenidas se pudo evidenciar que dichos conflictos mencionados realmente eran parte de las fuentes de conflictos.

Las definiciones de tipos de conflictos y fuentes de conflictos se suelen confundir debido a la interconexión que existe entre estas definiciones, la complejidad del conflicto, la perspectiva o percepción del individuo y la falta de conocimiento de estos. Es por esto, que se recomienda ampliar la definición de estos conceptos y aclarar sus diferencias para obtener resultados más congruentes y acordes con los objetivos de la investigación.

Por otro lado, para disgregar los datos, se puede determinar por cada sector, los tipos de conflictos que se consideran más recurrentes, se logra evidenciar que dependiendo el sector varía el conflicto seleccionado como más recurrente. Para el sector industrial, Tecnologías de información y comunicación y el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas se evidencia que el conflicto orientado a tareas es el seleccionado como más recurrente, mientras

que, para los sectores de Administración pública y defensa, Minero y energético, Agricultura y Construcción el conflicto orientado a Procesos es el más recurrente. Se evidencia que a pesar de que si se eligió el conflicto orientado a relaciones como recurrente este no predomina como más recurrente en ningún sector.

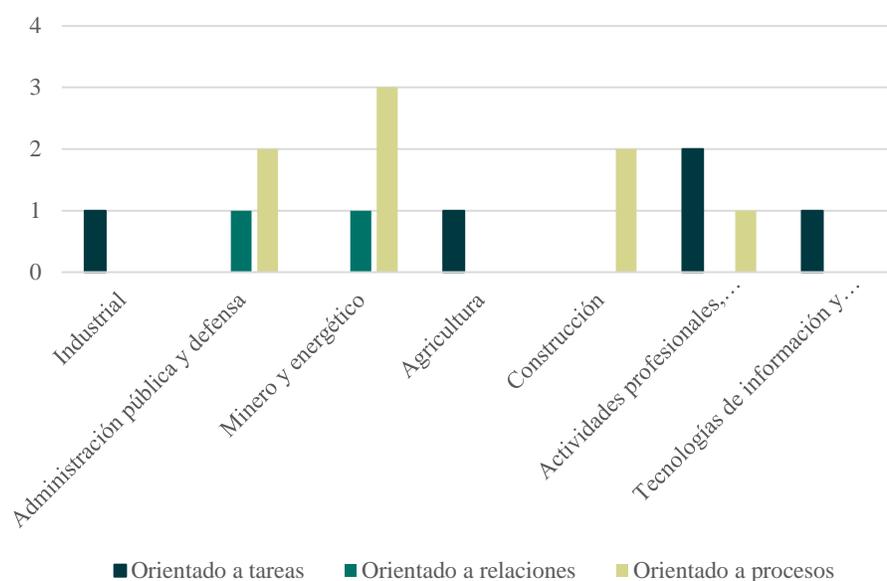


Figura 12. Clasificación de conflictos por sector

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Análisis de la Información Recolectada sobre Conflictos y Liderazgo

Como resultado de la entrevista, los gerentes de proyectos o quienes desempeñan este rol identifican el conflicto orientado a procesos como el conflicto más recurrente, y este subgrupo de gerentes procede a ser la nueva muestra de enfoque.

Es importante mencionar que, para este estudio, se considera que la muestra es participe en dos etapas del conflicto: el estancamiento y el descenso; etapas que se les solicita a los gerentes narrar enfocado en el conflicto más recurrente mencionado.

Una vez definido el conflicto más recurrente, se verifica que la información brindada por la muestra de enfoque presente una alta congruencia con la definición proporcionada de dicho conflicto. La metodología empleada para dicha verificación se presenta en el capítulo de Metodología de la Investigación. Los resultados se evidencian en el Anexo E. Matriz de Verificación de los Conflictos Según las Características del Tipo de Conflicto Orientado a Procesos.

Posteriormente, con base en la información sobre el impacto generado en el proyecto donde se presenta cada conflicto, se determina si la solución fue exitosa por medio de la metodología presentada en el capítulo de metodología de investigación para la última fase de la investigación.

A partir de la información brindada por la muestra se realiza la construcción de la Tabla 14, donde se puede visualizar el impacto del conflicto en la triple restricción, donde ‘1’ representa que impacto y ‘0’ la ausencia de este, adicionalmente en observaciones se encuentra información adicional de porque ocurrió o no este impacto.

Finalmente se determinó que si por lo menos dos de los parámetros de la triple restricción (alcance, tiempo o costo) se encuentran impactados, la solución se considera no exitosa. Dada la poca información brindada por el sujeto E4-1 se decide omitir de la muestra de enfoque pues podría generar inconsistencias en el análisis QCA.

Tabla 13 Impacto del conflicto sobre la triple restricción

Código PM	Código Conflicto	Tiempo	Alcance	Costo	Observación	Solución exitosa del conflicto
E3	E3-1	1	0	1	La solución implicó contratar más personal y trabajar horas extra	No
E3	E3-2	0	0	0	No hubo impacto en el proyecto	Sí
E4	E4-1	0	0	0	*No menciono nada relacionado con la triple restricción.	N/A
E5	E5-1	0	0	1	Implicó fabricar nuevamente piezas	Sí

Código PM	Código Conflicto	Tiempo	Alcance	Costo	Observación	Solución exitosa del conflicto
E5	E5-2	0	0	0	No hubo impacto en el proyecto	Sí
E7	E7-1	1	0	0	Se solucionó con solo una afectación en el cronograma	Sí
E7	E7-2	1	0	1	El conflicto afectó fuertemente las finanzas y el cronograma del proyecto	No
E8	E8-1	0	0	0	El conflicto que se presentó se resolvió sin perjuicios en la triple restricción	Sí
E11	E11-1	0	0	0	Se concluye que no se afectó el proyecto posteriormente a la solución efectuada	Sí
E12	E12-1	0	0	1	Nombra contratar asesor lo cual es un costo adicional	Sí
E14	E14-1	1	0	0	Se siguió presentando resistencia a avanzar durante un tiempo	Sí
E14	E14-2	1	0	1	Despedir y contratar un líder implica tiempo de adaptación y costos de contratación	No
E14	E14-3	1	0	1	Se dan capacitaciones que no se aprovechan porque luego retiran a la persona, generando costo de contratación y adaptación	No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022).

Considerando que, de 12 casos de conflictos Orientados a procesos, 8 de ellos no impactaron sobre uno o ninguno de los tres parámetros de la triple, se determina que el 80% de los casos de conflictos se solucionaron exitosamente y, así mismo, el otro 40% presentaron alguna afectación negativa a las restricciones.

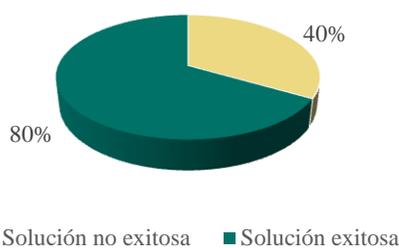


Figura 13. Éxito en la solución de los conflictos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Posteriormente, el equipo investigador en compañía de una asesora en competencias enfocadas a la gerencia de proyectos procede a realizar el análisis de los relatos sobre la nueva muestra de enfoque, actitudes y decisiones tomadas para abordar el conflicto y darle solución.

A partir de ese análisis se realizó la construcción de la tabla 14, la cual está compuesta por una combinación de estilos de liderazgo utilizada por los gerentes en las diferentes etapas del conflicto, donde '1' representa que este estilo de liderazgo está presente en la solución del conflicto narrado por el individuo y '0' la ausencia de este.

Tabla 14. Liderazgo presente en la solución de conflictos

Código Gerente	Código conflicto	Delegativo	Autoritario	Participativo	Transaccional	Transformacional	Solución exitosa del conflicto
E3	E3-1	0	1	1	0	0	No
E3	E3-2	0	0	0	0	1	Sí
E5	E5-1	0	0	1	0	1	Sí
E5	E5-2	0	0	1	0	1	Sí
E7	E7-1	1	0	1	0	0	Sí
E7	E7-2	1	0	0	0	0	No
E8	E8-1	0	1	0	0	0	Sí
E11	E11-1	0	1	0	0	1	Sí
E12	E12-1	0	0	1	1	0	Sí
E14	E14-1	0	0	1	0	1	Sí
E14	E14-2	0	0	1	1	1	No
E14	E14-3	1	0	0	0	1	No

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 14 se evidencia el número de conflictos en los que se presentó cada uno de los estilos de liderazgo identificados.

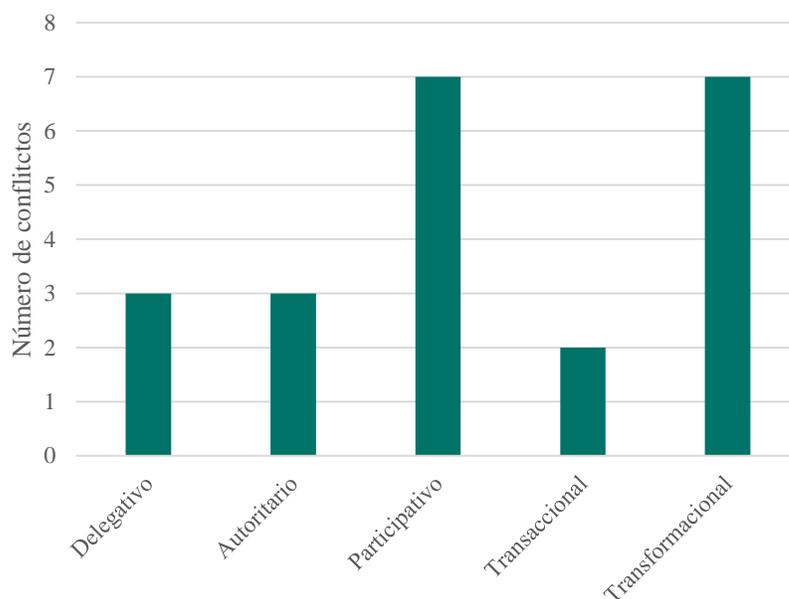


Figura 14. Número de conflictos en los que presenta cada estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022)

Como se observa en la anterior figura, los estilos participativo y transformacional, en un número de 12 casos de conflictos, se presentan en 7 de ellos, representando más del 50% de participación. Esto permite prever que la identificación final de estilos de liderazgo que favorecen a la gestión de los conflictos orientados a procesos incluya alguno o ambos de estos estilos de liderazgo.

Matriz de Combinación de Estilos de Liderazgo que Favorecen a la Solución de Conflictos Orientados a Procesos

La determinación de la combinación de estilos de liderazgo que más favorece el manejo de conflictos orientados a procesos se basa en los siguientes parámetros ya determinados:

1. Se consideran como entradas, las variables estilos de liderazgo y como salida, la variable éxito de la solución del conflicto.
2. Los casos que se analizan corresponden a conflictos gestionados por la muestra de gerentes de proyectos, todos de tipo Orientado a procesos.
3. Los estilos de liderazgo a ser analizados y combinados son: delegativo, participativo, autoritario, transformacional y transaccional.
4. Cada caso de conflicto presenta una combinación de estilos de liderazgo representada por la asignación binaria de cada variable de entrada, determinando su presencia o ausencia en la gestión del conflicto.
5. La salida de la herramienta se genera por medio del nivel de afectación de la triple restricción en la solución de cada conflicto, lo cual es equivalente a determinar el éxito de la solución del conflicto.

La información estructurada en la Tabla 14 se procesa por medio del software “fs/QCA” el cual presenta una salida de información con tres posibilidades de complejidad de la solución: compleja, intermedia o parsimoniosa. La solución compleja es la que presenta mayor rigurosidad al momento de analizar las variables de entrega, seguida por la intermedia y parsimoniosa las cuales simplifican las soluciones en términos del número de estilos de liderazgo involucrados en las combinaciones. Se determina la solución compleja para obtener un resultado con la mayor cantidad de variables incluidas, lo cual permite abordar la solución con la mayor precisión.

Se observa que existen tres soluciones posibles de combinaciones de estilos de liderazgo para cubrir la causalidad sobre la variable de salida determinada como “éxito en la solución de los conflictos orientados a procesos”. En la Tabla 15 se evidencia con el símbolo la existencia de la variable dentro de la solución presentada, así como el símbolo representa su ausencia y

en caso de no tener representación gráfica, determina una ambigüedad en la solución. La cobertura y la consistencia general de la solución son equivalentes a la unidad con lo cual, no solo se superan los umbrales de 0.4 y 0.8 respectivamente, sino que, además, las tres configuraciones explican el 100% de los casos con una consistencia del 100%, dando validez plena a la información procesada por el QCA.

Tabla 15. Matriz de combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen la solución de conflictos orientados a procesos

Combinación	Delegativo	Autoritario	Participativo	Transaccional	Transformacional	Cobertura	Consistencia
1	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0,5	1
2	<input checked="" type="checkbox"/>	0,25	1				
3	<input checked="" type="checkbox"/>	0,25	1				

Fuente: Elaboración propia

Notas: Cobertura de la solución: 1; Consistencia de la solución: 1

Con el fin de explicar la información entregada por el QCA se debe deducir desde la literatura el significado de las soluciones.

Combinación 1: Estilo transformacional

La solución con mayor cobertura, es decir, según Ragin (2009) la que más favorece al éxito en la gestión del conflicto plantea un solo estilo de liderazgo existente dentro del proceso, el transformacional y, por tanto, no corresponde a una combinación de estilos de liderazgo. Esta solución, con una cobertura del 50%, sugiere que no se debe presentar además los estilos delegativo, participativo ni transaccional al momento de solucionar conflictos orientados a procesos y que es indiferente el uso del estilo autoritario.

Al considerar las definiciones del tipo de conflicto orientado a procesos la cual es “desacuerdos entre los miembros de un proyecto con respecto al procedimiento o procesos involucrados en el proyecto” Malik et al. (2021) y las características del estilo de liderazgo transformacional las cuales implican inspirar al equipo a través de una visión, motivación y

empoderamiento, se considera que existe compatibilidad entre una solución con este estilo para ese tipo de conflictos. En los casos presentados donde se hizo uso de este estilo de liderazgo, se observa la necesidad de influenciar en, por ejemplo, mandos superiores a los proyectos o patrocinadores de estos, para lograr entendimiento y conciliación, aplicando habilidades de persuasión y convicción, típicamente asociadas al estilo transformacional.

Igualmente, se presentan casos en donde las metodologías para ejecutar los procesos dentro de la organización impiden el acercamiento y la conciliación entre miembros del equipo del proyecto cuando pertenecen a jefaturas independientes, buscando comúnmente beneficiar a sus propios grupos de trabajo en perjuicio de los proyectos. Por ello, influenciar y motivar a los equipos que presentan este tipo de barreras a solucionarlas, con el objetivo de garantizar el éxito de los proyectos, es una práctica adecuada ya que los miembros del equipo se comprometen con el proyecto más allá de sus intereses como área.

Por otro lado, se identifica que procesos que se llevan a cabo por medio de una misma metodología durante un periodo largo de tiempo, tienden a oponerse a los lineamientos de las organizaciones que evolucionan con el tiempo. Por ello, dar visión al equipo para seguir la estrategia organizacional más allá de mantener metodologías de trabajo propias, garantiza solventar conflictos originados por este tipo de diferencias, evidenciando nuevamente una conducta transformacional de liderazgo

Combinación 2: Estilos delegativo y participativo

Esta combinación presenta una cobertura del 25%, lo cual quiere decir que aproximadamente la proporción respecto a las otras soluciones es de 1 en 4 casos. Esta combinación representa situaciones donde el líder del proyecto reúne a su equipo para consultar sobre el desarrollo de las actividades, secuencias y en general decisiones donde puedan tomar

partida y, según su criterio, delegar las tareas que deben ser ejecutadas para llevar a cabo los acuerdos determinados en conjunto.

Combinación 3: Estilo participativo y transaccional

Los casos donde estos dos estilos interaccionan corresponden a situaciones que le permiten al gerente de proyectos reunir a su equipo para determinar el plan de acción a seguir en ciertas decisiones, pero que, en términos de la solución, tienen un desenlace basado en contratos, legislaciones y normas, así como conductos regulares y, por tanto, la participación sirve para mantener a los equipos enterados y en contexto ante los lineamientos que serán seguidos en la solución del conflicto.

Conclusiones

El presente Trabajo de grado se orienta a la obtención de la matriz de combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen al manejo de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos con la finalidad de contribuir al nivel de crecimiento del éxito de los proyectos y al incremento de la generación de valor organizacional. Su utilidad radica en ser una herramienta que les permita a los gerentes de proyectos aplicar adecuadamente las competencias de liderazgo durante la gestión de los conflictos que mayormente se presenten y de igual forma, para las organizaciones en la búsqueda del talento humano que mejor gestione los conflictos que se generen en sus proyectos.

Durante la ejecución del Trabajo de grado se lleva a cabo una revisión de la literatura asociada a la pregunta de investigación, permitiendo posteriormente generar una entrevista semiestructurada dirigida a gerentes de proyectos, cuyos resultados acerca de los estilos de liderazgo y conflictos más recurrentes facilita dar respuesta por medio de un Análisis Cualitativo Comparativo a la pregunta de investigación: ¿qué combinaciones de estilos de liderazgo favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos?.

A continuación, se presentan las siguientes conclusiones, relacionadas con los objetivos principal y específicos del Trabajo de grado:

- Según la literatura explorada, la selección apropiada de combinaciones de estilos de liderazgo permite una gestión adecuada de cada tipo de conflicto.
- El tipo de conflicto más recurrente en la gerencia de proyectos es el orientado a procesos.
- Los estilos de liderazgo usados en la gestión de conflictos dependen de la etapa en la que se encuentre este. De esta forma, una combinación de estilos de liderazgo resulta

ser todos los estilos de liderazgo involucrados en el proceso de solución del conflicto y pueden ser identificados según las actitudes y decisiones tomadas.

- El nivel de impacto sobre la triple restricción en la ejecución de los proyectos es un parámetro adecuado para determinar el nivel de éxito de la solución dada al conflicto dentro del proyecto y esta relación es inversamente proporcional.
- Considerando la diversidad del concepto de conflicto, se encuentra que clasificarlos en diferentes tipos permite enfocar el estudio y tratar una amplia gama de conflictos de manera conjunta.
- La entrevista semiestructurada permite abarcar mayor cantidad de información que otros tipos de entrevistas, favoreciendo a la exploración amplia de temáticas como el liderazgo o el ejercer profesiones como la gerencia de proyectos y, a su vez, focalizar la información para obtener los insumos necesarios para lograr objetivos posteriores de la investigación.
- Según los resultados del QCA respecto a la matriz de combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen la solución de conflictos orientados a procesos, se presentan tres combinaciones factibles para obtener un resultado exitoso en la gestión de estos conflictos. En conjunto, las variables de entrada al tener una cobertura del 100% sobre la variable de salida, permitirán una confiabilidad alta al aplicar el modelo.
- El concepto de tipo de conflicto es comúnmente malinterpretado con el concepto de fuente del conflicto. Esto se refleja en el hecho de que el 75,33% de la población muestral mencionó otros tipos de conflictos que no estaban incluidos en la clasificación original, pero que después se demostró que realmente eran parte de las fuentes de conflictos.

- Los resultados de la investigación sugieren que los expertos en gerencia de proyectos entrevistados consideran que los conflictos orientados a procesos son los más recurrentes en la gerencia de proyectos. Sin embargo, cuando se consideran los diferentes sectores, los tipos de conflictos más recurrentes pueden variar.
- La presente investigación se centra específicamente en el análisis de los conflictos de tipo orientado a procesos basándose en el criterio de selección de la muestra. Por lo anterior, se recomienda en futuras investigaciones incluir en el análisis todos los conflictos mencionados por la muestra para posteriormente seleccionar, según los criterios establecidos, los conflictos que se ajusten al tipo de conflicto estudiado y así, ampliar el espectro de información analizada.
- Se recomienda en futuras investigaciones considerar el efecto del liderazgo como fuente de conflictos para así, determinar que estilo de liderazgo puede llegar a generar mayor cantidad de conflictos. De igual forma, analizar los impactos del uso de ciertos estilos de liderazgo en el proyecto y los medios para solucionar los conflictos que surjan como efecto.
- El estilo de liderazgo transformacional resulta ser el más efectivo para resolver conflictos orientado a procesos por encima de cualquier combinación u estilo de liderazgo. De esta forma, se llega a concluir que no es necesario utilizar una combinación de estilos de liderazgo para favorecer el manejo de conflictos orientado a procesos.

Recomendaciones para Trabajo Futuro

El alcance del Trabajo de grado corresponde a las combinaciones de estilos de liderazgo que favorece a la resolución de conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos, que en la presente investigación arrojó los conflictos de procesos, de manera que los resultados puedan ser utilizados por los mismos gerentes de proyectos y las organizaciones.

Sin embargo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las conclusiones, se hace relevante proponer las siguientes recomendaciones para abordar durante los trabajos futuros:

- Ampliar la muestra de expertos en la gerencia de proyectos, líderes de proyectos, personas que se desempeñan como gerentes sin tener un título y/o mayor experiencia, con el fin de generar un grado mayor de confiabilidad en las respuestas obtenidas que fueron el insumo para el QCA y la obtención de resultados.
- El alcance del proyecto puede ser ampliado con la implementación de instrumentos o técnicas de medición del tipo de liderazgo, el cual no únicamente analice el liderazgo utilizado en la resolución de conflictos sino también el predominante en el líder.
- Aumentar la participación de líderes de diferentes sectores económicos para que los resultados no sean sectorizados por su ausencia o enfocar el estudio a un sector en particular.
- Realizar una clara definición de la diferencia entre el concepto de tipo de conflicto y fuente del conflicto para evitar la confusión y posible sesgo en las respuestas dadas por los participantes.
- Aumentar la participación de líderes que se encuentren gestionando proyectos ágiles.

Referencias

- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Altmäe, S., Türk, K., & Toomet, O. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45–65. <https://doi.org/10.1108/17465261311291650>
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *EMJ - Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Babaeian Jelodar, M., Wing Yiu, T., & Wilkinson, S. (2015). Systematic Representation of Relationship Quality in Conflict and Dispute: for Construction Projects. *Construction Economics and Building*, 15(1), 89–103. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v15i1.4281>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Lecciones de Cuatro Décadas de Conflicto en torno a los Proyectos de Infraestructura en América Latina y el Caribe*.
- Bass, B. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery*, 1–10.
- Beltrán, J., Salas, C., & Vega, M. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES PARA GERENTES DE PROYECTOS, BAJO EL CONSTRUCTO DE LIDERAZGO*. ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO.

- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Correa, J., Valdés, N., González, R., Torres, L., & González, L. (2011). Resolución de conflictos interpersonales. Ediciones UC.
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65–76.
- Cuadros Mejía, A. (2021). *Fallos en gerencia de proyectos: cinco casos de estudio en Colombia*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-961-1>
- Curşeu, P. L. (2011). Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles. *Administrative Sciences*, 1(1), 3–13. <https://doi.org/10.3390/admsci1010003>
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning. Inc.
- Dasgupta, U. (2019). From conflict styles to behaviours-A research of team relationship conflict, and research agenda for Indian infrastructure projects. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11 Special Issue), 365–376. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K1067.09811S19>
- Delgado, D. P. (2019). *Gestión de conflictos en los proyectos*.
- Domínguez, M. (2015). *IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: UN MODELO COMPRENSIVO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.

- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1991). Handbook of industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2, 2nd ed.* (2nd ed., Vol. 2). Consulting Psychologists Press.
- Espitia, C., Martínez, N., & Menco, M. (2022). *DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO.* Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Figueroa, N., Olaya, E., & Castro, H. (2020). Modelo de Identificación de Estrategias para Potencializar la Generación de Patentes a la Medida de la Institución de Educación Superior. *Journal of Technology Management & Innovation, 15*(2), 2–3.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working Through Conflict.* Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003027232>
- García, M., Martínez, C., Martín, N., & Sánchez, L. (n.d.). *Metodología de Investigación Avanzada.*
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflictos en las organizaciones y Mediación.* Universidad Internacional de Andalucía.
- Guido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5ta ed.).
http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/d39r-v2J4jG9ONG-Letvsu_ADMINISTRACION_EXITOSA_DE_PROYECTOS.pdf
- Gutiérrez, M., & Barbosa, E. (2015). *Estilos de Liderazgo según El Multifactor Leadership Questionnaire (Mlq), Secciones de Producto de Almacenes Éxito, Localidad de Suba.* Universidad Cooperativa de Colombia.

- Gyan, C., & Ampomah, A. O. (2016). Effects of Stakeholder Conflicts on Community Development Projects in Kenyase. *SAGE Open*, 6(1), 215824401663525. <https://doi.org/10.1177/2158244016635254>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGrawHill Education.
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.003>
- Indeed Editorial Team. (2021). *A Guide to Leadership and Conflict Management*. Indeed Development Career. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-and-conflict-management>
- International Institute for Management Development. (2021, November). *The 5 Leadership Styles you can use & how to implement each in 2022*. IMD Business School. <https://www.imd.org/imd-reflections/reflection-page/leadership-styles/>
- International Project Management Association. (2019). *Base para la Competencia Individual*.
- Janicki, K. (2017). Language and conflict: Selected issues. *Bloomsbury Publishing*.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183–195.

- Johnson, J. (2021, January 6). *Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity*.
<https://hennyportman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/>
- Karadakal, N. V., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles - a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 4.
<https://doi.org/10.1186/s40497-015-0019-6>
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11th ed.). NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). WILEY.
- Khan, M., Langove, N., Shah, F., & Javid, M. (2015). The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. In *An International Journal* (Vol. 7, Issue 2).
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971–980.
- Levi, D. (2013). *Group Dynamics for Teams*. SAGE Publications, Inc.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Malik, M., & Azmat, S. (2019). *Leader And Leadership: Historical Development of The Terms and Critical Review of Literature*. Annals of the University of Craiova for Journalism.
- Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The

mediating role of conflict. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8).
<https://doi.org/10.3390/su13084513>

- Marion, R. (1995). Personality types and conflict resolution styles of teacher candidates. *Teaching and Teacher Education*, 11(6), 631–641.
- Mills, C. J., Robery, P. C., & Smith, A. J. (1985). Personality and conflict resolution style. *Journal of Social Psychology*, 125(6), 757–759.
- Montes, M., Reyes, C., Gimena, F., & Díez, H. (2012). *GESTIÓN DEL CONFLICTO ENTRE EQUIPOS EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS*. XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.
- Morales, V., San Martín, H., & Valenzuela, P. (2015). *Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble*.
- Morris-Conley, C. M., Kern, R. M. (2003), “The Relationship Between Lifestyle and Conflict Resolution Strategy”, *Journal of Individual Psychology*, 59(4), 475-487.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *International Journal of Project Management*.
- Naismith, N., Sethi, R., GhaffarianHoseini, A., & Tookey, J. (2016). Managing conflict in engineering projects: New Zealand experiences. In *International Journal of Construction Supply Chain Management* (Vol. 6, Issue 1, pp. 19–34). School of Engineering, Auckland University of Technology. <https://doi.org/10.14424/ijscsm601016-19-34>
- Pandya, K. D. (2014). The Key Competencies of Project Leader Beyond the Essential Technical Capabilities. *IUP Journal of Knowledge Management*, 12(4), 39–48.

- Project Management Institute. (2016). El alto costo un bajo desempeño. *Pulse of the Profession*.
https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?v=47f2ee21-3cc3-471c-9e93-23baecda12b5&sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (6ta ed.).
- Project Management Institute. (2017). Aumento de las tasas de éxito. La transformación del alto costo de un bajo desempeño. *Pulse of the Profession*.
- Project Management Institute. (2018). Success in Disruptive Times. *Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance. Pulse of the Profession*.
- Project Management Institute. (2021). Más allá de la agilidad. *Pulse of the Profession*.
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. (2009). *Redesigning Social Inquiry*. The University of Chicago Press.
- Rahim, M. (2011). *Managing conflict in organizations*. (4th ed.). Routledge.
- Ramírez, B. (2018). *Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax S.A.C.* [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma del Perú.
- Reich, W., Wagner-Westbrook, B., Kressel, K. (2007), "Actual and Ideal Conflict Styles and Job Distress in a Health Care Organization", *Journal of Psychology*, 141(1), 5-15.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez, B., & Aurora, P. (2020). *Relación entre la Percepción de la Resolución de Conflictos y los Estilos de Liderazgo en Docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una Universidad Privada del Distrito de La Molina*. Universidad Privada del Distrito de La Molina.
- Romero, E. J. (1983). Relationship between situational leadership and conflict management styles. *Psychological Reports*, 53(2), 475–478.
- Ronquillo Yasmyne, L. Ellis, V., & Toney-Butler, T. (2021, July 8). *Conflict Management*. StatPearls. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470432/>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Santa Fajardo, L. M., Macías Ramírez, V. H., Bom-Camargo, Y. I., & Fajardo Calderón, C. L. (2021). Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(2), 367–390. <https://doi.org/10.36390/telos232.10>
- Say, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales (estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)* [Tesis de licenciatura]. Universidad Rafael Landívar.

- Siguenza, W., & Crespo, J. (2012). *ESTUDIO DE LOS TIPOS DE CONFLICTOS EDUCATIVOS EN ADOLESCENTES DE DÉCIMO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA*. Universidad de Cuenca.
- Song, M., & Noh, J. (2006). Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 262–278. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.007>
- Stanley, A. (2004). Personality types and conflict handling styles: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 12(5), 348–353.
- Verma, V. K. (1998). CONFLICT MANAGEMENT. *He Project Management Institute Project Management Handbook*.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Whitworth, B. (2008), “Is There a Relationship Between Personality Type and Preferred Conflict-Handling Styles? An Exploratory Study of Registered Nurses in Southern Mississippi,” *Journal of Nursing Management*, 16(8),921-932.
- Wieviorka, M. (2013). Social conflict. *Current Sociology*, 61(5–6), 696–713. <https://doi.org/10.1177/0011392113499487>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32, 40–53.
- Zaman, U., Nawaz, S., & Nadeem, R. D. (2020). Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 168. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040168>

Anexos

Anexo A. Cartas de Invitación – Prueba Piloto/Cuestionario Final

Asunto: solicitud de participación en entrevista con fines de investigación Trabajo de grado Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos "Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos"

Respetados señores:

La Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, comprometida con el objetivo de contextualizar la actividad académica con base en las necesidades del entorno, emprende permanentemente diversas iniciativas, entre las cuales se encuentra el desarrollo de trabajos de grado de los estudiantes de maestría, orientándolos a la apropiación de saberes en función de proponer soluciones a problemáticas específicas en el contexto de la gerencia de proyectos.

En esta oportunidad, los estudiantes del programa de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Ing. Valentina Alegüe, Ing. Carlos Barceló e Ing. Luis García, se encuentran desarrollando una matriz de identificación de estilos de liderazgo que aportan a la resolución de conflictos en la gerencia de proyectos.

El desarrollo del producto del Trabajo de grado requiere de la participación de actores claves, entre los que se encuentran expertos y profesionales en gerencia de proyectos. Por lo anterior, acudimos a usted con el fin de invitarlo a responder una entrevista que tiene como objetivo obtener información de gerentes de proyectos o profesionales que, desempeñan el rol de gerentes de proyectos con el fin de identificar la recurrencia de los conflictos (señalados por la literatura), durante la ejecución de los proyectos, y utilizarlos como insumo para el desarrollo del producto del Trabajo de grado.

La entrevista se llevará a cabo de manera presencial o virtual según previo acuerdo con los entrevistadores. Se enviará adjunto el modelo de la entrevista que permitirá dirigir el diálogo en la dirección de obtener la información objetivo del instrumento.

Cabe aclarar que los resultados de este trabajo son netamente académicos y no se realizará la distribución o divulgación de la información que usted considere confidencial. Agradecemos de antemano la atención prestada y su contribución a los resultados de la presente investigación. Los estudiantes quedan a su disposición para resolver cualquier inquietud que se le presente.

- Ingeniera Biomédica: Andrea Valentina Alegüe Olivares:
andrea.alegue@mail.escualing.edu.co
- Ingeniero Civil: Carlos Fernando Barceló Avendaño: carlos.barcelo@mail.escuelaing.edu.co
- Ingeniero Electricista: Luis Miguel García Trujillo
luis.garcia-tr@mail.escuelaing.edu.co

Cordialmente,

Ricardo A. Benavides B.

Ing. Ricardo A. Benavides B. EE, MSc,

PMP®Unidad de Proyectos

Director de Programa

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de
Proyectos ricardo.benavides@escuelaing.edu.co

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio

Garavito Autopista Norte AK 45 No. 205-59

PBX: (57-1) 6683600 EXT: 575

Bogotá, D.C., Colombia

www.escuelaing.edu.co

Anexo B. Objetivos de la Entrevista

Trabajo de grado: Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos.

Objetivo general

Obtener información de gerentes de proyecto o profesionales que desempeñan el rol de gerentes de proyectos con el fin de identificar la recurrencia de los conflictos (señalados por la literatura), durante el desarrollo de los proyectos y utilizarlos como insumo para el desarrollo del producto del Trabajo de grado.

Objetivos específicos

1. Contrastar la identificación de los conflictos en gerencia de proyectos identificados a través de la literatura.
2. Priorizar los conflictos en gerencia de proyectos por orden de recurrencia.
3. Identificar las características de liderazgo y las soluciones asociadas a los conflictos.

Anexo C. Entrevista Semiestructurada

Introducción

El presente cuestionario hace parte de los instrumentos del Trabajo de grado de maestría “Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos”, cuyo objetivo es identificar los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.

Indicadores Preliminares

- La entrevista tendrá una duración entre 30 a 45 minutos aproximadamente.
- En lo posible, la entrevista no debe ser interrumpida, por lo cual, se sugiere silenciardispositivos móviles y abstenerse de responder llamadas.
- La información recolectada es confidencial y solo se usará para fines académicos.
- Las respuestas suministradas deben ser claras y sinceras.
- La entrevista no busca generar juicios de valor.
- La entrevista será grabada, sólo si se autoriza, y se hará con el objetivo de documentar orevisar respuestas en la fase de análisis.

Preguntas

1. Considerando los siguientes sectores de la economía en Colombia, seleccione a cuál pertenece la organización en la que se desempeña actualmente:
 - Administración pública y defensa
 - Comercio al por mayor y al por menor
 - Actividades inmobiliarias
 - Actividades profesionales, científicas y técnicas. Actividades de servicios administrativos y de apoyo
 - Agricultura
 - Economía Regional
 - Educación
 - Tecnologías de información y comunicación
 - Industrial
 - Transporte
 - Financiero
 - Minero y energético
 - Otro ¿Cuál?: _____
2. De las siguientes funciones relacionadas con la gestión de proyectos, seleccione aquellas en las que se desempeña, se ha desempeñado, aquellas que ha ejercido o

que tenga la facultad de delegar (esta pregunta no tiene límite de respuestas. Se pueden marcar todas las que considere que apliquen).

Tabla 16. Áreas de conocimiento PMBOK v6

Función	Ejecutó	Delegó	Ambas
<p>“Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”</p>			
<p>“Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito”</p>			
<p>“Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.”</p>			
<p>“Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.”</p>			
<p>“Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.”</p>			
<p>“Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto”</p>			
<p>“Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.”</p>			
<p>“Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.”</p>			
<p>“Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.”</p>			
<p>“Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.”</p>			

Fuente: (Project Management Institute, 2017).

3. ¿Qué tipo de formación en gerencia de proyectos tiene?
4. ¿Cuántos años de experiencia tiene gerenciando proyectos?
5. De la siguiente lista, seleccione con una “X” los tipos de proyecto que ha gerenciado. Para cada uno de los tipos que seleccione, indique la cantidad de proyectos gerenciados por usted.

Tabla 17. Tipos de proyectos

Tipo de proyecto	Participación	Cantidad de proyectos
Proyectos agropecuarios		
Proyectos industriales		
Proyectos agroindustriales		
Proyectos de infraestructura económica		
Proyectos de infraestructura social		
Proyectos de servicio		
Proyectos de tecnología de información y comunicación		
Otro:		

Fuente: (Maldonado, J., 2021)

6. ¿Qué entiende por conflicto?
7. ¿Posee alguna formación en resolución de conflictos?
8. De acuerdo con la definición de conflicto dada por Ronquillo Yasmyne et al. (2021): “Desacuerdo o diferencia de opiniones entre individuos potencialmente perjudicial para cualquier organización” y tomando como referencia la categorización de los conflictos que se presenta a continuación, por favor diligencie la tabla con las siguientes instrucciones:

Ordene los tipos de conflictos que haya gestionado, ubicando en la casilla de recurrencia la siguiente escala: 1 representa el tipo de conflicto que menos se le ha presentado y 3 el másrecurrente.

Tabla 18. Tipos de conflicto

Tipos de conflicto		Característica	Recurrencia
Orientado a	tareas	“Desacuerdos de los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea o la manera de llevarla a cabo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones”.	
Orientado a	relaciones	“Discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores, los cuales típicamente incluyen tensión personal, enemistad y hostilidad”.	
Orientado a	procesos	Desacuerdos entre los miembros de un proyecto con respecto al procedimiento o procesos involucrados en el proyecto.	

Fuente: (Malik et al., 2021)

9. Describa las características de los conflictos que ha tenido que gestionar en la categoría que seleccionó como más frecuente, incluyendo la siguiente información encada uno de ellos:

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.
- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.
- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.
- d. La solución que se le dio al conflicto.
- e. Consecuencias de la solución.
- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución?
Sies así, ¿Cuál fue?

Anexo D. Resultado de la Entrevista semiestructurada

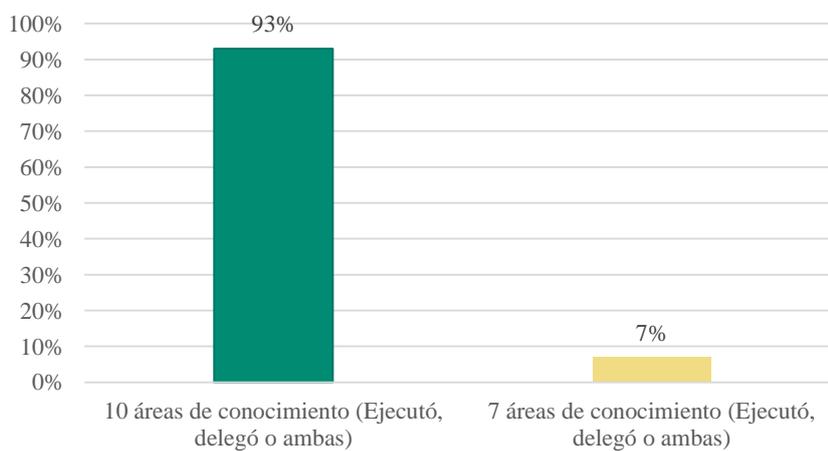
Pregunta 1.

Considerando los siguientes sectores de la economía en Colombia, seleccione a cuál pertenece la organización en la que se desempeña actualmente:

Industrial
 Administración pública y defensa
 Administración pública y defensa
 Minero y energético
 Minero y energético
 Agricultura
 Construcción
 Actividades profesionales, científicas y técnicas. Actividades de servicios administrativos y de apoyo
 Actividades profesionales, científicas y técnicas. Actividades de servicios administrativos y de apoyo
 Tecnologías de información y comunicación
 Administración pública y defensa
 Construcción
 Minero y energético
 Minero y energético
 Actividades profesionales, científicas y técnicas. Actividades de servicios administrativos y de apoyo

Pregunta 2.

Funciones de la población de muestra en contraste a las áreas de conocimientos



Pregunta 3.

¿Qué tipo de formación en gerencia de proyectos tiene?

Especialización Gerencia de Proyectos
 Especialización en gerencia de recursos ambientales
 Especialización Gerencia de Proyectos
 Maestría en Gestión de Proyectos
 Curso de 64 horas en Gerencia de Proyectos
 Curso de 64 horas en Gerencia de Proyectos
 Estudiante de maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos/Especialización en gerencia de proyectos ambientales ESAP/Diplomado de gestión de proyectos ESAP
 Programa especial en gerencia de proyectos CESA-PMI/Certificación auditoría en calidad ISO 9001/Diplomado en gerencia de habilidades directivas Universidad Javeriana
 Estudiante de maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos/Diplomado en gestión de proyectos y metodologías ágiles/Certificación en gestión de proyectos Banco interamericano de desarrollo/Curso preparatorio para certificación PMP Universidad Javeriana
 Empírica
 Especialización Gerencia de Proyectos
 Especialización Gerencia de Proyectos
 PMP/Cursando doctorado en Gerencia de Proyectos/Programa de 6 cursos en gerencia de proyectos
 Especialización en gerencia de proyectos / PMP
 Diplomado en gerencia de interventoría de proyectos

Pregunta 4.

¿Cuántos años de experiencia tiene gerenciando proyectos?

6 años
 12 años
 3 años
 7 años
 5 años
 4 años
 12 años
 20 años
 3 años
 2 años
 6 años
 20 años
 15 años
 14 años
 20 años

Pregunta 5

¿Cuántos años de experiencia tiene gerenciando proyectos?	
Tipo de proyectos	Cantidad de proyectos
Proyectos industriales	18
Proyectos agropecuarios	3
Proyectos agroindustriales	3
Proyectos de servicio	2
Proyectos de tecnología de información y comunicación	1
Otro	6
Proyectos de infraestructura económica	2
Proyectos de servicio	2
Proyectos agropecuarios	1
Proyectos industriales	20
Proyectos de infraestructura social	10
Proyectos de servicio	5
Proyectos de tecnología de información y comunicación	2
Otro	50
Proyectos industriales	80
Proyectos de servicio	10
Proyectos de tecnología de información y comunicación	5
Proyectos agropecuarios	30
Otro	12
Proyectos agropecuarios	7
Proyectos industriales	3
Proyectos agroindustriales	2
Otro	27
Proyectos agropecuarios	1
Proyectos de servicio	50
Otro	3
Proyectos de tecnología de información y comunicación	4
Proyectos de servicio	5
Proyectos agropecuarios	3
Proyectos agroindustriales	1
Proyectos de infraestructura social	30
Proyectos de servicio	1
Proyectos de tecnología de información y comunicación	2
Otro	70
Proyectos de infraestructura social	5
Proyectos de servicio	5
Otro	25
Proyectos industriales	1
Proyectos de infraestructura social	1
Proyectos de servicio	1
Proyectos de tecnología de información y comunicación	1
Otro	41
Proyectos de infraestructura social	8
Proyectos de servicio	10
Otro	6

Pregunta 6

¿Qué entiende por conflicto?

Es una situación que presenta algún tipo de desviación o controversia que no está alineada con el plan, ya sea un conflicto personal, operativo, profesional, entre otros.

Es una diferencia de conceptos o de percepciones que el algún momento no se pueden llegar a conciliar

Es cuando los alineamientos de los objetivos no se encuentran en fase con los del equipo, generando conflictos en cronogramas, costos, en el entregable final.

Un conflicto puede definirse cuando dos o más personas no logran acordar sus visiones sobre un alcance.

Es un inconveniente que se presenta entre los interesados o diferentes áreas y puede afectar al desarrollo del proyecto, ya sea por diferencias que no permiten entenderse entre personas o ponerse de acuerdo.

Un desacuerdo entre dos partes, una discusión o una disputa donde hay varios interesados y no se llega a un punto en común

Son diferentes puntos de vista que intentan llegar a un consenso entre un grupo de personas. No hay una coherencia entre una razón general para que algo se haga efectivo.

Una diferencia entre lo que se espera y lo que pasa

Es la generación de no tener un común acuerdo entre varias partes y no tener un consentimiento entre esas partes que están haciendo un tema en específico y tienen diferentes perspectivas

Problemas que se presentan durante el ciclo de vida de un proyecto y pueden ser de diferentes tipos como: Comunicaciones, ejecución calidad, etc.

Oposición, diferencia o desacuerdo entre personas.

Es la diferencia de conceptos entre partes con respecto al lineamiento (línea base) plasmado para la ejecución de un proyecto. Existen conflictos internos y externos. Ej.: Externos en temas de normatividad

Cuando hay posiciones disonantes o relativamente opuestas, que generan desencuentros y posiciones que no se complementan en la búsqueda de un objetivo común.

Un conflicto es una situación donde se debe generar una solución orientada a cumplir un objetivo; donde se tienen diferencias de opiniones y se debe llegar igual a un objetivo

Un conflicto son contradicciones ente dos partes

Pregunta 7

¿Posee alguna formación en resolución de conflictos?

Coach en manejo de conflictos y manejo de equipos / Resolución de conflictos en contratos

Cursos de formación en la secretaría de gobierno de Bogotá en la dirección de convivencia y dialogo social

Ninguna

Materia en la maestría sobre resolución de conflictos

Capacitaciones desde comité de convivencia con duración de 4 horas

Ninguna

Curso de resolución de conflictos en Maestría de Gerencia de Proyectos

Curso de prevención de conflictos Universidad Javeriana

Materia en la maestría sobre resolución de conflictos

Ninguna

Ninguna

Curso de resolución de conflictos en Especialización

Cursos de negociación

Asignatura dentro de programa de sistemas de control organizacional

Ninguna

Pregunta 8

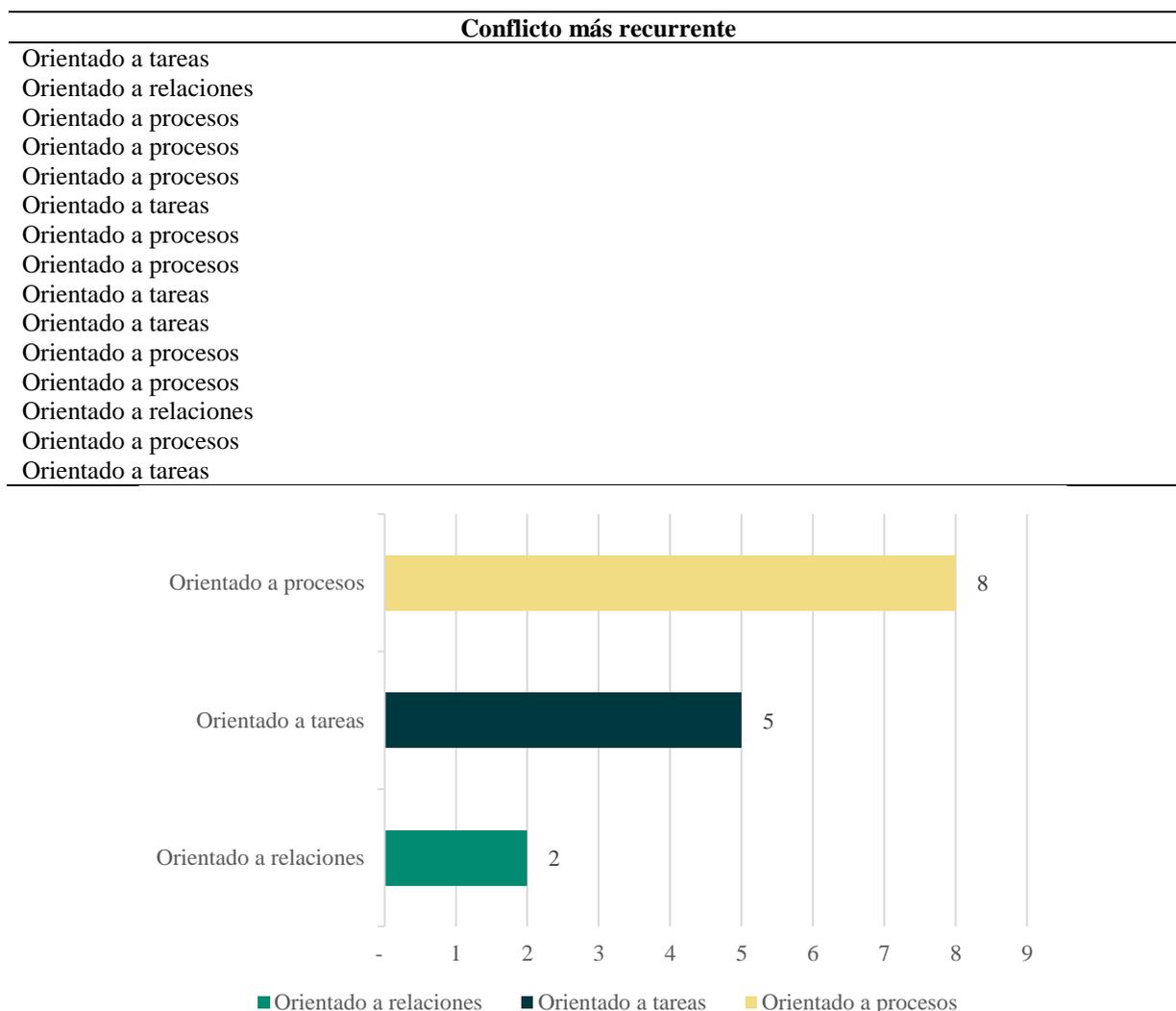


Figura 15. Recurrencia de los Conflictos en la Gerencia de Proyectos

Pregunta 9.

Características de los conflictos que ha tenido que gestionar en la categoría que seleccionó como más frecuente

CONFLICTO 1

Contexto:

En la reunión de definición de las actividades se tenía que hacer un grupo que abarcaba obras civiles y otro que abarcaba montaje e instalación de gabinetes. El personal técnico de los gabinetes indicaba que se demoraban tres semanas haciendo el trabajo de instalación. Como las obras civiles son sucesoras de estas actividades, se necesitaba celeridad en la actividad considerando además que por requerimiento de la Secretaría de Tránsito se contaba con dos semanas máximo para terminar la obra. Por otro lado, surge el riesgo de incrementar el tiempo debido a la contratación de un personal que no tenía la experiencia para hacer el montaje de gabinetes. Por último, el equipo de obra civil indica que las condiciones del suelo no eran óptimas para la obra. La serie de desacuerdos sobre el tiempo destinado a cada actividad llevó a discusiones que se solucionaron en la misma reunión.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

Suministro e instalación de gabinetes de controladores vehiculares. Proyecto de servicio

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto

Consultar al equipo sobre qué decisión tomar respecto a la programación de actividades. De esta forma la obra civil sugirió adelantar tareas que estarían hechas una vez terminaran el equipo técnico.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Se sigue la recomendación del equipo de obra civil para adelantar actividades respecto a lo planificado originalmente.
Se contrata a personal capacitado en el SENA para dar apoyo al montaje de gabinetes y así reducir el tiempo de ejecución
Se contrata otra cuadrilla de obra civil para apoyar, de tal forma que se minimizaba el riesgo de retraso por condiciones del suelo.

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Adelantamiento de actividades y contratación de más personal y mejor capacitado respecto al originalmente contratado.

- e. Consecuencias de la solución.

El personal tuvo que trabajar extras y de corrido logrando cumplir dentro del tiempo límite y según un cronograma que fue desarrollado en esa reunión.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

1. Antes de iniciar el proyecto se hace una reunión para definir el trabajo que se va a desarrollar en cada actividad.
2. Como líder del equipo trata de mantenerse al margen, escuchar a cada uno manteniéndose imparcial aun cuando surge un conflicto.
3. Comparte con el equipo el conocimiento que pueda para complementar la conversación.
4. Recoge la información suministrada por el equipo para al final tomar la mejor decisión. En caso de que el propio equipo llegue a un consenso, se implementa la solución propuesta. Si no logran un consenso, él toma la decisión que considere más conveniente
5. Se documenta lo discutido en la reunión para que quede evidencia de la participación del equipo y que en posteriores momentos se acepten las consecuencias de las decisiones.

CONFLICTO 2 CONTEXTO GENERAL

Él era el encargado de infraestructura, y por tanto debía hacer las visitas técnicas en las obras. El presentaba la oferta técnica al cliente y sería el encargado de dirigir la obra de tal forma conocía los recursos necesarios para la actividad. En el proyecto del que se habla era el encargado de que se entregaran los “cuñetes” de la obra. Durante la planificación del proyecto se determinó realizar los cortes de obra cada \$33'000.000 en costos, con un costo total de \$100'000.000. El corte se ejecutaba en conjunto con los residentes conciliando el pago de los costos de obra. Durante la ejecución, surgen lo que él denomina “conflictos de tiempo” ya que las actividades de aplicación demorarían más tiempo por disponibilidad de recursos. La gerencia en el comité semanal de lunes pedía acelerar el cronograma, aunque él consideraba no era posible por las condiciones. El presentaba a la gerencia un cronograma con tiempos más realistas que los determinados en la planificación, pero no se llegaba a un acuerdo sobre el tiempo real requerido en la obra, en gran medida por la necesidad de facturar en periodos más cortos. Por la premura y la necesidad de entregar lo antes posible, siempre se generan contratiempos y como encargado de un personal se tiene que prever la existencia de atrasos.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

Proyecto parque del rio, impermeabilización de tanques de aguas lluvias y sistema contra incendios.

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Motivar al personal y apoyándose más con ellos en búsqueda de lograr cumplir el objetivo del proyecto. Además, le indica al equipo que se tenían problemas y teniendo en cuenta su opinión se lograba acelerar la ejecución.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Tratar de convencer a la gerencia sobre la necesidad de ajustar el cronograma y que las condiciones no permitan satisfacer sus expectativas de agilidad. Mostrar fotos, videos y evidencia de los tiempos de entrega del material eran su medio para soportar las actualizaciones de cronogramas.

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Se logró tener el consenso sobre el cronograma al generar tiempos de corte de obra más acordes con los tiempos requeridos por la gerencia.

- e. Consecuencias de la solución.

Se logra la entrega de ciertos paquetes de trabajo en los hitos especificados causando mostrar a la gerencia que, aunque las metas al principio no se alcanzaban, con el cumplimiento de los cortes de obra ajustados se logra finalizar dentro del tiempo esperado, obteniendo además la confianza de la gerencia.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

No especifica ningún procedimiento para este conflicto.

CONTEXTO GENERAL

La empresa en donde se desempeñaba previo a su labor actual era Industrias Ectricol. Muchas veces los perfiles y la matriz de procesos de la compañía no tenían claras varias responsabilidades tanto de procesos como de tareas. Esta situación conlleva a que existían durante la vida del proyecto vacíos. Siempre existió un vacío entre las responsabilidades de la administración de proyectos y otras áreas como gerencia comercial, compras, dirección de operaciones así y calidad. El principal vacío correspondía a responsabilidades y nadie se apropiaba de la situación.

En un proyecto estándar que tiende a ser más un producto desarrollado en su totalidad no se presentaba el conflicto porque, al implementar el estándar, aunque se presentaban inconvenientes en algún momento, se sabía cómo y quién podía solucionarlos.

En proyectos especiales (alto riesgo) los vacíos que estaban cubiertos en los estándares no tenían un responsable.

CONFLICTO 1

CONTEXTO:

Durante el proceso de integración del proyecto, a pesar de que existe un departamento encargado para llevar a cabo esta tarea, el departamento de calidad no probaba adecuadamente el producto integral. El departamento de calidad se concentraba mucho en productos individuales y no en la solución integral. Sucedió igual por el área de producción (Baja tensión, media tensión y sistemas integrales). Con compras sucedía mucho la existencia de vacíos entre compras y almacén porque compras gestionaba las adquisiciones y almacén inventariaba la entrada de estas, pero nadie tenía la responsabilidad del seguimiento y la recepción. Mientras compras indicaba la llegada de un producto, almacén lo negaba. El administrador de proyectos tenía que ir a cerciorarse del material.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

Power Station de Celsia. Es un proyecto de alta complejidad donde se debían integrar productos de baja tensión, media tensión y estructurales.

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto

Considera que el gerente de proyectos siempre tiene que funcionar como mediador. En muchas ocasiones debe ser amable, cortés, aunque se esté en total desacuerdo con la forma de realizar las cosas. "El rol del gerente del proyecto es el que pone a funcionar adecuadamente una caja de carros, todos los engranajes funcionando plenamente". Siempre la actitud ante el conflicto debe ser de mediador y ante todo con paciencia.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Sentarse inicialmente con ambas partes por separado, escuchar la versión de cada uno, solicitar la evidencia de cada uno porque, en general se es muy sentimental pero no se presenta evidencia. Una vez con la versión de ambos, se encara la situación. Si es necesario, acompañarse de ambas partes o si no, él mismo la "encara".

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Con el tiempo, hablando con las partes, el equipo de trabajo entiende que muchos de conflictos se daban por desorden, falta de voluntad, o simple pereza. Como ya se conocía el proceso, se llevó que hicieran un esfuerzo adicional para evitar llegar a ese punto

- e. Consecuencias de la solución.

Al inicio y mientras el equipo se acoplaba a la forma de trabajar, los conflictos se seguían manteniendo. Cada área indicaba los problemas y no permitían acoplarse al trabajo. No es siempre funcional, pero si se redujeron bastante los conflictos. Las personas empezaron a tomar conciencia, se definían mejor los roles y la respuesta dejaba de ser que no les correspondía la responsabilidad. Los procesos fluían mucho mejor empezando el año. El problema de la metodología es el recurso humano, cuando existe alguna rotación dependiendo del rol o cargo la entrada puede ser de rápido acople o con resistencia, retomando de nuevo los conflictos. Con un grupo estable, se podría llegar en algún punto a 0 conflicto.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

Se encontraron en la etapa de pruebas y liberación varias desviaciones y no se ponían de acuerdo ingeniería con calidad y producción para darles solución.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto

El proyecto era Geopark, fabricación de contenedores para Tigana Sur y era de tipo Industrial

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Escuchar a las partes y la posición que tenía cada uno, identificando por qué se estaban presentando los problemas de raíz ya que habían sucedido anteriormente, pero una de las partes no lo había solventado del todo. Esto se llevó a cabo reuniendo a todos los procesos para que todos escucharan los puntos de vista del resto. Si no lo hubieran hecho de esa forma, nadie habría avanzado con una solución individual y el proyecto no habría avanzado.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto

Cada uno presentó sus argumentos sobre el problema que se estaba presentando y una vez que todos entendieron que se debía buscar una solución y las consecuencias que podía tener no solventarlo, se llegó a un acuerdo entre las partes.

- d. La solución que se le dio al conflicto
-

Para poder llegar a la causa del problema, fue necesario devolverse en los procesos anteriores para identificar que se había hecho mal y con eso se fue viendo que cada uno había omitido algo, lo había dejado pasar y no había informado que había una desviación. La solución que se le dio al conflicto fue que, a pesar de que era una corrección al proceso de producción identificable en el área de calidad, debían volverse a fabricar unas piezas adicionales que permitieran que el producto que se estaba elaborando funcionara adecuadamente. Cada uno de los involucrados en el proceso repitió lo que había quedado mal, se verificó el funcionamiento y se avanzó en el proyecto.

- e. Consecuencias de la solución.

Se identificó que todos los involucrados eran responsables de lo que había pasado, sea por omisión o por acción. Se presentó económicamente un costo el cual, aunque no era considerable (menor que el 1%), si no se revisaba no permitía la entrega del proyecto.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

En caso de revisar con cada persona a parte no se habría solventado. Lo mejor es reunir a todos, dejar claro lo que puede causar que no se soluciona y una vez se asume por todas esas consecuencias, aportan más a solucionar el conflicto.

CONFLICTO 2 CONTEXTO:

Se perdieron algunos elementos que el cliente había suministrado para ejecutar el proyecto. Almacén y producción fueron los procesos involucrados, ambos indicaron que no tenían esos materiales y que era un problema del proceso anterior, entonces almacén indicaba que el cliente no lo había llevado y producción que no los había recibido por parte de almacén.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

Proyecto para Siemens Energy, fabricación de un Skid de variador y es de tipo industrial

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto

Primero se reunió individualmente con cada proceso. Se verificó si efectivamente el cliente había entregado las piezas. Al área de almacén se le entregaron las remisiones donde se demostraba que el cliente había suministrado el material.

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Ellos entendieron que, si existía aquel material así que, se hizo la revisión detallada y lograron identificar que si había sido recibido pero la persona que lo recibió no informó que correspondía a ese proyecto.

- e. Consecuencias de la solución.

Se logró identificar qué otros materiales habían sido entregados al área de producción y se encontró a la persona que los había recibido. Con esta información, se reunió con el área de producción donde ellos lograron hablar con la persona que los había recibido y ubicar las piezas faltantes. Al encontrarse las piezas, no se incurrió en costos de compra como si hubiera pasado si no aparecieran.

¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue

El método que siempre funcionará es primero, conversar con cada una de las partes que están involucradas en el conflicto y escuchar sus puntos de vista. Teniendo la información de ambos, se logra identificar la causa raíz del problema que los está llevando a no entenderse y con ello se logra mediar para que se dé una solución. Si finalmente no se logra, lo mejor es reunirlos a todos para que la solución al conflicto no tome tanto tiempo. Al estar reunidos, se logra darle un avance más ágil a la solución que se necesita. En los casos en los que a pesar de haberse reunido y revisado con cada uno no se logra resolver el conflicto, es necesario desde la gerencia de proyectos tomar una decisión y definir cuál de las partes es la que no tiene la razón y en consecuencia debe actuar sobre una tarea que la gerencia de proyectos se defina. Al final si no se ponen de acuerdo, se tiene que decidir desde la gerencia de proyectos o si no, no se va a avanzar.

CONFLICTO 1 CONTEXTO:

Se realizaba una consultoría para la reconstrucción del batallón Guardia Presidencial. El gerente del proyecto coordinaba la integración BIM de las diferentes disciplinas: el hidráulico, el eléctrico, el de gas, el de conta inciensos, el de patologías, el de suelos, el topográfico, etc. Sin embargo, el encargado de las instalaciones eléctricas no había entregado su parte del proyecto.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

El proyecto: Consultoría para la reconstrucción del batallón Guardia Presidencial
Tipo de proyecto: Proyecto de Servicio

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.
-

Se reunieron con las personas que estaban generando los atrasos en el proyecto para generar acuerdos en base al contrato.

c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Se resolvió que, si no me cumple con las funciones y entregables pactados, se tiene una sanción del 10% de valor del contrato.

d. La solución que se le dio al conflicto.

Acordar con los contratistas eléctricos para hacer efectivas las funciones y entregables pactados en el contrato y en los tiempos estipulados, de otra forma se aplicaría la sanción.

e. Consecuencias de la solución.

A partir de ahí se empezó a solucionar el problema porque la gente le toca el bolsillo a nadie le gusta. Entonces a partir de ahí empezó a medio a solucionarse y ya contesto el teléfono, ya fue a las reuniones, ya mando información y esa fue la manera de solucionar el conflicto por que claro, nos estaba perjudicando a todos y no pagaban hasta que todos los componentes estuvieran listos.

f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

Ninguna en específico.

CONFLICTO 2

CONTEXTO:

Un proyecto de construcción residencial en el cual no se acataron las normas por parte del director, lo que termino en un accidente por parte de una persona que no tenía autorización de acceso a la obra. El maestro de obra no siguió las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo, dejó entrar a una persona que no era parte del equipo a hacer un trabajo a 10 metros de altura y la persona cayó.

a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

El proyecto: Construcción Residencial
Tipo de proyecto: Construcción

b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Primero, hablar y mediar sobre los compromisos adquiridos por cada uno.

c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Tener en cuenta las responsabilidades que cada uno tenían bajo su cargo y empezar a hacerlas cumplir y se generaron, como parte de cumplir estas responsabilidades y cumplir ciertas cosas que la gente desconocía, que no tenían muy clara en que se cumpliera

d. La solución que se le dio al conflicto.

Primero, obviamente siendo un poco generoso se atendieron las exigencias de salud, pero de ahí en adelante se empezó a quitar quien asumía sus responsabilidades a los no acatamientos de las recomendaciones

e. Consecuencias de la solución.

Atraso y económico porque un atraso genera lo económico y obviamente lo económico nos mueve de una manera muy dura sabiendo que se había invertido para evitar eso y por el desconocimiento de las recomendaciones.

f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

Ninguna en específico.

CONFLICTO 1

CONTEXTO:

Para este proyecto se requería hacer actividades de para la rehabilitación de un determinado número de personas en condición de discapacidad en la localidad de Sumapaz en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, en la ejecución del contrato se encontró que no había 200 personas en condición de discapacidad en la localidad de Sumapaz por lo que cumplir con la meta propuesta por el distrito en la planeación del contrato no era posible de cumplir.

a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

El proyecto: Rehabilitación población en condición de discapacidad localidad de Sumapaz-Bogotá
Tipo de proyecto: Proyecto de Servicio

b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Es un mecanismo que está generado dentro del clausulado de los proyectos dentro de FUNDIR, FUNDIR tiene la característica que, nosotros en nuestros proyectos que ejecutamos, el 99.99% son con el estado. Los que yo coordino pues, entonces ya por el tema de planeación y por las leyes de contratación hay unos clausulados y hay unos acuerdos e instancias que son los comités operativos que están hechos para eso. Lo que uno hace es ya sabiendo, uno se cuida mucho ejecutando el plan operativo y teniendo claras las evidencias de las actividades, ya que en caso de que alguna no coincida con la propuesta se pueda llevar a comité. Por lo general nunca hemos tenido un método de arbitraje diferente, en un comité se ha conciliado todo.

c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

En comités se lleva la información se lleva la evidencia y ya ante eso se hacen los acuerdos: se redireccionan presupuestos, se amplían los plazos, se ajusta la meta.

d. La solución que se le dio al conflicto.

A través de comité, cambiar la meta para y ajustar los plazos con la alcaldía local que concedió el contrato.

e. Consecuencias de la solución.

El proyecto se pudo ejecutar a de acuerdo con las características de la población del municipio de Sumapaz convenidos en la modificatoria del contrato.

f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

No particularmente, Por lo general nunca hemos tenido un método de arbitraje diferente, en un comité se ha conciliado todo.

-
-

a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

El proyecto: Habilitación de una nueva sede de salud

Tipo de proyecto: Proyecto de Servicio

Para este proyecto era necesario hacer una distribución de los espacios físicos según la normativa, sin embargo, algunos funcionarios no estuvieron de acuerdo con el procedimiento que se llevó a cabo para dicha distribución dado a su área de influencia, es decir donde se desempeñan como seguridad y salud en el trabajo, mantenimiento, área financiera, etc.

b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Dialogar, escuchar las necesidades de las demás personas, exponer el caso, hacer consenso para tomar las mejores decisiones, buscar ayuda de expertos, ser justa, conservar la calma, indagar, no parcializar, comprometerme con mi equipo

c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Presente mi propuesta bajo el sustento normativo, la norma de habilitación en salud, la cual es clara en la distribución de áreas. Nos basamos en los requisitos legales. Se tuvo un equilibrio entre la inversión que se va a hacer vs los requisitos contractuales. Se tuvo en cuenta los requerimientos, que servicios se ofertaban y así realizar proyecciones.

d. La solución que se le dio al conflicto.

Dejar que la junta directiva tomara las riendas sobre el asunto y fuera esta la encargada de seleccionar entre las diferentes propuestas cual se llevaría a cabo.

Esta junta decidió finalmente seguir con el plan inicial, el cual era el que yo sustente

e. Consecuencias de la solución.

El proyecto se llevó a cabo y se han realizado las visitas de auditoria las cuales se culminaron exitosamente y no se ha presentado ningún inconveniente.

f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

No, simplemente se siguen los lineamientos de la empresa como llevarlo al comité laboral, entidades de inspección vigilancia y control o centros de arbitraje y hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.

a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

Proyecto: Construcción del oleoducto Salgar-Mansilla

Tipo de Proyecto: Construcción-Obra

En la planeación del proyecto se determinó la ruta crítica y los procedimientos claves que se iban a llevar a cabo para el éxito del proyecto. Sin embargo, las personas encargadas de la planificación no eran las mismas que ejecutarían el trabajo. Las personas encargadas de la ejecución al ya haber hecho esta tarea en varias ocasiones tenían unos procedimientos diferentes a los planteados en la planificación y comienzan su ejecución desde su experticia sin tener en cuenta los puntos críticos y procesos que se identificaron en la

planeación.

La persona de control al tomar el procedimiento y verificar se dio cuenta que la ejecución estuvo fuera de todos los procedimientos estipulados.

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

He identificado que generalmente se deben fortalecer las habilidades de las personas, ayudarlos a que ellos mejoren, darles todas las herramientas para que estos puedan continuar con sus actividades, empoderarlos, motivarlos y darle formación.

Mi pensamiento está muy orientado al Balanced Scorecard, donde hay cuatro perspectivas. Si quiero utilidad en mi proyecto, debo tener buen manejo con el cliente. Si quiero tener buen manejo con el cliente, debo tener unos buenos procesos. Si quiero tener unos buenos procesos, tengo que formar a las personas.

Es muy importante decirle que son muy importantes en la empresa y orientarlos y así puedo mejorar mi proceso y lograre mis objetivos

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Hablar con las tres partes (planificador, ejecutor y encargado del control) y tomar de la lista de chequeo esas actividades que se realizaron fuera del procedimiento establecido y empezar a buscar la causa, si se capacito al ejecutor, si el ejecutor entiende el procedimiento, si es necesario cambiar el procedimiento y buscar mejorar el proceso.

Identifico diagnóstico, identifico la causa, tomo los planes de acción, sea o seguir con el proceso o cambiar el proceso y dependiendo lo que se defina entrar a mirar la parte humana y dependiendo de eso identificar si se debe volver a capacitar al equipo en lo que necesite.

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Identificar la causa, utilizar la herramienta y tomar planes de acción

- e. Consecuencias de la solución.

Fue excelente, mejoramos los indicadores, cumplimos con los objetivos del proyecto

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

Consolidar y tipificar las causas del problema y realizar planes de acción para mejorar este conflicto.
Análisis y estudio de indicadores causa efecto.

CONFLICTO 1

CONTEXTO:

El proyecto contaba con directores de baja tensión, media tensión, obra y la Project Manager. Esta última integraba todos los directores. En la organización era la primera vez que se realizaban ese tipo de obras. En varias ocasiones sucedió que se le pedía al director de la obra resolver algún problema. Cuando las personas observaban que no se resolvía entonces buscaban a la Project Manager omitiendo el director de obra. Buscando asegurar el recurso humano, ella trataba de darle solución a las problemáticas, pero como no se pedía la opinión al director, él se molestaba porque no le consultaban. El director de obra no quiso hablar directamente por su propio ego, ya que, aunque en teoría ella era la de mayor rango, a él no recurrían y por eso se molestaba, hablaba con otras personas, luego enviaba correos y la expuso con recursos humanos porque esas actividades no eran parte de su rol

- g. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

En el proyecto Termozipa el cual industrial, se tenía que cumplir con el objetivo de modernizar la planta en un tiempo determinado.

- h. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

La confrontación fue su técnica para presentar el punto de vista y llegar a un acuerdo.

- i. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Ellos decidieron crear un espacio. Ella esperaba que se hablara entre los dos para solucionar, pero él quiso la intervención de recursos humanos.

- j. La solución que se le dio al conflicto.

Primero se comunicó a la gente la estructura que se debía respetar se aclaró. Por otro lado, se crea una matriz RAM de cada líder evidenciando qué tenía que hacer y sus responsabilidades. Se observó que los problemas de las personas en general eran sobre EPP's por lo que se genera un stock para mitigar las inconformidades.

- k. Consecuencias de la solución.

Al principio hubo tensión porque se dio una especie de lucha de poderes, pero cuando las personas entendieron el rol de cada uno, se continuó la ejecución del proyecto sin problemas.

- l. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

CONFLICTO 2

CONTEXTO:

Este fue su primer proyecto en la anterior empresa donde laboró. Ella llegó a reemplazar al Project Manager el cual manejaba el proyecto de una forma "artesanal" ya que no aplicaba metodologías del PMI ni llevaba controles. El equipo de trabajo tenía una tendencia muy libre para la ejecución del proyecto. Cuando se efectuó el cambio, a muchos colaboradores no les agradó el hecho de que ella no tenía un amplio conocimiento en el aspecto técnico, por lo que no la tenían en cuenta en la metodología y desconocían su labor en el trabajo.

Como parte de su labor buscó generar una estructura de trabajo en la que cada uno se involucrara, buscando metas y dejando a cargo del líder técnico los problemas técnicos. Ella no conocía la solución de, por ejemplo, el diseño de un Sistema SIS. Al efectuar el seguimiento del proyecto no se llegaba a los hitos en las fechas establecidas por lo que se indagó con el gerente de servicios el caso particular.

El cambio de líder fue el problema para el equipo considerando ella llegó con un rol administrativo. En cierto punto incluso alguien que había llegado a trabajar con el anterior líder amenazó con dejar de trabajar con ellos. Para el líder técnico el cambio era adecuado porque no tenía tiempo o la capacidad de estructurar algunos aspectos gerenciales.

Algunos de los colaboradores se adaptaron a la nueva estrategia, tales como planner, calidad, HSE e ingeniería. Sin embargo, algunos otros como sucedió con la líder de equipos de control, quien pensó que le estaban sacando a su jefe anterior por culpa de la Project Manager. No se lograba un acuerdo con la líder, quien incluso enviaba correos exponiendo a la PM.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

El proyecto era para ECOPEPETROL y consistía en el mejoramiento del sistema de control en Colorados. Era de tipo Oil & Gas

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Ella prefirió no confrontar y evitar más problemas ya que la líder técnica quería hacerla sentir que antes de trabajar con la líder de control, la Project Manager tenía que estudiar a nivel técnico el proyecto, pero eso no hacía parte de su rol.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Al ver que la líder de control no tenía la disposición de trabajar en grupo, se decidió retirarla del proyecto. Quien era líder de control se reemplazó por alguien dentro del equipo promovido.

- e. Consecuencias de la solución.

Saliendo ella, el estrés y la tensión bajó, el equipo trabajaba más fluidamente.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

Retirarse fue su decisión y dejar que todo se manejara desde un nivel superior (escaló el conflicto).

CONFLICTO 3

CONTEXTO:

Una asistente administrativa ayudaba a gestionar las compras y gestionaba los almuerzos de las personas. Ella tenía mucha voluntad, pero no tanta habilidad en el computador en herramientas como SAP y CMT, por lo que los tiempos de compras eran muy extensos.

- a. El proyecto y tipo de proyecto en el cuál sucedió el conflicto.

En el proyecto Termozipa el cual industrial, se tenía que cumplir con el objetivo de modernizar la planta en un tiempo determinado.

- b. Las actitudes que haya tomado durante el conflicto.

Al observar los retrasos se le preguntó una justificación y, aunque ella indicaba que tenía problemas en el sistema, se supo que no tenía la capacidad técnica para el cargo.

- c. Las decisiones que haya tomado durante el conflicto.

Al inicio se le habían puesto más tareas. Al observar que no daba resultados en el trabajo, se le dio la opción de trabajar solo en compras. Se le capacitó en compras para posteriormente volver a esa labor exclusivamente. Sin embargo, no daba el rendimiento que se necesitaba. No llegaban los materiales, y aunque le pedían los materiales a tiempo y con la especificación suficiente, al no tener la experiencia no lograba identificar correctamente los materiales y por tanto no logró mantenerse en el cargo.

- d. La solución que se le dio al conflicto.

Se decidió retirar a la asistente administrativa del proyecto.

- e. Consecuencias de la solución.

Reemplazar el recurso humano.

- f. ¿Tuvo en cuenta algún procedimiento o técnica para llevar a cabo la solución? Si es así, ¿Cuál fue?

En el contexto de ejecución de proyectos, por encima de las personas, lo que se busca es solucionar la situación para lograr los objetivos que se tienen. Aunque se tenga dificultad en el proceso, si se logra el objetivo, igual se ha dado solución al problema.

Anexo E. Matriz de Verificación de los Conflictos Según las Características del Tipo de

Conflicto Orientado a Procesos

Tabla 19. Matriz de Verificación de los Conflictos Según las Características del Tipo de Conflicto Orientado a Procesos

Código Conflicto	Procedimiento del cumplimiento de las tareas	Designación y delegación de responsabilidades
E3-1	Discusión sobre dependencias entre actividades civiles y de montaje de gabinetes.	Inconformidad respecto a la capacitación de los miembros encargados del montaje de gabinetes.
E3-2	Desacuerdo con la gerencia respecto a la duración de los cortes de obra ya que se determina un cronograma poco realista teniendo en cuenta las condiciones de la obra.	N/A
E4-1	N/A	Confrontación entre áreas por la falta de una matriz de responsabilidades clara para ejecutar actividades y roles.
E5-1	N/A	Desacuerdo entre miembros de las áreas de ingeniería, producción y calidad respecto a la responsabilidad de cada uno para solventar las desviaciones.
E5-2	Se encuentra una omisión en el proceso de transferencia de materiales entre las áreas de almacén y producción.	Discusión entre las áreas de almacén y producción respecto a quien debe responsabilizarse por la trazabilidad de la llegada de material suministrado por el cliente.
E7-1	Hay un desacuerdo con el encargado del diseño eléctrico respecto a la fecha de entrega, creando problemas sobre las actividades dependientes de esta actividad.	N/A
E7-2	N/A	Baja claridad respecto a los responsables de hacer la verificación de los elementos y documentación de seguridad y salud en el trabajo durante la ejecución de la obra, creando una discusión sobre el responsable del accidente entre el maestro de obra y el encargado de SST.
E8-1	Se proyecta erróneamente el número de personas en condición de discapacidad que harán parte del programa, generando un desacuerdo respecto al cumplimiento de las obligaciones contractuales.	N/A
E11-1	N/A	Se determina una distribución espacios físicos en el proyecto. Algunos funcionarios presentan propuestas en contraposición con la distribución ya definida considerando que esta actividad debería ser ejecutada por el área a la que pertenecen.

Código Conflicto	Procedimiento del cumplimiento de las tareas	Designación y delegación de responsabilidades
E12-1	Se determinan en la planificación unos procedimientos y consecución de las actividades con las que los encargados de la ejecución no están de acuerdo. Ellos determinan proceder según su conocimiento previo evitando seguir el plan definido.	N/A
E14-1	N/A	Existe una discrepancia respecto al responsable de la recepción y solución de inconvenientes.
E14-2	N/A	Hay miembros directivos técnicos en desacuerdo con la designación de la responsabilidad gerencial a la nueva Project Manager.
E14-3	N/A	La persona encargada de las compras no estaba capacitada para esta actividad por lo cual, al asignarle esta responsabilidad genera un desacuerdo respecto a su idoneidad para el cargo.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas (2022).