

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA
NUCLEO GUAYANA



CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN LOS EQUIPOS DE PROYECTOS
CUANDO SE ENFRENTAN DIFERENTES TIPOS DE PODERES.

Ing. Luis Miguel Bustamante S.

Trabajo presentado ante la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la ilustre
Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos.

Asesor: Lic. William Medina

PUERTO ORDAZ, MARZO 2000

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA
NUCLEO GUAYANA

Por el presente hago constancia que he leído el Trabajo de Grado, presentado por el Ciudadano Luis Miguel Bustamante S. para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos cuyo título tentativo es: "CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN LOS EQUIPOS DE PROYECTOS CUANDO SE ENFRENTAN DIFERENTES TIPOS DE PODERES" certificando que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación.

En la Ciudad de _____, a los _____ del
mes de _____ de 2000.

Lic. William Medina

C.I. _____

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA
NUCLEO GUAYANA

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado; Titulado:

**CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN LOS EQUIPOS DE PROYECTOS
CUANDO SE ENFRENTAN DIFERENTES TIPOS DE PODERES.**

presentado por: Ing. Luis M. Bustamante S. para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ .

En fe de lo cual firmamos:

<u>Nombres, Apellidos</u>	<u>N° Cédula de Identidad</u>	<u>Firma</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PUERTO ORDAZ, MARZO 2000

DEDICATORIA

A Dios

A Lisbeth,
mi esposa;

A Luis Miguel, Leonardo Andrés, Lisbeth Carolina y Leopoldo José,
mis hijos;

A María Luisa y Miguel Angel,
mis padres;

Verdaderas razones de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

Es necesario el reconocer la ayuda de:

Dios, porque sucedió lo que él sabiamente programó.

La Ilustre Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Guayana; a la Dirección General de los Estudios de Postgrado por saber tener la ajustada visión de progreso para la zona.

A M. Baquedano S.J., Coordinador UCAB-Núcleo Guayana quien con su voluntad férrea, entusiasta acción y apoyo moral contribuyó a que este trabajo fuera posible.

A los Ingenieros Adelina Goncalves, Marcelino Chávez, Luis Castro y José Agustín Blanco quienes con sus experiencias profesionales y calidad humana lograron que muchas de mis debilidades fueran corregidas y por hecho de establecer lo que fue el mejor equipo de trabajo durante toda la especialización.

Al Lic. William Medina por su asesoría en la elaboración del proyecto y posteriormente, en forma muy amable, en la revisión periódica del trabajo.

A la Psicopedagoga y Magister en Orientación de la Conducta Lisbeth Carrillo quien, en forma desinteresada, contribuyó en la revisión final del trabajo.

A mi esposa e hijos por regalarme un tiempo que era de ellos.

INDICE GENERAL

	PAGINA
Cubierta.	i
Acta de aprobación por parte del asesor.	ii
Acta de aprobación por parte del jurado.	iii
Dedicatoria.	iv
Reconocimiento.	v
Indice General.	vi
Resumen.	viii
Introducción.	9
Capítulo 1 El Tema.	
1.1 Selección del tema.	12
1.2 Justificación.	13
1.3 Delimitaciones del estudio.	13
1.4 Definiciones de términos.	14
Capítulo 2 Marco teórico.	
2.1 Modelo Teórico de los Equipos de Proyectos.	
• Fundamentos de los equipos de proyectos.	17
• Tipos de equipos de proyectos.	28
2.2 Modelo Teórico del Poder.	
• Definición de poder.	32
• Bases o naturaleza del poder.	33
• Los diferentes tipos de poderes.	36
• Tácticas del poder.	41
• El poder dentro de los equipos de proyectos.	45
2.3 Modelo Teórico del Conflicto. La negociación y sus efectos en los Equipos de Proyectos.	
• El conflicto. Definición y Características.	47

• Conflictos dentro de los equipos de proyectos.	56
• La Negociación. Definición. Características. Negociación de conflictos en los equipos de proyectos.	62
• Consecuencias del conflicto en los equipos de proyectos.	72
Capítulo 3 Marco metodológico.	
3.1 Selección del diseño.	76
3.2 Recopilación de información.	77
Conclusiones.	82
Recomendaciones.	87
Referencias Bibliográficas.	91

RESUMEN

En el siguiente trabajo se efectúa un análisis con relación a los conflictos que se presentan en los equipos de proyectos como resultado de la lucha de poderes y de las consecuencias que estos conflictos generan en los equipos de proyectos y en el desarrollo de los proyectos mismos, así como también la forma de manejar esos conflictos. El estudio fue elaborado aplicando una investigación monográfica. Para esto se realizó una recopilación y análisis de publicaciones ya existentes e información de casos reales.

El trabajo se desarrolla justificando, primeramente, la elección del tema así como las limitaciones de la investigación. Como segundo capítulo se trata el marco teórico del tema. Se define lo que son los equipos de proyectos, sus fundamentos teóricos y la formación de los mismos, los diferentes tipos de equipos de proyectos y las diferentes relaciones que existen entre sus miembros. Seguidamente se abarca el tema del poder en los equipos de proyectos, su definición, los diferentes tipos de poderes, sus fundamentos teóricos, las formas de desarrollarse y finalmente se trata el marco teórico de los conflictos y la negociación de los mismos, el cual comprende los temas de las consecuencias que se derivan de la existencia de la lucha de poderes en los equipos de proyectos, la presentación de los diferentes esquemas o procesos de negociación en estas situaciones de conflicto y las consecuencias que existen en el desarrollo de los equipos de proyectos y en los proyectos mismos. Como tercer capítulo se presenta el marco metodológico de la investigación. Se expone la selección del diseño y la forma en que fue recopilada la información. Por último, el trabajo concluye con la exposición de las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación tiene como primera finalidad el aportar las herramientas necesarias para el desarrollo y consolidación de los conocimientos ya existentes en el área de los conflictos en los equipos de proyectos y de los procesos de negociación en situaciones de conflicto; y como segunda finalidad el crear las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones, específicamente de campo, para la generación de nuevas metodologías o teorías las cuales puedan ser aplicadas, como tercera finalidad, a la experimentación. Esto nos dará a conocer realmente hasta que punto estas situaciones de conflicto perjudican el desarrollo de los proyectos, campo éste de mucha importancia ya que la dinámica conflictiva en los equipos de proyectos, en la actualidad, está creando mayores dificultades en el área de costos y conclusión de los proyectos.

INTRODUCCION

En toda organización, grupo o equipo siempre se presenta el fenómeno que un miembro o un grupo de ellos traten de imponer sus ideas para lograr complacer sus necesidades personales; una de esas formas de imponerse es a través del poder, el cual lo podemos definir, inicialmente, como toda aquella capacidad que posee un individuo o grupo de individuos para lograr que otro individuo o grupo realice las cosas o acciones que en un momento dado no haría, en otras palabras, crear una dependencia de conducta o manipular el medio social que rodea ese individuo o grupo. En muchos casos esta característica es natural, la adquieren, la ejercen, la niegan, siempre la están buscando y en algunas oportunidades la ejercen en forma oculta. Lo anterior crea una dinámica de lucha dentro de las comunidades, grupos de trabajo, y las organizaciones en general, las cuales pueden ser potencializadas, destruidas o consolidadas. Esa dinámica de lucha de poderes trae como consecuencia inicialmente, las llamadas situaciones de conflictos y posteriormente, la forma de manejar esos conflictos que es la negociación.

Una de las organizaciones que no puede escapar a esa situación son los equipos de proyectos. Los equipos de proyectos reúnen una gran diversidad de disciplinas profesionales y metodologías de trabajo las cuales son dirigidas por un personal, y como individuos, representan la reunión de una complejidad de criterios, basados en las experiencias y conocimientos de cada uno de ellos. Esta reunión de divergencias de personalidades tiende que generar, y de en realidad sucede así, diferentes tendencias de comportamiento, desarrollo profesional y social, y que en su momento crean situaciones de tensión, incomodidad, de lucha de tendencias o más exactamente, luchas de poderes. Esas luchas de poderes generan sus respectivos conflictos y negociaciones que en definitiva pueden perjudicar el desarrollo del proyecto en sí. Son muchos los proyectos que por estas situaciones se retrasan, son costos terminan siendo mucho mayores que el establecido inicialmente, y ¿hasta qué punto esos

inconvenientes son producto de los conflictos generados por la lucha de poderes dentro de los equipos de proyectos?. Existen planificaciones mal concebidas, presupuestos mal calculados, cálculos técnicos mal elaborados y la lucha de poderes también puede contribuir a que los proyectos se desarrollen en forma irregular y posiblemente a que no se concluyan.

El tema originó la inquietud de realizar una investigación monográfica a cerca de los conflictos que ocurren en los equipos de proyectos y la influencia de ellos sobre el desarrollo de los proyectos. Esta investigación abarcó las siguientes áreas de conocimiento:

1. Los equipos de proyectos, naturaleza, características y las variables que ellos aportan para la generación de los poderes dentro de su seno organizacional.
2. El poder, su definición, tipos, características generales, como se distribuyen, relacionan, donde están generalmente ubicados y quienes lo manejan. El liderazgo fue tema especial de análisis como un tipo característico de poder.
3. Los conflictos, la forma de manejarlos y controlarlos. La negociación fue el área que abarcó la mayor atención.

El objetivo principal de esta investigación es el de aportar, inicialmente, un documento lo suficientemente sólido como para ampliar y desarrollar los conocimientos ya existentes en el área del manejo de conflictos dentro de los equipos de proyecto y como los proyectos se ven afectados por esta situación de conflicto; y como segundo aporte el de establecer criterios para investigaciones posteriores.

Las delimitaciones de la investigación estuvieron enmarcadas en toda la dinámica del conflicto y negociación dentro de los equipos de proyecto y específicamente en los proyectos en sí, sin tocar las consecuencias sociales, técnicas y organizacionales que éstas situaciones generan fuera de los equipos de proyecto.

La investigación se dividió, en primer lugar, en el desarrollo del marco teórico de los equipos de proyectos, seguidamente se tocó el marco teórico del poder para finalmente caer en el marco teórico del conflicto y la negociación, todo alrededor de los equipos de proyecto y el desarrollo de los proyectos.

CAPITULO 1

EL TEMA

1.1 Selección del tema.

Para la elaboración, desarrollo, administración, conclusión y evaluación de los proyectos en general, intervienen una diversidad de disciplinas y profesionales que obligan a tener la mejor técnica de control para el mejor desempeño del proyecto. Siempre existe la posibilidad de que un proyecto se coloque en una situación delicada en cualquiera de sus fases y en cualquiera de sus áreas de desarrollo que impide el adecuado comportamiento del mismo. Las causas de esa situación delicada pueden ser de índole muy variable, por ejemplo, Sapag Chain (1995) señala que, solo desde el punto de vista administrativo, pueden existir hasta siete razones, entre otras están los prejuicios contenidos en los datos y su apreciación; los cambios del medio económico externo; la interpretación errónea de los datos y las incertidumbres en los precios de los materiales. De igual forma existen razones desde el punto estrictamente técnico, como por ejemplo, errores de cálculos, suministro de materiales inadecuados, construcciones fuera de norma.

De tal manera que los conflictos influyen en el correcto desarrollo de los proyectos y son, básicamente, originados por los desacuerdos técnicos, administrativos, personales y profesionales manifestados específicamente por la lucha de poderes de los miembros que conforman los diferentes equipos de trabajo, dentro de las diferentes áreas que forman el equipo de proyecto.

No solamente es importante el conocer el tema del conflicto en los equipos de proyecto, sino también el cómo tratarlos o confrontarlos, es decir, la negociación de los mismos y como se ven perjudicados los proyectos a raíz de estas situaciones.

El tópico del conflicto y la negociación en la dinámica de los equipos de proyectos es un tema que está ampliamente aceptado e inclusive se considera que es inevitable y además ofrece muchas alternativas de desarrollo y aplicación.

1.2 Justificación.

Dada la cantidad de recursos humanos, técnicos y económicos que se pierden por no conocer la importancia de como manejar adecuadamente las situaciones de conflicto en los equipos de proyectos y como realizar las adecuadas negociaciones para minimizar los niveles de lucha de poderes dentro de estos equipos, radica la importancia de tratar este tema. Es necesario conocer con más detalle las relaciones existentes, en primer lugar, entre los equipos de proyectos, el fenómeno del nacimiento del poder y las luchas de poder dentro de esas organizaciones, las situaciones de conflicto que estas luchas de poderes generan, los procesos de negociación, control o disminución de la cantidad e intensidad de esos conflictos y, en segundo lugar, el efecto de esas situaciones sobre los proyectos en sí para lograr mejorar el mejoramiento del desempeño de la gerencia de proyectos.

1.3 Delimitaciones del estudio.

La investigación se realizó dentro del marco de la dinámica de los conflictos y su control en el ámbito de los equipos de proyecto y sus consecuencias sobre los proyectos en sí, sin abarcar las consecuencias sociales, es decir, las implicaciones externas que esos conflictos puedan estar generando.

1.4 Definiciones de términos.

- Asesores. Son las personas que guían y orientan a los líderes menos experimentados en el desarrollo de un proyecto. Proveen discretamente su apoyo, protección, defensa y muchas veces, fondos informales, es decir, fondos de asignación no formalmente aprobados por la dirección de la organización.
- Autoridad. Es un poder legítimo; poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada. Es un poder legal y socialmente aceptado.
- Conflicto. Es el proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha iniciado un proceso negativo ó la ha afectado negativamente en alguna área que le interesa a la primera.
- Dinámica de grupo. Todo aquel tipo de interacciones que se desarrollan dentro de un grupo.
- Equipo. Es la reunión de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.
- Equipo de trabajo. Es un sistema organizado, con una estructura normativa y funcional, amplio sentido de pertenencia y manejo de la interdependencia entre los miembros.
- Equipo de proyectos. Grupo pequeño, con habilidades y técnicas complementarias, que asume la responsabilidad por un propósito específico, con objetivos y enfoque común.

- Especialista. Es la persona que colecta y analiza informaciones referentes a los cambios importantes en los ambientes interno y externo al equipo de proyecto. Estas informaciones se concentran en desarrollos de mercados, sistemas de producción, y (o) tecnología, y provienen de fuentes diversas, como contactos personales, congresos y revistas especializadas.
- Gerencia de proyectos. Es el proceso de alcanzar los objetivos de un determinado proyecto, mediante la utilización especial de las estructuras organizativas específicas y las potencialidades del personal involucrado más allá de su campo de especialidad.
- Gerente de proyectos. Lleva a cabo funciones de planeación y coordinación de las distintas actividades y recursos de toda naturaleza para la ejecución y puesta en práctica de una idea o proyecto. Esta persona ve incrementadas sus responsabilidades de acuerdo con la demanda del proyecto sobre los recursos de la empresa. Es quien debe integrar, motivar, facilitar, comunicar y desarrollar los distintos entornos organizacionales para la fluidez y éxito del proyecto.
- Influencia. Constituye una fuerza psicológica. Alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto.
- Liderazgo. Es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.
- Negociación. “Es un proceso que se da cuando existe: 1) un conflicto de intereses; 2) algún grado de ambigüedad con relación al acuerdo y 3) oportunidad para desarrollar concesiones para orientarse en la búsqueda de la satisfacción común”.
- Proyecto. Es una combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para lograr un objetivo específico.

- Organización. Es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos ó más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.
- Poder. “Es la capacidad ó habilidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos y las situaciones”.
- Rol. Conductas esperadas de una posición determinada.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Modelo teórico de los equipos de proyectos.

Fundamentos de los equipos de proyectos.

Desde la antigüedad las actividades de los seres humanos están alrededor de la formación o estructuración de tareas semejantes, las cuales se planifican, organizan, dirigen y desarrollan. Ha existido la necesidad de conjugarse una serie de inquietudes semejantes para lograr desarrollos, cambios, transformaciones. Estas conjunciones o asociaciones tienen una diversidad enorme, como por ejemplo: las asociaciones de actividades del tiempo libre, las políticas, las religiosas, filosóficas, económicas, educativas, industriales, delictivas, gremiales, etc., las cuales al estructurarse producen resultados tanto positivos como negativos y no solo dentro de esas asociaciones sino externamente. El individuo se ve en la necesidad de integrarse a una organización que a la larga son el marco en donde esos individuos se desarrollan y, en algunos casos, decaen si estas organizaciones igualmente se desarrollan o decaen. Estas asociaciones son grupos organizados, con sus propias leyes, principios y estructuras, son las llamadas entonces organizaciones.

Definiciones de lo que es una organización existen en gran cantidad, por ejemplo, Robbins (1996) la define como una "unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua

para alcanzar una meta o conjunto de metas” (p. 5); Hall (1996) señala que es “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p. 30) y más extensamente el mismo autor indica que “una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (p. 33).

Existe la necesidad humana de que los individuos se reúnan en grupo los cuales se organizan con sus leyes, normas, principios y estructuras propias para realizar una o varias actividades para lograr sus propósitos y estas organizaciones poseen las características de ser diferentes unas a otras aunque pueden tener semejanzas o características similares y existir organizaciones dentro de una organización. Es importante señalar que la organización tiene la característica de capacitar, doctrinar y persuadir a sus miembros a que realicen o respondan con aquellas conductas que ésta desee, existiendo niveles de regulación de esas conductas. La organización logra el entrenamiento necesario para que el criterio personal se convierta en el criterio de la organización.

Un tipo de organización que puede implementarse para lograr un determinado cometido es la denominada como “equipo” y como una actividad específica de ese equipo es la actividad de “desarrollar proyectos”. El término de equipo y específicamente equipo de proyectos ha alcanzado en la actualidad gran popularidad en los medios relacionados con la gestión empresarial. Es un nuevo enfoque para la gestión de las organizaciones que está impactando en forma diversa y sustancial en las organizaciones y en los individuos. Se vislumbra a los equipos y específicamente los equipos de proyectos como la piedra angular para una gestión seria, segura y progresista. Prácticamente en la actualidad cada individuo se está esforzando para poder trabajar en equipo y pertenecer a un equipo de proyectos.

Un equipo de proyectos es un grupo pequeño de individuos con habilidades complementarias, que asumen la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común. Una vez alcanzado el propósito y objetivo esta organización desaparece, es una organización temporal. Un proyecto se define como una serie organizada de labores o tareas que tienen las características de tener objetivos concretos que cumplir dentro de ciertas especificaciones y recursos limitados, ningún proyecto es igual a otro. Bajo esta concepción pueden considerarse como ejemplos de proyectos, desde el punto de vista técnico, los siguientes:

- La investigación y desarrollo de un nuevo proceso, tecnología o producto.
- El desarrollo de un estudio de factibilidad sobre una remodelación, o ampliación de una planta, o la instalación de una nueva planta.
- La ejecución de una inversión.
- El proceso integral desde un estudio de factibilidad hasta la puesta en marcha.
- El mantenimiento o reparación de una instalación compleja o planta completa, que normalmente implica una parada de planta.
- El estudio de un cambio organizacional.

Y desde el punto de vista cotidiano, pueden ser considerados también proyectos, los siguientes:

- La realización de una boda.
- La planificación y ejecución de un viaje de vacaciones.

- Un cambio de actividad profesional.
- Un cambio de residencia.
- La reparación y mantenimiento de una residencia.
- La adquisición de una nueva vivienda.

De tal manera que toda actividad humana se puede enmarcar bajo esta concepción de proyecto o lo que algunos autores denominan actividades de trabajo.

Los equipos de proyectos cumplen o desarrollan dos funciones básicas: una desde el punto de vista organizacional y otra desde el punto de vista individual. Desde el punto de vista organizacional se enumeran las siguientes funciones:

- Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad individual de cada uno de sus miembros.
- Generar ideas y soluciones nuevas o creativas.
- Coordinar esfuerzos interdepartamentales.
- Proporcionar un mecanismo para la resolución de un problema específico que requiere una información y valorización variable.
- Poner en práctica decisiones complejas.
- Promover prácticas sociales y capacitar a los recién llegados.

Y en cuanto a sus funciones en el ámbito individual, se señalan las siguientes:

- Satisfacer una necesidad de afiliación de cada integrante.
- Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima y el sentido de identidad de cada uno de sus miembros.
- Dar a cada uno de sus miembros la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad, social, laboral, profesional, etc.
- Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de inseguridad y de impotencia.
- Aportar un mecanismo de resolución de los problemas personales e interpersonales de sus miembros.

De manera pues que las áreas que trata un equipo de proyectos, además de ser amplias, son complejas; éstas se pueden resumir en que todo equipo de proyectos es interdependiente, creativo, se practica la coordinación, resuelve problemas y capacita a sus miembros.

Debido a esas funciones amplias y complejas la formación de un equipo de proyectos no es tan fácil. Podemos reunir a una cierta cantidad de individuos y darles una meta de trabajo común y un escenario de trabajo igualmente común y no poseer un equipo de proyectos. Debe existir un proceso de formación tanto de organización como de funciones que hacen que tengamos en un momento dado un equipo y específicamente un equipo de proyectos. Kreitner (1996) sostiene que este proceso debe, por lo menos, cumplir o consumir los siguientes pasos o etapas:

- Etapas de orientación. Los miembros del equipo tienden a sentir incertidumbre, miedo e inquietud sobre los asuntos, temas, funciones, roles, alcance del proyecto, objetos del equipo, quien es el líder ó líderes del proyecto. No existe

la confianza necesaria en el ámbito personal ni profesional y existe un alto nivel de frustración. Esta etapa se extenderá hasta el momento que el gerente del proyecto salga al escenario y marque las pautas iniciales.

- Etapa de conflicto y reto. Es un período en donde las pautas señaladas por la gerencia del proyecto se ponen a prueba, es un proceso de adaptabilidad, los miembros del equipo cuantifican tanto las políticas emanadas de la gerencia como la capacidad gerencial del líder del proyecto. Es una etapa sumamente delicada ya que en este momento se pueden empezar a formar subgrupos y formas sutiles de rebelión o sabotaje al proyecto, una de esas formas típicas es el retraso o comúnmente llamada “brazos caídos”. También en esta etapa se presentan cambios de integrantes del equipo. Es la etapa ideal de crearse los conflictos que en un momento dado pudieran obstaculizar el desarrollo del proyecto, si la gerencia del mismo no los detecta y anula.
- Etapa de cohesión. Superada la etapa anterior, los miembros que quedan y los nuevos resuelven los problemas relativos a las políticas y liderazgo de la gerencia por medio de reuniones y discusiones objetivas; se experimenta un ambiente renovado, nuevo, pareciera que el equipo adopta la verdadera finalidad del proyecto y sus miembros aceptan sus roles dentro de la organización y planificación del proyecto.
- Etapa de alivio. Etapa de tranquilidad, ya que lo peor ya pasó, pero como algunos de los miembros del equipo de proyectos están bajo la política de mantener la armonía y la buena voluntad, las quejas o incomodidades de los miembros se están acumulando y pueden en cualquier momento generarse de nuevo serios conflictos. La gerencia tendrá a su cargo crear una participación más activa, real y eficiente. No debe dejar, la gerencia del proyecto, alguno de los miembros del equipo sin funciones o rol.

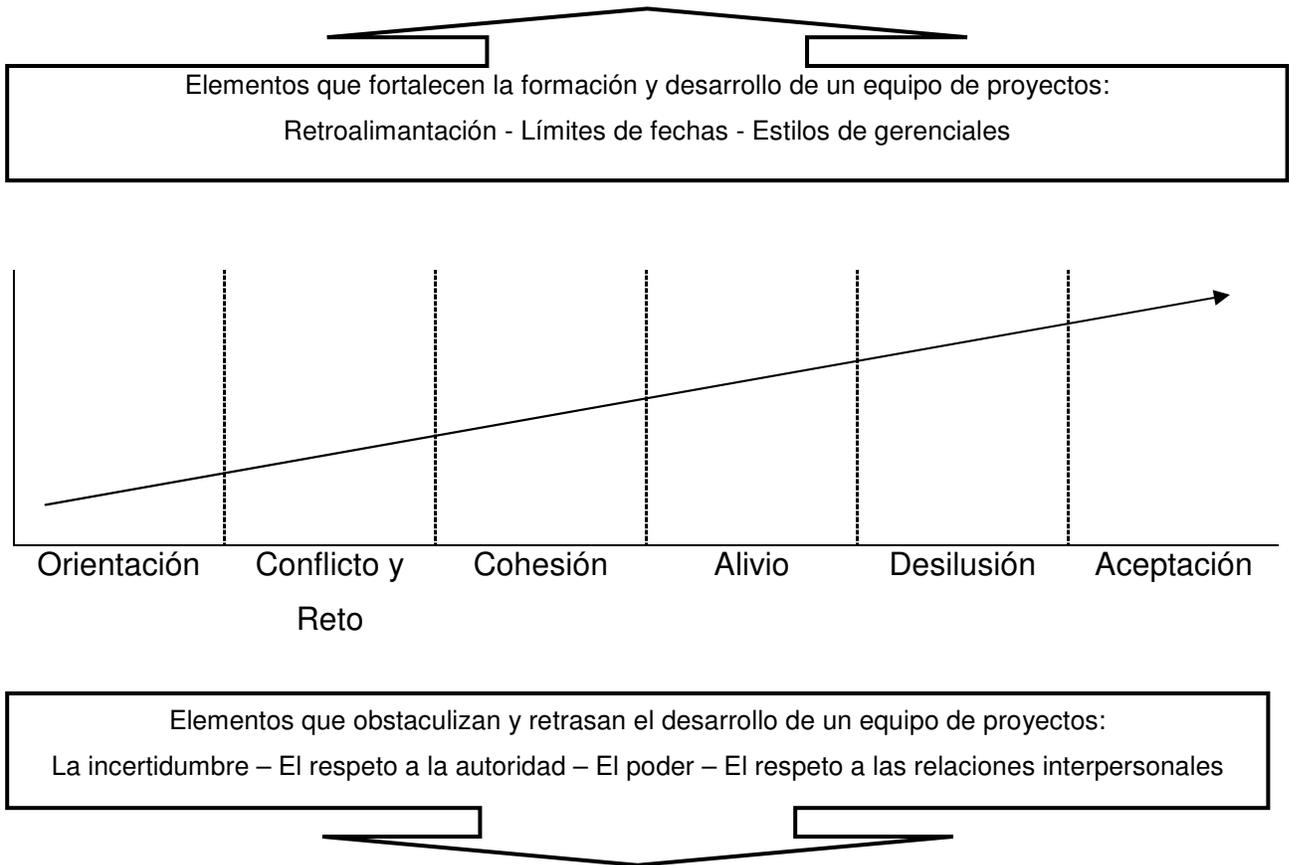
- Etapa de desilusión. Aquellas quejas acumuladas y ese ambiente poco realista de armonía en el equipo de proyecto comienzan a socavar al mismo y se comienza manifestando en que el equipo no está a la altura de su potencial real. Surgen los conflictos dentro de la organización del proyecto, existen manifestaciones y críticas fuertes. La coherencia entre los miembros del equipo y la organización del proyecto disminuye, los compromisos no se van respetando y los retrasos del proyecto no se superan. Dependerá del trabajo de la gerencia del proyecto en la etapa anterior la intensidad problemática de esta etapa. Aquí se hace muy difícil resolver las dificultades ya que los problemas han madurado en conflictos, lo que le toca a la gerencia del proyecto es manejar esos conflictos, algunos hasta el final del proyecto
- Etapa de aceptación. Es una etapa quizás la más crucial en todo el proceso de formación y consolidación del equipo de proyectos. En este momento se plantea la realidad, se evalúan las políticas, estrategias, expectativas, alcances, inclusive la gerencia del proyecto se puede ver comprometida. Este ejercicio creará un mayor entendimiento, existirá mayor flexibilidad y ajuste con los requisitos de la situación sin crear más conflictos o roces. Si se llega a esta etapa el desarrollo del proyecto puede decirse que tendrá una continuidad natural y sin graves contratiempos. En esta etapa puede ocurrir, hasta un cambio en la gerencia del proyecto.

Estas etapas pueden verse obstaculizadas y fortalecidas en la medida en que algunos determinados elementos tengan una mayor o menor intensidad los cuales van a retrasar o agilizar el proceso de formación de un equipo de proyectos. Dentro de aquellos elementos que pudieran obstaculizar el proceso de consolidación del equipo de proyectos están: la incertidumbre, el respeto a la autoridad, el poder, el respeto a las relaciones interpersonales; y aquellos elementos que pueden fortalecer y agilizar ese proceso están: la retroalimentación, el establecimiento de fechas límites o topes dentro del proyecto y el estilo de la gerencia del proyecto. Al explicar las etapas de formación

se señalaron aquellas que obstaculizan o ayudan a retrasar ese proceso de formación, aquellas que fomentan o agilizan dicho proceso.

- Retroalimentación. La comunicación y el intercambio de información dentro de cualquier proceso de formación es básico y en la formación de los equipos de proyectos aún más. La gerencia debe de crear esa comunicación de tal forma que esté en constante aumento; que sea una comunicación positiva o por lo menos que la positiva sea mayor a la negativa; que esa comunicación sea específica, circunscrita, concreta; y que tenga credibilidad.
- Fechas límites. La gerencia debe disminuir la incertidumbre en los proyectos. La programación real de ellos contribuye a tal fin. En la medida en que las fechas de terminación y iniciación de actividades no tengan cambios o constantes cambios, en esa misma medida disminuirá la pérdida de tiempo, la incertidumbre, el estrés, el trabajo en horas extras y los conflictos interdepartamentales. Es por ello que la gerencia de proyectos debe de clarificar no solo las tareas, roles y objetivos sino también poseer el control del ritmo de trabajo para respetar esas fechas límites.
- Estilo de la gerencia. En la formación del equipo de proyectos se requiere que exista el control de cada una de las etapas de formación. Se hace necesario que la conducta del liderazgo del proyecto sea activa, directa, agresiva, estructurada y orientada a obtener los resultados esperados del proyecto, democrática, descentralizada, participativa. Siendo lo más importante el mantener esa conducta principalmente durante la etapa de formación o consolidación del equipo de proyectos sino en todo el desarrollo del proyecto en sí. (ver figura n° 2-1).

Fig. 2-1 Etapas de formación del equipo de proyectos



Cuando se afirma que un equipo de proyectos es “es grupo pequeño” se refiere a un número que puede estar variando entre 2 y 25 personas, aunque en muchos casos es la magnitud del proyecto es la que determina ese número. La experiencia ha demostrado que una cantidad de 12 personas es lo ideal.

Otros diferentes autores, como por ejemplo Hall (1996) y Robbins (1996), coinciden en este tema al presentar las siguientes etapas:

- Etapa de formación. Se caracteriza por la existencia de mucha incertidumbre respecto, por ejemplo, al propósito, estructura y liderazgo del equipo. Es una etapa en cada individuo piensa más en sí mismo que en el colectivo.

- Etapa de tormenta. Es una segunda etapa en donde los miembros se resisten a las disposiciones que la gerencia del proyecto ha planteado, tales como las de organización, liderazgo, roles, planificación, ambiente, en el seno del equipo. Surgen los primeros síntomas de conflictos intergrupales o interdepartamentales.
- Etapa de normalización. Es una etapa de solidificación de la estructura del equipo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.
- Etapa de desempeño. La estructura ya es funcional. Se desempeñan los trabajos tal y como se presentan.

La implementación definitiva del equipo de proyectos es cuando posee ciertas características innatas o propias de tal estructura, esas características son:

- Es creador e innovador. Implementa ideas creativas, el equipo es imaginativo, establecen su propio estilo.
- Es promotor. Las ideas ya iniciadas las promueven, desarrollan. Tomas otras ideas innovadoras, localizan recursos para implementar esas ideas.
- Es analítico. Posee un nivel alto en el análisis de opciones y políticas antes de tomar alguna decisión.
- Es organizador. Establece procedimientos, fijan metas, establecen planes, organizan a los miembros del equipo y crean sistema de control de las actividades.
- Es concluyente. Respetan las fechas límite. Se preocupa por que se cumplan las fechas límites y se aseguran de dar seguimiento a todos los compromisos.

- Es inspector. Establece y verifica que se cumplan las reglas y los reglamentos. Examinan los detalles y se aseguran que se eviten las reimpressiones.
- Es defensor. Defiende y mantiene fuertemente sus convicciones acerca de la forma en que esta haciendo las actividades del proyecto.
- Es consejero. Prefiere o practica la búsqueda de información adicional antes de tomar alguna decisión. No toma decisiones apresuradas.
- Es integrador. Entienden las demás posiciones. Estimula la cooperación entre los miembros del equipo y entre los demás equipos del proyecto.
- Existe y se consolida un liderazgo compartido.
- La responsabilidad se desplaza desde el plano individual al plano individual y colectivo.
- Desarrolla su propia misión o finalidad.
- Posee como norma de trabajo y vida el hecho de resolver problemas.
- Se autoevalúa en función de la eficiencia de sus resultados.

La existencia de los equipos de trabajo y específicamente los equipos de proyectos dentro de las organizaciones son entonces básicos. La realización de las metas, cualesquiera que éstas sean, dependerán de la sólida conformación de los equipos de proyectos. La efectividad de los mismos y sus resultados dependerá, en líneas generales, de la cooperación, confianza y cohesión que exista entre el equipo.

Tipos de equipos de proyectos.

El establecimiento de una tipología de los equipos de proyectos puede ser tan diverso y complejo como lo es la diversidad de desafíos que esos equipos deben enfrentarse. Sin embargo se pueden clasificar, por lo menos, en cuanto a sus objetivos, es decir, en función de las metas a realizar, y en cuanto a sus propósitos, es decir, en función a las razones por las cuales esos equipos fueron creados.

Robbins (1996) establece que existen tres formas o maneras de equipos de proyectos basados en sus objetivos, estos son los equipos solucionadores de problemas, los equipos autoadministrados y los equipos transfuncionales.

- Equipos solucionadores de problemas. Son aquellos equipos que se forman para analizar las formas de mejorar lo ya establecido, para lograr una mayor eficiencia, calidad y un mejor ambiente laboral. Se comparten ideas y se ofrecen sugerencias, la responsabilidad es compartida, se reúnen con mucha regularidad y no poseen una autoridad directa para la aplicación de sus acciones correctivas.
- Equipos autoadministrados. Estos equipos además de solucionar problemas tienen la facultad de llevar a cabo sus recomendaciones y asumir la responsabilidad de los resultados. Entre sus responsabilidades están la del control de las actividades, determinación de las responsabilidades, presentación de objetivos y control del desempeño de sus miembros y actividades.
- Equipos transfuncionales. Es la formación de un equipo de proyectos sobre la base de la reunión de diferentes personas de diferentes áreas de una misma organización o de organizaciones diferentes. Sus funciones son prácticamente las de los equipos anteriores pero tienen el inconveniente que el proceso de orientación, conflicto y reto y cohesión es más largo y complejo ya que se están reuniendo personas con muy

diferentes antecedentes, experiencias y perspectivas. Las empresas de proyectos de ingeniería practican muy frecuentemente esta modalidad de realizar proyectos.

En cuanto a los tipos de equipos de proyectos que son creados en función a los propósitos básicos del equipo podemos encontrar cuatro ejemplos, estos son los de asesoría, de producción, el de proyectos propiamente dicho y el de acción. Esta clasificación la defiende Kreitner (1996), el cual la considera como general.

- Equipos asesores. Es consecuencia de la necesidad de ampliar el campo de información para establecer los criterios de decisiones en el área en cuestión. Tienen una duración de gestión breve o larga, dependerá si la gestión es para una actividad particular o para el proyecto en general. Solo se dedican a proponer sugerencias, propuestas, recomendaciones y decisiones. Como ejemplo tenemos los comités en general, consejos asesores, consejos de revisión, consejos consultivos, directores adjuntos, entre otros. Sus miembros poseen una basta experiencia no necesariamente práctica.
- Equipos de producción. Son aquellos equipos responsables de la actividad diaria, de la planificación de las operaciones cotidianas. Su actividad en, por lo general, cíclica o repetitiva. Laboran en cada actividad particular del proyecto, poseen sus planeaciones particulares. La característica primordial de estos equipos es la coordinación y su especialización práctica. Como ejemplo están, entre otros, los equipos de montaje, equipos de mineros, personal de cabina en vuelos aéreos, equipos de mantenimiento, equipos de fabricación y equipos de procesamiento de datos. Ellos generan montajes, servicios al cliente, reparaciones de equipos, alimentos y productos químicos.
- Equipos de proyectos propiamente dicho. Ya se han descrito extensamente, en el renglón anterior, las características principales de los mismos. Son los encargados de resolver problemas de una forma creativa. Su ciclo de actividad depende de la duración del proyecto. Sus miembros son altamente especializados, se requiere una

alta coordinación entre los miembros del equipo y de las unidades o departamentos de la organización del proyecto. Produce planes, diseños, investigaciones, modelos, informes, nuevas teorías, procedimientos, organizaciones, desarrollos, técnicas de trabajo; en otras palabras, soluciones tangibles, reales.

Las áreas de trabajo son especializadas, es decir, la organización depende de las áreas de especialización. Los resultados se basaran en las actividades de análisis, consulta, cálculo, comparaciones y técnicas de investigación, entre otras. Se tomarán decisiones sobre la base de criterios técnicos y analíticos.

Los equipos de proyectos se mueven dentro de cuatro categorías de proyectos:

- Proyectos individuales. Proyectos de corta duración, normalmente asignados a un individuo, quien puede actuar como gerente del proyecto y como gerente funcional.
- Proyectos funcionales. Son proyectos que pueden ser desarrollados por una sola subdivisión organizativa, como un departamento o sección. Se crea un equipo de proyecto con personal de la propia subdivisión.
- Proyectos especiales. A veces surgen proyectos cuyas características exigen que algunas funciones primarias o de autoridad, sean asumidas temporalmente por otros individuos o subdivisiones. Puede funcionar para proyectos de corta duración. En proyectos a más largo plazo esto puede inducir, como veremos más adelante, a serios conflictos.
- Proyectos matriciales o agregados. Requieren aportes de un gran número de subdivisiones organizativas y usualmente controlan grandes recursos.

Son ejemplos típicos de estos equipos los:

- Equipos de investigación.
 - Equipos de planificación.
 - Equipos de arquitectura.
 - Equipos de ingeniería.
 - Equipos de desarrollo.
- Equipos de acción. Son aquellos equipos que poseen un alto nivel de especialización y de coordinación y saben combinarlos. Ofrecen niveles altos de rendimiento ante demandas inmediatas. Sus ciclos de vida están en función de acontecimientos breves de desempeño, repetidos a menudo bajo nuevas condiciones, requiriendo capacitación y preparación extensiva. Como ejemplos están los equipos deportivos, equipos de espectáculos, equipos de expediciones, equipos de negociación. Ellos generan toda actividad en forma inmediata y tangible.

Estas clasificaciones dan a entender que los equipos de proyectos son dinámicos y cambiantes y nunca estáticos. En algunas ocasiones un equipo de proyectos puede iniciarse sobre la base de una tipología y terminar en otra o ser la combinación de varios.

2.2 Modelo Teórico del Poder.

Definición de poder.

El poder es una condición natural de la vida humana, probablemente, por el principio de supervivencia. El individuo desea dominar las condiciones externas, manipularlas y moldearlas, hasta el punto de ponerlas a su servicio. Este dominio de las situaciones puede ser desarrollado desde las organizaciones y es por eso que éstas y el poder son sinónimos en muchas áreas, llegando ser muchas de ellas instrumentos efectivos y poderosos de los sectores más diversos. También se pueden presentar niveles altos de poder en aquellas organizaciones en donde sus miembros se han ajustado estrechamente a las disposiciones de la organización, sin ser estas organizaciones ni sus miembros poderosos dentro del sistema.

El poder puede ser definido desde un punto de vista individual y organizacional. Según Robbins (1996) el poder es “la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro” (p. 462), que coincide mucho con Hall (1996) el cual define el poder de esta manera: “A tiene poder sobre B en el grado en que B realice algo que B no haría de otra manera” (p. 120) y otra definición que se considera más completa es la formulada por Medina (1998) el cual afirma que el poder “es la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones” (p. 17). Estas definiciones implican:

- El poder en sí representa un potencial tanto en el ámbito individual como organizacional. Se puede tener el poder y no ejercerlo y este no tiene significado a menos que se ejerza y esto hace pensar que el ejercicio del poder es un ejercicio de las relaciones, se tiene que estar en relación con alguna otra persona u organización. El individuo puede controlar sus niveles

más cercanos y simples y con ello lograr, con la organización, seguir controlando otros niveles. Es un espiral de dominio que se desarrolla en la medida en que fortalezca ese poder.

- El poder representa una dependencia individual, grupal u organizacional. Mientras mayor sea la interdependencia, mayor es el poder entre las partes. El poder radica en el controlar algo que la otra parte necesita y este poder toma una mayor solidez en la medida en que la parte necesita más del área controlada. Este control en muchas oportunidades es visible, se evidencia en forma inmediata o se manifiesta en el momento necesario.
- Involucra coerción, acoso, forzar las situaciones, influir en las personas y en las situaciones.
- Involucra habilidad en el manejo de situaciones y recursos.
- Involucra un área muy importante que es la relación entre dos o más personas, es decir, no se puede dar en una persona o en un grupo aislado. El poder tiene su vigencia desde el momento en que se empieza a ejercer y es la parte dominada la que puede manifestar que el poder se ejerció.

Bases o naturaleza del poder.

Las bases o naturaleza del poder se refiere a todo aquello que controlan los que poseen y ejercen el poder y les permiten manipular a los otros. Estas cubren áreas que van desde el premiar o ejercer coerción, acceder al conocimiento e inclusive en el ámbito familiar o de amistad. Robbins (1996) considera que existen, por lo menos cinco, tipos de fuentes o bases del poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia.

- El poder coercitivo. Es “aquel que está fundamentado en el temor” (p. 464). Se fundamenta en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas, económicas o morales
- El poder de recompensa. El cual “se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas” (p. 465), en otras palabras, es el hecho de hacer cumplir los deseos y directrices sobre la base de entregar algún premio que la parte dominada considera como valiosa.
- El poder legítimo. Es “el poder que una persona recibe como resultado de su posición en la jerarquía formal de una organización” (p. 465). Es uno de los poderes más sencillos de obtener y en algunas oportunidades lo asignan y no se esta buscando. En muchas oportunidades se esta en la obligación de ejercerlo.
- El poder de expertos. Radica en “la influencia basada en habilidades y conocimientos especiales” (p. 466). En este mundo tecnológico y en todas las disciplinas se ha convertido este poder en uno de los de mayor influencia. Muchas áreas están ya exigiendo que su personal sea experto o especialista en la función que esta realizando. En la medida en que los conocimientos sean profundizados, estudiados, actualizados, diversificados, el poder se desarrollará y consolidará.
- El poder de referencia. Es la “influencia basada en la posesión de recursos o características personales deseables en un individuo” (p. 466). Radica en fundamentar la idea que una persona posee alguna condición que justifique el hecho de apoyarla, seguirla, identificarse con ella. Es muy común este tipo de poder y se desarrolla en muchos a muy temprana edad, son la aceptación de los ídolos artísticos, deportivos, políticos o familiares.

Sobre la base de lo anterior se establece que, desde el punto de vista de organización, pueden existir hasta cuatro áreas de fuentes del poder: 1) el puesto o clasificación en la organización; 2) las características personales; 3) las habilidades propias del individuo. Habilidades en manejar la gran variedad de situaciones y oportunidades que se presentan y utilizarlas como criterios para lograr el dominio deseado; y 4) las oportunidades o la combinación de elementos que se dan para utilizarlos en el logro del poder.

Estas fuentes, naturaleza o bases del poder pueden ser desarrolladas desde las personas consideradas como fuentes en el ámbito individual que llegarán a dominar sobre alguna organización y como fuentes a ser desarrolladas en el ámbito de organización que también llegarán a dominar sobre las demás organizaciones.

Gibson (1996) expone un criterio más acertado y vigente. Sostiene que el poder necesariamente se deriva de: 1) la posibilidad de tener acceso a los recursos, la información y la documentación propia de la organización o del trabajo realizable en ese momento; y 2) de la habilidad para lograr la ayuda para realizar el trabajo, es decir, de una relación social entre las partes.

De lo anterior se concluye que el poder puede lograrse en la medida en que se tenga el acceso a la información, aquella persona u organización que posee la mejor información es aquella que tiene la vía mas rápida a las posibilidades. Es por ello que en las organizaciones no todo se distribuye y ni tampoco a todo el personal y esto es fuente de conflicto en toda organización.

Los diferentes tipos de poderes.

Inicialmente existe la necesidad de diferenciar entre poder propiamente dicho y autoridad. Ya fue definido el poder y si bien es cierto que éste involucra fuerza y coerción, el poder de autoridad, según Gibson (1996), es “un poder formal que tiene una persona por su posición jerárquica en la organización” (p. 418) y se caracteriza por: 1) ser asignado a la persona según el puesto que ocupa y no por las características de la persona como tal; 2) las personas aceptan socialmente este poder por el hecho de que tiene un derecho legítimo de existencia; y 3) fluye de arriba hacia abajo a todo lo largo de la estructura organizacional. Esta es una clasificación inicial y básica ya aceptada desde que Max Weber en 1947 la sacó a la luz pública.

Es importante señalar que puede existir una autoridad y no existir poder en ella, puede existir autoridad con poder y finalmente puede existir poder y autoridad simultáneamente

La clasificación de los tipos de poderes, según el criterio de Gibson (1996) el cual coincide con French (1995), se deriva de las fuentes del poder expuestas por Robbins. Gibson clasifica el poder, desde el punto de vista organizacional y personal. Desde el punto de vista organizacional están:

- El poder legítimo. El cual es “la habilidad de una persona para influir sobre los demás por estar en una posición de mayor poder” (p. 419).
- El poder de recompensa. El cual lo define como la “habilidad de una persona para premiar la conducta de los demás” (p. 419).
- El poder coercitivo. Es “la capacidad para castigar la desobediencia de los subordinados” (p. 419).

- El poder experto. Es “el poder para influir sobre los demás en base a una pericia especial” (p. 420).
- El poder referencial. El cual es el “derivado del carisma en la personalidad o en la conducta” (p. 420).

Además de las clasificaciones anteriores existe, desde el punto de vista organizacional, otros tipos de poderes:

- El poder de decisión. El cual consiste en el grado en que una toma de decisiones puede afectar a los individuos o a la organización en general.
- El poder de la información. El cual permite crear las decisiones más eficaces o certeras en las situaciones más importantes. Es uno de los poderes en que se debe tener gran cuidado ya que éste se debilitará en la medida en que se suministre al medio una mayor información.
- El poder interdepartamental. El cual consiste, bien sea, por en el dominio de las situaciones en función del nivel de ubicación de un departamento en la organización o de la importancia del trabajo de ese departamento dentro de la organización.

Se establece también una clasificación del poder desde el punto de vista de su distribución o de la forma en que se comparte dentro de una organización y este estilo de distribución del poder obviamente puede clasificar a las diferentes organizaciones. Desde ese punto de vista Hall (1996), el cual coincide un poco con Katz (1995), hace una clasificación de seis tipos o categorías de poder, esta es:

- Poder autocrático. En donde el poder está sustentado por un individuo o un pequeño grupo y este poder se caracteriza por ser absoluto.

- Poder burocrático. Es aquel que está sustentado en reglas o normas ya escritas en donde las relaciones de poder ya están determinadas.
- Poder tecnócrata. Es aquel que se rige por los conocimientos y habilidades.
- Poder codeterminado. Es aquel que coloca al poder en que diferentes sectores opuestos en la organización que comparten el dominio del sistema.
- Poder democrático. Es aquel que es asignado a un grupo elegido por los miembros del sistema por un tiempo determinado o mientras dure el apoyo de los demás.
- Poder democrático directo. Es el poder que se basa en la participación de todos los miembros y con los mismos derechos de decisión.

Desde un enfoque un poco más amplio y más completo Medina (1998) propone la siguiente clasificación, de la cual ya se han tocado algunos:

1. El Poder de Competir: consiste en generar competencia por algo que uno posee(tengo esto que para ti es útil); por lo tanto, lo que uno tiene aumenta de valor.
2. El Poder de la Legitimidad: se debe utilizar la legitimidad cuando es ventajoso y cuestionarla cuando sea necesario.
3. El Poder de Arriesgarse: implica la capacidad de asumir riesgo y el sentido común. El asumir riesgos se sustenta en el análisis costo-beneficio.
4. El Poder del Compromiso: permite el dispersar el riesgo total, conseguir el apoyo necesario de los demás y refuerza el poder que aprecian los demás que Ud. tiene Además, la participación propicia el compromiso y el compromiso refuerza el Poder.
5. El Poder de la Pericia: viene dado por la percepción que tienen los demás acerca de mis conocimientos, destrezas, habilidades y experiencia.

6. El Poder del Conocimiento de Necesidades: esto permite predecir lo que sucederá en cualquier relación con esa persona.
7. El Poder de la Inversión: consiste en hacer que los demás inviertan tiempo, dinero o energía en la situación.
8. El Poder del Premio y el Castigo: viene dado en cómo perciben su capacidad de influencia (positiva o negativa).
9. El Poder de la Moralidad: consiste en utilizar el marco de referencia de la otra persona.
10. El Poder de la Precedencia: no debemos limitarnos por nuestras experiencias, debemos ser creativos cuando negociamos.
11. El Poder de la Persistencia: hay que aprender a insistir.
12. El Poder de la Persecución: para convencer a la gente se debe demostrar la importancia y valor de lo que se está diciendo en términos de satisfacer sus necesidades y deseos, siendo importante: a) comprender al otro y dialogar con el mismo lenguaje, b) presentar información impactante y actual y c) poder satisfacer las necesidades del otro (por ello debo conocerlas previamente o sospecharlas)(p.17-18)

Un tipo de poder muy característico y en la actualidad muy vigente es el denominado liderazgo.

El liderazgo, para Crosby (1996), “es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa de líder” (p. 2).

Deliberadamente significa que el ser líder es ir por un camino con un propósito y con una meta clara en mente, que se va lograrlo todo por medio de influencias no coercitivas y para eso el líder debe plantear una secuencia de hechos que le permita a las personas saber que es lo que tiene que hacer, cuales son sus tareas y hacia donde van.

Cuando se habla de liderazgo es hablar de un campo muy amplio y ya son muchos los trabajos que han tratado este tema y no forma parte del alcance de este trabajo, sin embargo, es necesario señalar que el ser líder o tener el poder de líder significa poseer el don de combinar a perfección los recursos del poder y las influencias antes señaladas. El ejercicio de liderazgo implica transformaciones a través de procesos creativos, de innovación y cambio; procesos que involucran la responsabilidad de desarrollar intelectualmente a todas las personas que tienen en su entorno, a fin de satisfacer un propósito colectivo.

Son estas conductas las que amplían el ejercicio del liderazgo, y permiten que trascienda, sin embargo, no debe sorprendernos el que dentro de nuestra sociedad aún prive la búsqueda de ese personaje (el líder) para que asuma el papel de guía. Las acciones de guiar y orientar de por sí, no define el ejercicio del liderazgo. Los elementos claves son la capacidad que va más allá del rol meramente direccional, es decir, la creatividad, innovación, y el cuestionamiento de los modelos mentales y sistemas de tradiciones existentes.

El liderazgo puede ocurrir dentro de cualquier grupo o nivel de una organización e involucra necesariamente la toma de decisiones cruciales y puede ser ejercido por más de una persona. Inicialmente, no solamente es el hecho de mantener al grupo o a la organización, su rol ó función involucra el hecho de definir la misión y el rol del grupo u organización, si no también la elaboración de la política dentro de la organización y decidir sobre los medios internos y externos para lograr las metas deseadas. Una tercera tarea es la representar ante el exterior su grupo u organización de una manera tal que persuadir a los demás que sigan sus decisiones. Y por última tarea esta la de controlar, ordenar y minimizar los conflictos internos.

Para lograr las tareas antes descritas el que practica el liderazgo debe tener arraigado ciertos rasgos indispensables para lograr su cometido. Básicamente debe ser ambicioso y enérgico, el deseo de ser el líder no debe de perderse, debe practicarse un liderazgo

honesto e integro, debe ser inteligente y poseer el conocimiento necesario y adecuado del puesto que está ocupando.

Desde el punto de vista de liderazgo organizacional el puesto ó la posición dentro de la organización, las situaciones ó casos que se enfrentan, las mismas características de los individuos relacionados y la naturaleza de las relaciones con los subordinados, influyen en el desarrollo o comportamiento del liderazgo organizacional. Lo importante de esto es que todos los elementos anteriores, quizás menos el puesto o la posición, son variables y eso hace más difícil el control del conflicto interno.

Tácticas del Poder.

Las maneras en que las personas se influyen mutuamente en los equipos de proyectos para lograr que los demás, no importa el nivel, hagan lo que ellas quisieran que hiciera, es lo que algunos denominan tácticas del poder o “tácticas genéricas de influencia”. Robbins (1996), señala que las tácticas de poder son las “formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas” (p. 471), señalando que en una organización existen siete dimensiones o estrategias cuya dirección esta determinada según el sentido de la influencia, es decir, cuando el poder está siendo desarrollado desde la base hacia los cuadros directivos o desde los cuadros directivos hacia la base; indica además cuales de ellas es la más utilizada, (ver tabla n° 2-1). Es un hecho muy interesante que en el proceso de llegar al poder impera más la razón si importar si esa influencia viene de los directivos o de los subordinados. Robbins (1996) define sus diferentes niveles de la siguiente forma:

- Razón. Uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.

- Amistad. Uso de la adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- Coalición. Obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- Negociación. Uso de las concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.
- Asertividad. Uso de un enfoque directo y agresivo, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, la repetición de recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.
- Autoridad superior. Obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.
- Sanciones. Uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización, como evitar o promover un aumento de sueldo, la amenaza de dar una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener u ascenso. (p. 472).

Tabla n° 2-1. Uso de tácticas de poder: desde la más popular hasta la menos popular.

Robbins (1996) (p.472).

	Cuando los administradores influyen en sus superiores	Cuando los administradores influyen en sus subordinados
Más popular	Razón	Razón
	Coalición	Asertividad
	Amistad	Amistad
	Negociación	Coalición
	Asertividad	Negociación
Menos popular	Mayor autoridad	Sanciones

De igual manera Kreitner (1996), señala que existen ocho tipos de tácticas de influencias y las define como genéricas, sin dirección de la influencia definida. Estas son:

1. Consulta. Hacer que otros participen en las decisiones y cambios.
2. Persuasión racional. Tratar de convencer a alguien mediante la razón, la lógica o los hechos.
3. Recursos inspiracionales. Tratar de despertar entusiasmo recurriendo a las emociones, ideales o valores de los demás.
4. Tácticas para congraciarse. Poner a alguien de buen talante antes de pedirle algo.
5. Tácticas de coalición. Conseguir que otras apoyen su empeño en persuadir a alguien.
6. Tácticas de presión. Exigir obediencia o emplear la intimidación y las amenazas.
7. Recurso a la autoridad. Intentar persuadir a alguien basándose en el apoyo explícito o tácito de los superiores.
8. Tácticas de intercambio. Hacer promesas explícitas o implícitas y negociar favores. (p. 289)

Es una clasificación muy real la cual abarca todas las áreas donde el poder puede desarrollarse y las formas de hacerlo. En cuanto a las formas en que estas tácticas se desarrollan el mismo autor ofrece un listado muy interesante, que resume las diferentes características que una organización se sustenta para desarrollar un determinado poder, éstas diferentes características las define como las tácticas políticas más comunes desarrolladas en las organizaciones, (ver tabla n° 2-2).

Si bien es cierto que las tácticas del poder van dirigidas en forma vertical y en ambos sentidos, los expertos también indican que igualmente se produce un desarrollo de esas tácticas en un mismo nivel, un desarrollo del poder a nivel horizontal o lateral.

Generalmente este comportamiento se mantiene mientras las magnitudes de los poderes desarrollados sean iguales, en el momento en que alguno de ellos gane poder a costa de otro, se introduce un elemento vertical, y como se hace necesario vencer esa resistencia se inician las llamadas luchas interdepartamentales. En estos niveles las luchas son casi constantes, ya que son luchas por las áreas más cercanas al individuo. No se ve con gran importancia si un departamento vecino le aumentaron la cuota de trabajo o fue ascendido alguno de sus miembros, pero si eso ocurre en el departamento o equipo de proyecto en donde se trabaja si se tomará en cuenta y se analizaría con sentido crítico, quizás hasta el punto de crear conflictos.

Tabla n° 2-2. Ocho tácticas políticas comunes en las organizaciones. Kreitner (1996)
(p. 301)

Tácticas políticas	Breve descripción de la táctica
1. Atacar o culpar a otros.	Se utiliza para evitar o minimizar toda relación con el fracaso. Es reactiva cuando implica una víctima propiciatoria. Es proactiva cuando su objetivo es disminuir la competencia por recursos limitados.
2. Utilizar la información como arma política.	Implica la retención deliberada o la distorsión de la información. Disimular una situación desfavorable abrumando a los superiores con información.
3. Crearse una imagen favorable (gestión por impresión).	Vistiéndose/acicalándose para tener éxito. Adhiriéndose a las normas de la organización y dirigiendo la atención hacia sus logros y su influencia. Atribuyéndose los logros de otros.
4. Desarrollar una base de apoyo.	Conseguir de antemano apoyo para sus decisiones. Procurarse el compromiso de otros para una decisión a través de la participación.
5. Halagar a otros (congraciarse).	Hacer que las personas influyentes se sientan a gusto ("sacar brillo a la manzana").
6. Formar coaliciones de poder con aliados fuertes.	Unirse a personas poderosas que pueden conseguir resultados.
7. Asociarse con personas influyentes.	Construirse una red de apoyos tanto dentro como fuera de la organización.
8. Crear obligaciones.	Crear deudas sociales ("le hice un favor, por consiguiente, me debe usted un favor").

El poder dentro de los equipos de proyectos.

Se ha demostrado que la dinámica del poder es general en todas las organizaciones y en los equipos de proyectos es más acentuada. Las formas en que se manifiesta la lucha de poderes, dentro de los equipos de proyectos, no difiere grandemente de las formas antes descritas, lo importante es investigar de donde puede provenir el poder y las áreas que éste puede abarcar dentro de los equipos de proyectos.

La lucha de poderes, como ya se señaló, se puede manifestar desde el punto de vista organizacional y desde el punto de vista funcional. Desde el punto de vista organizacional, (el poder organizacional), se desarrollan desde los niveles más superiores hasta los más inferiores, en forma horizontal, así como también de áreas exteriores hacia la organización del equipo de proyecto. El sentido puede ser también en sentido contrario. Desde el punto de vista funcional, (el poder funcional), indica que en cualquier actividad del proyecto se puede iniciar una lucha de poderes.

- El poder organizacional. Los niveles organizacionales dentro de un equipo de proyectos están, desde el principio, establecidos. Inicialmente se considera la influencia del control de los asesores, promotores de proyectos y especialistas sobre la alta gerencia del proyecto. Esta alta gerencia puede dedicarse a intervenir en la gerencia del proyecto, en este caso, el gerente del proyecto. El gerente del proyecto al mismo tiempo influye sobre los niveles funcionales, ejecutor, departamental, de sección o gerente de producto; dependerá del modelo de organización del proyecto, (lineal, funcional, lineal-funcional, por departamentos, por grupos de trabajo, por línea y staff, por producto o matricial). Esta influencia o control puede manifestarse en sentido contrario.

En dirección horizontal la manifestación es más intensa y en algunas oportunidades la gerencia no se percata de ello. Puede existir la lucha del dominio de la situación entre los mismos gerentes funcionales, ejecutores, jefes de departamentos, jefes de sección y gerentes de producto. En los niveles de asesoría y gerencia general se desatan verdaderas luchas por el control y dominio de políticas, esquemas, procedimientos y hasta la misma organización.

Del exterior hacia el proyecto o sobre el gerente del proyecto se presenta el poder de los otros gerentes de línea y sobre la alta gerencia la influencia del cliente o patrocinador.

- Poder funcional. La actividad contribuye a que se generen tendencias de control o poder. Dependiendo de las oportunidades que el individuo observe en su área de trabajo o actividad, logrará cumplir su cometido. Las actividades más comunes son las siguientes:
 - Definición del alcance del proyecto.
 - Definición de los objetivos y metas del proyecto.
 - Estimación de los recursos.
 - Asignación de los recursos.
 - Delimitación de la estructura formal.
 - Determinación de los roles.
 - Programación de los resultados.

- Ejecución propia del proyecto.
- Revisión de metas y resultados.
- Elaboración de los informes parciales y totales.
- Criterios técnicos.

El logro del poder en un proyecto, apartando de quien lo quiere desarrollar, en que área lo quiere implementar y el tipo de poder que se quiera instituir, significa solo el querer manifestar la necesidad de autoridad, tener el poder de actuar, tomar decisiones y de ordenar.

2.3 Modelo Teórico del Conflicto. La Negociación y sus efectos en los equipos de proyectos.

El conflicto. Definición y Características.

Por lo general el pensar en la palabra o en una situación de conflicto nos lleva a imaginar situaciones de peleas, disputas, desacuerdos, rencillas, discusiones y hasta guerras. Los ambientes de esas situaciones los ubicamos en nuestras casas, trabajo o en cualquier lugar del mundo. La situación de conflicto, al igual que la situación de poder, se deben considerar como normales dentro de la dinámica cotidiana y laboral, y específicamente, dentro de los proyectos mucho más ya que en éstos, como se ha señalado antes, converge una diversidad grandiosa de criterios; lo importante es tener la sabiduría de entenderlos y manejarlos hasta en provecho del mismo proyecto. Solo en equipos de trabajo y equipos de proyectos excepcionales tienen la fortuna de padecer muy pocos conflictos. Sin embargo, como ya se señaló, en la mayoría de los

equipos de proyectos, la diversidad existente entre sus integrantes inevitablemente lleva a diferencias en cuanto a propósitos, percepciones, preferencias y creencias; y entre más grandes y heterogéneos sean los equipos de proyectos tanto mayor será el potencial de conflicto. Lo importante ó fundamental entonces es saber qué hacer cuando surgen estas diferencias. Como una definición inicial de conflicto está el decir que es todo tipo de oposición o de relación antagónica de situaciones o criterios. Otros autores consideran que es un desacuerdo producto de la aparición de intereses o ideas particulares entre las partes.

Los tipos de conflictos pueden clasificarse en:

- Dependiendo del objetivo del conflicto.
 - Conflictos competitivos. Son aquellos en que las acciones de las partes van dirigidas a lograr resultados exitosos a costa de la pérdida total de la parte opuesta. Cada una de las partes aspira a ganar.
 - Conflictos perturbadores. Son aquellos en que lo que persigue cada parte no es el lograr resultados exitosos, si no el de perjudicar, dañar o arruinar a la otra parte.
- Dependiendo de la direccionalidad del conflicto.
 - Conflictos Intrapersonales. Se refieren a las condiciones psicológicas de cada persona y se crean cuando varias alternativas no pueden satisfacerse al mismo tiempo.
 - Conflictos Interpersonales. Son aquellos que ocurren fuera de nuestra persona. Se presentan entre dos o más individuos, de acuerdo a la correspondencia de intereses que puedan existir entre ellos.

En algunas ocasiones el problema básico no parece radicar en el conflicto en si, sino en la forma de manejarlo y en función de este criterio Gibson (1996) establece que el conflicto puede clasificarse en función de los efectos que produce en la organización, es decir, desde el punto de vista de la organización. Bajo este criterio los conflictos se clasifican como funcionales y disfuncionales. Los conflictos funcionales son aquellos cuya confrontación benefician a la organización y los conflictos disfuncionales son aquellos cuya confrontación perjudican a la organización o impide que ésta logre sus objetivos y son éstos los que la gerencia debe de tratar con más ahínco hasta eliminarlos. Los primeros pueden poseer la tendencia de convertirse en perjudiciales y en la mayoría de los casos es imposible de identificar con exactitud el momento en que se produce ese cambio.

Los orígenes o bases del conflicto son de índole diversa, por ejemplo Hall (1996), sostiene que existen, por lo menos, cinco componentes que hacen que surja una situación de conflicto.

La primera es que por el hecho de existir una diferenciación o subsistemas dentro de la organización o equipo de proyectos que obliga a que se generen intereses diversos y a menudo opuestos.

La segunda fuente de conflicto es que por el hecho de existir funciones similares dentro de una organización las cuales generan rivalidades hostiles o competencia de buena fe, (conflictos funcionales), éstas pueden ser beneficiosas pero también perjudiciales. Puede además desarrollarse el conflicto cuando existe una mutua dependencia de tareas o cuando existe una dependencia asimétrica, o desbalanceada, entre las unidades respecto a una tarea.

La tercera forma de conflicto es cuando las partes inferiores de la organización trata de mejorar su parte, sumando fuerzas como grupo de interés contra los miembros más privilegiados de la organización

La cuarta es el momento en que existen comunicaciones imperfectas. Cuando las comunicaciones están distorsionadas, pueden existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo contiene ambigüedades intrínsecas, y los canales de comunicación se utilizan en forma imperfecta.

La última se basa en las condiciones estructurales, es decir, organizaciones de gran tamaño, heterogeneidad de personal, diferentes estilos de supervisión, la variedad de grados de participación, las formas de recompensar al personal, etc.

Por otro lado Gibson (1996) sostiene que existen cuatro factores que contribuyen a la aparición del conflicto dentro de un grupo de trabajo: la interdependencia laboral, los diferentes objetivos, las distintas percepciones y la creciente demanda de especialistas.

- Interdependencia laboral. Se produce cuando dos o más grupos o equipos de trabajo de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Existen tres tipos de interdependencias entre grupos.

- Interdependencia combinada. Es aquella que no requiere alguna interacción entre los grupos, excepto a través del total de la organización, es decir, cada grupo actúa en forma independiente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos en casos de interdependencia combinada es relativamente escasa y la gerencia puede confiar en su capacidad de coordinación a través de normas y procedimientos estándar elaborados por la oficina principal.
- Interdependencia secuencial. Consiste en que un grupo haga su trabajo antes de que el otro pueda realizar el suyo, con lo que aumentan las posibilidades de conflicto entre ambos. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores probabilidades de que surjan

conflictos. Coordinar la interdependencia secuencial supone una eficaz planificación por parte de la gerencia.

- Interdependencia recíproca. Requiere que el producto final de un grupo sirva de insumo para el otro, lo que hace que las probabilidades de conflicto entre ambos sean muy elevadas. Una coordinación eficaz supone un sutil uso por parte de la gerencia de los procesos de comunicación y toma de decisiones.
- Diferentes objetivos. A medida en que las distintas unidades de una organización se van especializando, en esa misma medida se van distanciando. Dada la diferencia de sus objetivos, cabría la posibilidad de que surgiera algún conflicto cuando ambos grupos deban interactuar. Existen dos elementos dentro de este factor.
 - Recursos limitados. Si una organización dispusiera de cantidades ilimitadas de dinero, espacio, mano de obra y materias primas, todos los grupos podrían tratar de alcanzar sus propios objetivos. Pero lo cierto es que los recursos deben asignarse y compartirse. Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional (ver pag. 47) si los grupos se niegan a colaborar.
 - Estructuras retributivas. Las probabilidades de que se produzcan conflictos entre grupos aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Las posibilidades de conflicto aumentan aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación.
- Diferencias de percepción. A las diferencias de objetivos se pueden sumar las diferencias en cuanto a la percepción de la realidad. Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. Existen cuatro elementos en este factor.

- Diferentes objetivos. Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- Diferencias horizontales temporales. Las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Por ejemplo, las fechas de tope de un proyecto influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta estas diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro y que, por consiguiente, de ello puede derivarse un conflicto.
- Posiciones incoherentes. En una organización suelen existir distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es raro. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías. Los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son muy normales e influyen en sus perspectivas.
- Percepciones inexactas. Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Aunque es posible que las diferencias entre grupos sean escasas, cada uno tiende a acentuarlas. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.
- Creciente demanda de especialistas. Los conflictos entre especialistas y técnicos son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y técnicos se ven y ven sus papeles respectivos desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento.

Una clasificación de las razones que originan los conflictos mucho más completa la ofrece Medina (1999). El autor estima que existen, por lo menos nueve razones o condiciones que anteceden o forman la base para la creación de un conflicto, éstas son:

- Conflictos previos no resueltos. En la medida en que las situaciones anteriores no se resuelvan en esa misma medida las situaciones que vienen posteriormente colapsarán. Si los problemas se acumulan se van creando las condiciones que posibilitan el surgimiento de nuevos conflictos. El hecho de no disipar en una forma adecuada las dificultades se estimula la acumulación de tensiones negativas que generan respuestas drásticas e irreparables.
- Dependencia marcada entre una parte del conflicto y la otra. El subordinarse a otro ente, desde todos los puntos de vista o áreas, garantiza la posibilidad de que se presenten situaciones de conflictos.
- Alto grado de diferenciación en las personas, grupos u organizaciones. Al existir diferencias profesionales, de organización o de responsabilidades, aumenta la distancia entre esas personas o departamentos, creándose marcadas diferencias de criterios y expectativas que aumentan la posibilidad del conflicto.
- Asociación de las partes. Si existe la necesidad de la participación de las partes en la toma de decisiones se estimula la creación del conflicto y mientras más extensa y variada sean esas partes mayor será la probabilidad del surgimiento del conflicto.
- Necesidad de consenso. Si existe la necesidad del consenso se puede, y de hecho así sucede, presentar una situación de conflicto. Es realmente difícil llegar a concretar decisiones en donde existan diversidad de criterios.

- Excesivas regulaciones de conducta. Las normativas en término general y específicamente las organizacionales chocan con algunos puntos de vista de las partes acentuando el conflicto. Cuando esas normas son impuestas, exageradas y sin sentido la situación se agrava. Las partes defenderán su autonomía y autocontrol ante las intenciones de regulación y reglamentación.
- Responsabilidades o jurisdicciones ambiguas o no bien definidas. Las fronteras o límites para cualquier actividad son necesarias. Un gerente no debe dejar a las partes intuir sobre sus responsabilidades ya que llegará el momento en que habrá cruce de competencia y en ese momento se presentarán los conflictos.
- Conflictos de intereses. Cuando las partes poseen diferencias creadas, agendas ocultas en cuanto a la meta que se quiere, surgirán los conflictos. Todo desacuerdo en las intenciones de las partes generará conflicto.
- Barreras de la comunicación. El no existir una adecuada comunicación, cuando la información no llega a alguna de las partes, esta se especula y los grupos de proyectos se distancian del sistema u organización presentándose situaciones de conflicto.

El desarrollo de los conflictos o las etapas que generalmente se cumplen para que estos lleguen a consolidarse son las siguientes:

- Las condiciones antecedentes. Son aquellas que forman la base para que se origine el conflicto. Algunas de estas condiciones fueron explicadas en los párrafos anteriores.
- El reconocimiento del conflicto. Es aquella situación en donde las partes se percatan de la existencia de un conflicto y dependiendo de la precisión de esa percepción el conflicto puede ser eliminado o continuar su desarrollo normal.

- El conflicto sentido. Es cuando ya el conflicto se percibe a nivel personal y se manifiesta por medio de los sentimientos de amenaza, hostilidad, temor, desconfianza o incredulidad. A este nivel el conflicto ya está desarrollado hasta el punto de determinar de donde viene y hacia donde va. Se puede determinar si el conflicto es en el ámbito personal o en el ámbito de grupo.
- El comportamiento manifiesto. Ya son el conjunto de manifestaciones o acciones que se realizan ante las amenazas de la situación de conflicto. Estas manifestaciones pueden ser comportamientos ya programados o comportamientos no programados. Los primeros se basan en el análisis, raciocinio de la situación; aunque algunos de los comportamientos ya están programados. Los segundos están fundamentados en la emoción, no siguen unos patrones definidos. Un comportamiento de este tipo solo conlleva a complicar la situación.
- Negociación. Son todas aquellas acciones que se realizan para buscar una solución a la situación de conflicto.
- Consecuencias de la negociación. Son los resultados de todo ese proceso de negociación, lo cual puede servir de elemento de retroalimentación de la situación de conflicto para ir solventando dicha situación.

Ampliando el último punto de las etapas que se deben de cumplir para que se consolide un conflicto, las consecuencias que se generan dentro de una organización o grupo en general de trabajo pueden ser negativas o positivas en lo que se refiere al rendimiento de esa organización, esto estará en función del tipo de conflicto y en la forma en que se maneje ese conflicto. La tabla 2-3 nos indica la relación entre el efecto del conflicto dentro de una organización y el rendimiento de la misma. Los rendimientos serán bajos en la medida en que existan pocos o muchos conflictos disfuncionales y altos si los conflictos imperantes son funcionales. Si son pocos los conflictos disfuncionales existirá apatía, desánimo dentro de la organización y si son muchos el caos será total.

La realidad ha enseñado, que desde el punto de vista de la dinámica de los equipos de proyectos, los conflictos son peligros latentes, son llamados también trampas, que afronta la gerencia de proyectos. De manera que se debe aceptar que los ambientes de proyectos producen situaciones inevitables de conflicto y que estos deben ser manejados, por la gerencia, de la forma más positiva para el éxito del proyecto.

Conflictos dentro de los equipos de proyectos.

Los conflictos son un modo de vida dentro del ambiente de proyectos, surgidos principalmente, repito, por la presencia de objetivos que entran en conflicto. El gerente de proyectos se ha caracterizado por considerarse, en muchas oportunidades, como un gerente de conflictos. En muchos casos un alto porcentaje del tiempo de un gerente de proyecto, (aproximadamente un 21%), lo dedica al manejo de los conflictos.

Las causas fundamentales del conflicto dentro de los equipos de proyectos son señaladas por Medina (1999), éstas se derivan inicialmente de la experiencia del proyecto Apolo y de las investigaciones en muchos ambientes organizacionales como, por ejemplo, de la administración de proyectos:

- Entre mayor sea la diversidad de experiencias entre los miembros del equipo encargado del proyecto, mayor es el potencial para que se desarrolle el conflicto.
- Entre menor sea el poder del gerente de proyectos para recompensar y castigar, mayor será el potencial para que se desarrolle el conflicto.
- Entre menos entiendan los miembros del equipo encargado del proyecto los objetivos específicos del proyecto, mayor será la posibilidad que se desarrolle el conflicto

Tabla n° 2-3 Relación entre los conflictos y el rendimiento de una organización. Gibson (1996). (pag. 385)

Nivel de conflicto entre los grupos	Probable efecto sobre la organización	La organización se caracteriza por	Nivel de rendimiento de la organización
Bajo o ninguno	Disfuncional	Lentitud en la adaptación a los cambios ambientales. Escasos cambios. Escasos estímulos para las ideas. Apatía. Estancamiento	Bajo
Optimo	Funcional	Avance positivo hacia los objetivos. Innovación y cambio. Búsqueda de soluciones para sus problemas. Creatividad y rápida adaptación a los cambios ambientales.	Alto
Alto	Disfuncional	Desorganización. Injerencia en las actividades. Dificil coordinación. Caos.	Bajo

- Entre mayor sea la ambigüedad de los puestos entre los miembros del equipo encargado del proyecto, mayor será la probabilidad de que se desarrolle el conflicto.
- Entre mayor sea el acuerdo sobre las metas superordenadas (objetivos de la alta administración), menor será el potencial de conflictos nocivos.
- Entre menor sea la autoridad formal del gerente de proyectos sobre las unidades de staff y funcionales de apoyo, más alta será la probabilidad de que ocurra el conflicto.
- El conflicto a menudo es ocasionado por los patrones revisados de interacción de los miembros profesionales del equipo en las organizaciones de proyectos.
- El conflicto también se desarrolla como resultado de las dificultades de los miembros del equipo al adaptar sus objetivos profesionales a las situaciones y requerimientos del trabajo del proyecto.
- El conflicto a menudo es el resultado de las dificultades de las dificultades de diversos profesionales que trabajan juntos en una situación de equipo de proyecto donde existe presión para lograr consenso.
- Es más probable que ocurra la ambigüedad en los puestos y el estrés entre los gerentes de proyectos y el personal funcional de apoyo cuando no se define con claridad la autoridad.
- La competencia por los recursos funcionales, sobre todo por el personal funcional, tiene posibilidad de producir conflicto.

- El conflicto se puede producir por la falta de incentivos profesionales derivados de la participación de especialistas funcionales en el trabajo orientado al proyecto. (pag.56).

Existen diferentes tipos de conflictos los cuales se manifiestan con distinta intensidad en las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto.

Entre los tipos de conflictos se pueden encontrar los relacionados con:

- El plan y los cronogramas.
- Las prioridades del proyecto.
- Los recursos humanos.
- Las soluciones técnicas y el desempeño tecnológico.
- Los procedimientos administrativos.
- El costo y el presupuesto.
- La personalidad de los individuos.

Sobre la base de la experiencia y las investigaciones en la tabla 2.3 se indican las principales fuentes de conflicto, que coinciden con los tipos de conflictos ya señalados, en cada una de las cuatro fases de un proyecto, (estas fases se pueden identificar como fase conceptual, fase de estructuración, fase de ejecución y fase de conclusión), asociadas con las principales actividades realizadas en cada fase.

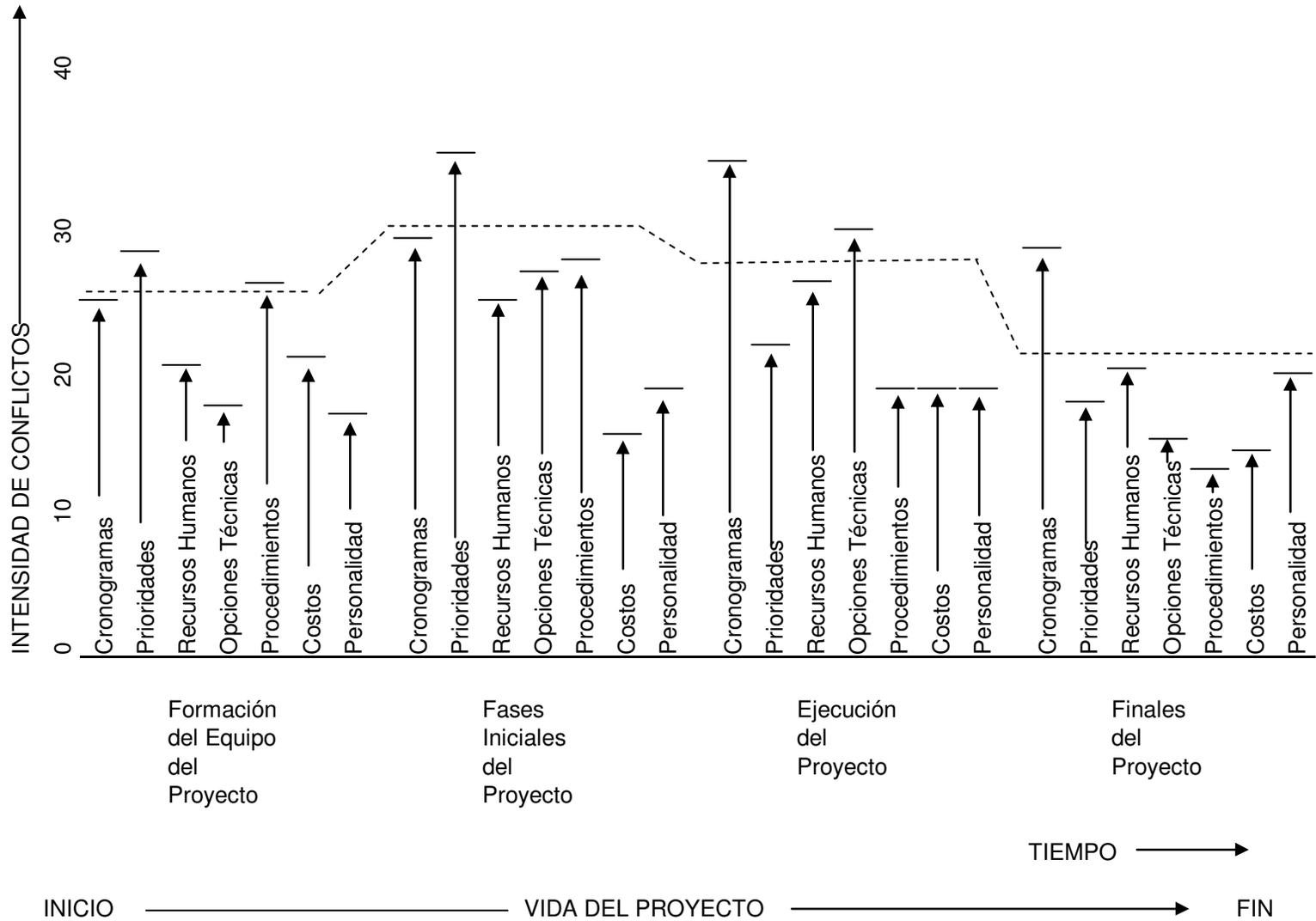
Investigaciones de Kerzner (1984), (figura 2-2), señalan la intensidad relativa con que se ponen de manifiesto cada uno de estos tipos de conflictos en las mismas cuatro

fases de los proyectos aunque denominadas en este caso: formación del proyecto, etapas tempranas, proyecto principal y finales del proyecto.

Los estudios anteriores demuestran que las mayores fuentes de conflicto y su intensidad están enmarcadas en las prioridades del proyecto y principalmente en el cronograma del proyecto. La experiencia ha demostrado que una inadecuada planificación en el tiempo de un proyecto genera dificultades irreversibles, no es posible solventar el contratiempo y se desarrolla el proyecto arrastrando la mayoría de los problemas.

Tabla 2.3.- Ciclo de vida del proyecto y sus fuentes de conflicto.

FASES DEL PROYECTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS	FUENTES DE CONFLICTOS
FASE CONCEPTUAL	<ul style="list-style-type: none"> Definición del problema. Definición de los objetivos y metas por alcanzar. Análisis del ambiente de trabajo. Estimación y negociación de los recursos financieros necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades del proyecto. Procedimientos administrativos. Cronograma de actividades.
FASE DE ESTRUCTURACION	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto. Delimitación de la estructura formal. Programación de los resultados por alcanzar. Programación de los recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades del proyecto. Cronograma de actividades. Procedimientos administrativos.
FASE DE EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las actividades. Uso de los recursos humanos, materiales y financieros programables. Elaboración de los informes parciales y revisión de los programas. Adaptación de la estructura formal. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de actividades. Desempeño técnico. Asignación de recursos humanos.
FASE DE CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none"> Transferencia final de los resultados alcanzados. Elaboración de los informes finales. Evaluación final de los resultados. Reasignación de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto. Seguimiento del proceso de introducción de innovaciones resultantes del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de actividades. Relación humana en el equipo del proyecto. Asignación de recursos humanos.



La Negociación. Definición. Características. Negociación de conflictos en los equipos de proyectos.

Dentro de la dinámica o del desarrollo de los conflictos se genera, en forma casi natural, el proceso de realizar aquellas acciones que tienen como meta el terminar con esas situaciones de conflicto. Es cuando se presenta la etapa de la negociación, resolución o supresión de los conflictos. Son las acciones que tienen como meta la reducción, descenso ó disminución de los conflictos en lugar de incrementarlos.

La negociación se puede definir como toda aquella estrategia que realizan dos o más personas la cual tiene como finalidad primordial el solventar, por mutuo acuerdo, una situación de conflicto de intereses, es la combinación perfecta entre el deseo de llegar a un acuerdo aceptable y el lograr los mejores resultados para ambas partes, todo enmarcado dentro de un clima de armonía y confianza. Cada proceso de negociación se manejan o se tratan los siguientes aspectos:

- Información. Existe una gran cantidad de antecedentes, informes, referencias, noticias y circunstancias de las partes involucradas que deben ser analizadas.
- Tiempo. Todo proceso de negociación no debe estar subordinado al tiempo. Los acuerdos son desarrollados lo mejor posible en un tiempo considerado como el más adecuado.
- Poder. Es el elemento más importante. Significa un gran avance en el proceso de negociación el tener un mayor poder.

Llevar un proceso de negociación implica entender que, en sí mismo, es un proceso y como tal posee sus etapas, sus implicaciones grupales e individuales de cada etapa y que al final debe generar un resultado interrelacionado entre las partes involucradas.

La negociación o el proceso de negociación está conformado por cuatro elementos o partes: a) fase de concientización de la disconformidad; b) análisis de la disconformidad; c) estrategias propiamente dicha para la negociación y d) tácticas de la negociación.

- Concientización de la Disconformidad. Cada una de las partes que forman ese ambiente de conflicto debe estar conscientes de la parte que está aportando para formar ese conflicto. Se debe de identificar lo que cada parte está necesitando y crearse el ambiente de cooperación inicial necesario para comenzar con el proceso de negociación.
- Análisis de la Disconformidad. Cada parte determina sus requerimientos y lo dan a conocer de manera amplia y sincera para que realmente se pueden satisfacer. Esto se logra básicamente identificando cada necesidad y como se desea satisfacer. La actitud de cada parte ante y para la búsqueda de soluciones es primordial. Medina (1999) expresa que éste análisis debe realizarse sobre la base de la identificación de “qué es lo que se Requiere, lo que se Espera y lo que se Desea de la negociación.”
 - Requerir: es lo mínimo que se exige para satisfacer las necesidades.
 - Esperar: es la que se aceptaría; y serían las alternativas que podrían satisfacer realmente la necesidad planteada.
 - Desear: es lo gustaría alcanzar en la Negociación, sería el máximo que se conseguiría en la situación más favorable” (p. 22)

Esto conlleva a que cada parte clasifique las alternativas de la otra parte, determinando así los requerimientos, deseos y lo esperado de la misma. Esto contribuye a establecer las prioridades y necesidades de ambas partes en la

negociación y empezar a definir los posibles acuerdos sobre la base de lograr resultados objetivamente satisfactorios.

- Estrategias para la Negociación. Como una tercera fase de toda negociación está la de poseer una estrategia para resolver o terminar los conflictos, es decir, comprometer a las partes en dar final a esa situación de conflicto. Básicamente existen tres estrategias para resolver un conflicto:
 - Estrategia Distributiva. Consiste en ejercer el poder físico o mental para lograr lo deseado de la otra parte. Es también el uso de la autoridad por medio de un poder legítimo que le halla sido otorgado a alguna de las partes. Un ejemplo típico es la utilización de la decisión de la mayoría; existirá un grupo ganador y otro perdedor y he allí la esencia de esta estrategia, la cual consiste en resolver los conflictos creando el “grupo ganador” y el “grupo perdedor”. No necesariamente el grupo perdedor es el que posee la minoría, en estos casos puede ese grupo defender con tanta fuerza o convicción su posición que puede ser ganador. Este tipo de estrategia es también denomina como una estrategia de Ganar-Perder.
 - Estrategia Desintegrativa. Se basa en el criterio de que es más ventajoso evitar una situación de conflicto que el enfrentamiento entre las partes. Esta situación trae como consecuencia que las partes no satisfagan sus necesidades tanto total como parcialmente. El hecho de evitar la confrontación genera metodologías de manejo del conflicto tales como: a) someter el problema a una tercera parte, por lo general, neutral; b) la realización de alguna actividad, en algunas ocasiones opuesta a los principios de la parte que los realiza, como acción que solventa las necesidades de las partes; c) no defender su posición y aceptar las exigencias de la otra parte. Se caracteriza esta estrategia por el hecho de que siempre existen los desacuerdos entre las partes, siempre se trata la lucha entre los diferentes puntos de vista y no se llega a un acuerdo mutuo

con relación a los objetivos que se quieren alcanzar. Este tipo de estrategia también se le denomina estrategia “Perder-Perder”.

- Estrategia Integrativa. Se basa en establecer, inicialmente, las metas u objetivos y llegar a ellos por medio del consenso. La lucha de conflictos entre las partes está por debajo del criterio de solventar la problemática y las actividades que conllevan a que un grupo esté sobre el otro no se presentan. Las partes en conflicto tienen la convicción de que existe, en principio, una solución que será mutuamente aceptada. Las partes son optimistas. Por otro lado consideran que esa solución mutuamente aceptable es también conveniente. Los principios de cooperación, colaboración, apoyo, reciprocidad y participación son más importantes o tienen un mayor valor que las aptitudes de competencia, pugna, oposición, rivalidad o porfía y esto se basa en considerar que todas las partes tienen el mismo valor, todos son importantes y que no existen diferencias de poder o de estatus. Esta estrategia establece que debe existir confianza, seguridad, franqueza y libertad entre las partes. Este tipo de estrategia también es denominada como “Ganar-Ganar”.

Todas estas estrategias poseen sus elementos de desarrollo, es decir, todos aquellos factores que de una u otra forma son necesarios para que estas puedan darse sin crear conflictos adicionales. En este sentido Medina (1999) establece que existen tres aspectos importantes: a) el enfoque general; b) el enfoque alternativo y c) la creación del escenario. El enfoque general establece que debe existir una relación lógica o razonable entre las propuestas, el vocabulario y ambiente que se quiere lograr, esto por el hecho de garantizar la credibilidad. Exige la existencia de un método y estilo para desarrollar la estrategia. El enfoque alternativo establece que si la estrategia general o fundamental no se está adaptando a la situación planteada, debe existir otra alternativa de metodología y estilo que se adapte a la nueva situación. La experiencia es fundamental para desarrollar este enfoque. Finalmente la

creación del escenario se fundamenta, primero, en la concordancia entre lo que se está planteando y la conducta manifiesta en ese planteamiento, mientras exista una mayor concordancia se tendrá una mayor credibilidad; y segundo, en la concordancia entre el ambiente o aspecto físico y lo que se está planteando.

Las consecuencias de toda negociación son de diversos tipos y se fundamenta en los diferentes tipos de estrategias. Si la estrategia desarrollada fue la de perder-perder, se desarrollarán sentimientos destructivos, vengativos que traerán como consecuencia adicionar al conflicto no resuelto otro basado en la recuperación de lo perdido en la discusión anterior. En el caso de que la estrategia practicada haya sido la de ganar-perder, la cual ha generado algunos compromisos no deseados, se desarrollarán sentimientos o aptitudes de inconformismo y desconfianza los cuales originarán incumplimiento de los compromisos adquiridos. Finalmente si la estrategia mantenida fue la de ganar-ganar, aumentará la confianza, la comunicación será más precisa y completa y los problemas serán vistos de una manera más despersonalizada.

- Tácticas de negociación. Las tácticas para desarrollar algún plan o estrategia es la reunión de una serie de comportamientos que tienen como finalidad alcanzar los acuerdos, convenios o soluciones con relación al conflicto planteado, todo ese conjunto de comportamientos es lo que se denomina “estilo de negociación”. Siendo un estilo, no existe uno mejor y no todos pueden ser aplicados a cada situación ya que son formas o maneras de actuar, es decir, son conductas que se van presentando en la medida en que se va desarrollando la negociación. La flexibilidad de los negociadores juega un papel importante en esta etapa ya que ésta permitirá ir engranando y desarrollando todos los acuerdos establecidos.

Sin embargo existen estilos característicos que, en forma natural, se desarrollan. Estos dependen de dos variables: a) de los intereses de las relaciones, los cuales se desarrollan desde la aptitud de no colaborar hasta la total colaboración. Consiste en la cuantificación de la capacidad que tienen las partes de satisfacer las necesidades de los demás; y b) de los intereses de las metas personales, los cuales van desde la total negación hasta la completa afirmación. Consiste en medir la capacidad que tiene cada parte en satisfacer sus propias necesidades. Estas variables cubren cinco estilos básicos de negociación:

- Competición. Cada parte busca satisfacer sus propias necesidades en función del sacrificio de la otra parte en conflicto. No ofrece ninguna colaboración para resolver los problemas de los demás. La parte que practica este estilo realmente está buscando el poder y se encuadra en la estrategia de un ganar-perder.
- Evasión. La parte en conflicto no se preocupa de sus propias necesidades y no colabora para satisfacer las necesidades de la otra parte. No posee la capacidad de afrontar el conflicto y practica un estilo de evasión y se encuadra en la estrategia de un “perder-perder”.
- Cooperación. Existen grandes intenciones de satisfacer sus propias necesidades y la de los demás. La parte que practica este estilo está con la meta de buscar la alternativa que satisfaga los intereses de ambas partes. Se practica la motivación y la cooperación para al trabajo mutuo y se encuadra es la estrategia de un “ganar-ganar”.
- Adaptación. Este estilo se caracteriza por el hecho de que la parte descuida sus propios intereses o metas y colabora en forma amplia en satisfacer las necesidades de los demás. Practicar este estilo genera el

sacrificio de los propios intereses. Se encuadra en un estilo de estrategia en donde todo se entrega o se cede.

- Compromiso. Es un estilo que balancea todos los demás. Se practica un comportamiento intermedio en satisfacer las necesidades de los demás y las de la parte en cuestión. Las partes en conflicto trabajan en lograr la solución más conveniente y mutuamente aceptable. Se caracteriza por el hecho de no existe una total evasión del conflicto pero tampoco existe una total cooperación por resolverlo; y no existe un total sacrificio de las metas individuales así como la total intención de ganar el conflicto.

Desde el punto de vista de proyectos y la gerencia del mismo, el equilibrio de las situaciones de toda organización constituye el elemento importante para el buen desarrollo de las mismas y del proyecto en si. Si esas situaciones son de conflictos consisten en el reto de todo gerente de proyectos. Ya hemos comentado la diversidad de situaciones de conflictos que se pueden presentar en una organización y específicamente en una organización de proyectos y es por ello que la calidad del gerente o el nivel gerencial del mismo cobra importancia.

El manejo de los conflictos, como ya se comentó, tiene sus normas, estilos y características, es decir, una experiencia, y en el contexto que se está tratando, su experiencia gerencial.

Como reglas básicas del manejo de los conflictos, a nivel gerencial y desde el punto de vista de la gerencia de proyectos, se señalan las siguientes:

- Retirada. Implica el retiro o el retroceso ante un determinado desacuerdo.
- Suavización. No darle importancia, quitar énfasis o evitar las áreas de diferencia y situar la mayor importancia en las de concordancia.

- Transacción. Realizar negociaciones y buscar las soluciones que aporten algún grado de satisfacción a las partes de desacuerdo.
- Fuerza. Ejercer fuerza para hacer valer los puntos de vista de una de las partes a expensas de la otra en una situación de ganar o perder.
- Afrontar. Hacer frente al conflicto directamente en búsqueda de una solución del problema mediante acuerdo mutuo.

Se coincide con los criterios de Medina (1999), en donde expone que los modos de manejar el conflicto son: forzar, comprender, confrontación, suavizar y retirada y, sobre la base de esa clasificación, el mismo autor expone que:

- Cuando se interactuaba con el personal asignado a partir de las organizaciones funcionales, los métodos de forzar y de retirada se asociaban más a menudo con el incremento en el conflicto en los ambientes de administración de proyectos.
- Los gerentes de proyectos experimentan más conflictos en el caso en que empleaban los modos forzados y de confrontación con los departamentos de apoyo funcionales.
- La utilización de los enfoques de confrontación, compromiso y suavidad por parte de los gerentes de proyectos a menudo se asociaban con grados reducidos de conflictos al tratar con el personal asignado.
- El enfoque de retirada se asociaba con bajos grados de conflictos. Esto puede ser dañino para el desempeño del proyecto total

Para decidir sobre la forma de abordar un conflicto es necesario tener en cuenta la situación específica, las posiciones relativas de las partes en conflicto e incluso las personalidades respectivas, entre otros factores. Parece haber cierto consenso en

cuanto a que resulta sensato procurar abordar la solución de los conflictos inicialmente afrontándolos, y pasar a alguna de las otras formas según las circunstancias lo aconsejen o exijan. Pero esto no es una regla.

Si bien cada proyecto es implícitamente único y ante cada conflicto cada gerente de proyectos puede utilizar la forma que considere más adecuada, la empresa responsable del proyecto puede desear que los conflictos sean tratados con cierta uniformidad y, a ese efecto puede ser que se:

- Establezcan políticas y procedimientos generales para su tratamiento.
- Exija que, en las etapas tempranas del proyecto, se conformen procedimientos para la solución de los conflictos previsibles.
- Aplique la referencia jerárquica.
- Requiera el contacto directo entre las partes en conflicto.

Mientras mayor sea el dominio general del proyecto, por parte de la gerencia de proyectos, mayor será el conocimiento de los objetivos del mismo, mejor definido estará el papel que cada individuo y el área que debe desempeñar en el mismo, mejor desarrollado estará el proceso de organización del equipo del proyecto y mejor estará ejercida la dirección de su ejecución, en esa misma medida será menor el surgimiento de los conflictos. Pero si estos conflictos han de surgir, no hay que temerles, hay que resolverlos adecuadamente.

Si bien han de surgir los conflictos, los gerentes de proyectos deben minimizarlos o suavizarlos, entre las normas éticas gerenciales para disminuir las situaciones de conflictos se plantean las siguientes acciones:

- Planeación efectiva y cuidadosa. Una planeación adecuada puede, en los inicios del proyecto, pronosticar la cantidad de áreas de problemas potenciales que en un momento dado puede ser fuentes potenciales de conflictos. Y si esto es así un buen gerente puede desarrollar planes para prevenir dichos conflictos, la experiencia gerencial tiene un gran peso en esta etapa.
- Comunicación. Las decisiones y objetivos principales que afectan al proyecto deben ser comunicadas a todo el personal relacionado con el mismo. Se deben de realizar reuniones periódicas para revisar el comportamiento del proyecto.
- Estilo gerencial. Los gerentes deben de conocerse a sí mismos. Deben de saber donde está enmarcado su estilo gerencial y si es posible llevarlo hacia un estilo que minimice los conflictos de su proyecto. Debe educarse gerencialmente. Muchas situaciones de conflictos son creadas solo por el estilo de gerencia del proyecto.
- Motivación. El gerente debe motivar el interés de sus empleados en la dinámica del proyecto. Mientras sea más temerario el proyecto más motivación debe ser entregada a los subordinados. Las necesidades gerencia-proyecto-empleados debe ser lograda.

Puede comprenderse que la función de dirección del gerente de proyectos no es sencilla. El ambiente de proyectos es complejo, dinámico. De ahí que al gerente de proyectos se le exija cualidades y características especiales. No debe sorprender que de entre los gerentes de proyectos exitosos surjan buenos gerentes generales.

Consecuencias del conflicto en los equipos de proyectos.

De las situaciones de conflicto se derivan consecuencias a todos los niveles y principalmente para el proyecto en sí, tanto positivas como negativas que si bien algunas se pueden solventar, otras prácticamente viven con el proyecto. La experiencia ha demostrado, la cual coincide mucho con los estudios de Kerzner (17), que cada etapa de la vida de un proyecto tiene sus propias características conflictivas, constituyéndose un orden de importancia de las mismas. El orden de peso de cada etapa para que se presenten conflictos es el siguiente:

- Fases iniciales del Proyecto.
- Ejecución del Proyecto.
- Formación del Equipo del Proyecto
- Finales del Proyecto.

Las áreas, por orden de importancia, en donde se generan las situaciones de conflictos son las siguientes:

- Establecimiento de la prioridad de las actividades. La divergencia de disciplinas y puntos de vistas generan que no exista un punto de balance para establecer, en un momento dado, que actividad o grupo de actividades, se deben de realizar. Esto trae como consecuencia que no se realiza la actividad debida y si se realiza no es con el apoyo solidario del personal.
- Planificación. Son muchos los proyectos en que las actividades no llegan a realizarse tal y como estaban programadas; algunas son anexadas a ultimo momento y otras ni siquiera son ejecutadas. Las razones principalmente radican

en que muchas veces los planificadores no tienen el dominio técnico del área en que están planificando, realizan buenos programas pero no cuentan con el apoyo del personal especializado en la materia.

- Alternativas técnicas. Dada la gran variedad de especialistas que existen en un equipo de proyectos, los cuales muchos poseen una basta experiencia, se crean divergencias en las posibles alternativas de solución técnica de muchos problemas, en el establecimiento de las especificaciones del proyecto, en los procedimientos de pruebas, etc. Y no solamente en el área de ingeniería, sino también en aquellas áreas en donde se presente la necesidad de elegir alguna solución y ésta influya en el aspecto técnico del proyecto.
- Normas y procedimientos. Las formas y maneras de establecer los canales de comunicación, los diferentes formatos para tal fin, los diferentes tipos de informes de reporte del progreso del proyecto, las diferentes tablas de rendimiento de las diferentes áreas de avance del proyecto, son en muchos casos interminables. Un ingeniero de proyectos puede estar manejando, solo en su área de trabajo, de 15 a 20 diferentes tipos de reportes y todos los reportes de todas las áreas llegan a la gerencia del proyecto, una gerencia que se convierte en el archivo del proyecto.
- Recursos humanos. Generalmente se presentan entre los mismos equipos de dirección del proyecto y entre los diferentes equipos de los diferentes departamentos del proyecto.
- Recursos económicos. Es uno de los más importantes, aunque se halla al final de esta lista. La falta de flujo de caja, por las diversas razones de tipo administrativas que se ejecutan, ocasionan que muchas actividades queden incompletas, otras sin realizar y algunas sin la calidad mínima necesaria.

- Caracteres personales. Son los más conocidos y en muchos casos evidentes. El control de los mismos dependerá de la madurez de los miembros del equipo de proyecto.

Las consecuencias directas sobre un proyecto se clasifican como:

- Retardos en la realización de las actividades.
- Retardos en la culminación del proyecto.
- Baja calidad de ejecución del proyecto.
- Aumento de costos del proyecto.

Los retardos, la baja calidad de ejecución (rendimientos bajos) y los aumentos en los costos de los proyectos son las áreas más afectadas. En los últimos años es el área de los costos los que han llegado hasta a detener el progreso o ejecución de muchos proyectos.

A partir de lo anterior, se da por hecho que el conflicto es negativo y que los gerentes deben estructurar las organizaciones de modo que se reduzcan al mínimo la fricción. Se asignan papeles y tareas específicas a los individuos y se establecen canales de comunicación. Los gerentes tienen la autoridad y el poder para coordinar el trabajo y resolver cualquier disputa.

Tjosvold (1994) sostiene la idea “de que el conflicto, cuando se maneja bien, es productivo y contribuye de forma significativa a la colaboración tiene implicaciones de mucho alcance para la estructuración y la dirección de organizaciones” (pag. 141). Los gerentes actuales deben examinar sus valores y procedimientos y adoptar otros nuevos para lograr provecho de las pugnas. En lugar de evitarlas o ocultarlas utilizar esas ideas

opuestas o contrarias para tomar decisiones, realizar cambios y alcanzar negociaciones productivas.

Una consecuencia actual de la existencia de un ambiente de conflictos es el establecer el ámbito de unidad y buscar el terreno para valorar las diferencias y los conflictos y buscar el beneficio mutuo. Con ello se está logrando la unidad del equipo de proyectos y por lo tanto el éxito del proyecto en sí.

Lo esencial del gerente del proyecto es lograr la creación de un rumbo común para que se destaquen los intereses cooperativos y las aspiraciones compartidas. Este rumbo se desarrollará y se aceptará mediante el diálogo y la discusión, no mediante alguna orden. El gerente debe ser un ente conciliatorio de las aspiraciones individuales y de las situaciones de conflicto del equipo de proyectos.

Ese rumbo común es un proceso creativo. El gerente actual debe ser antes cuestionador, experimentar y ser innovador. Debe estimular las diversas opiniones y criterios para descubrir lo que no funciona y poner a prueba el estado actual de las cosas, pero debe ser un proceso disciplinado, es decir, se adaptará a las diferencias naturales y a las creadas por él para luego conciliarlas, llegar a un acuerdo respecto al rumbo adecuado. Utilizar el control del conflicto de forma disciplinada, sensata, con respeto. Al final del proceso del control conciliatorio de la situación generada por el conflicto, los integrantes del equipo de proyecto se percatarán que están comprometidos en la razón principal del trabajo.

Ahora, ese proceso conciliatorio, el lograr que una la situación de conflicto sea provechosa se basa, según Tjosvold (34), en los siguientes criterios:

- Bien colectivo e individualidad. Actualmente existe el criterio de enfrentar al individuo y la organización. El gerente de proyectos que estimule y llegue a establecer una actitud positiva, dentro de su equipo de proyectos, hacia el conflicto estimula la expresión o el desarrollo individual. “La gente se percata de que su individualidad no

necesita estar centrada en ella misma sino que es valorada por otros”, (pag. 191). El conflicto puede ser manejado en forma positiva si el bien del equipo de proyectos va a la par del bien individual.

- Persona y productividad. La gerencia actual se le ha inculcado que se debe estimular al personal para que éste luche por las metas de la organización, es decir, dedicarse tanto a uno como al otro. Otros gerentes consideran que se debe elegir entre el personal y la producción. Ambas situaciones establecen sus situaciones de conflicto.

El gerente de proyectos se dedicará a entregar el poder a los miembros del equipo para que ellos mismos controlen sus conflictos. De esta forma se intercambiarán recursos y utilizarán sus habilidades para colaborar en la realización del proyecto.

CAPITULO 3

MARCO METODOLOGICO

El diseño del tipo de estudio es uno de los elementos más importantes dentro de la dinámica de lo que es la “metodología de la investigación”, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos dependiendo de las diferentes clasificaciones que se hagan con relación a esos procesos. En algunas ocasiones, cualquier estudio puede incluir elementos de más de las diferentes clasificaciones que se hagan.

La selección del tipo de estudio básicamente depende de dos factores: a) del estado del conocimiento en el tema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, la experiencia académica y la experiencia laboral; y b) del enfoque que se pretenda dar al estudio.

En cuanto al estado del conocimiento en el tema de investigación, la revisión de la literatura así como la experiencia laboral y académica, proporciona el conocer los siguientes elementos:

- Puede revelarse que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio; o que existen áreas no estudiadas e ideas vagamente vinculadas con el problema de investigación; en este momento se puede establecer que la investigación debe desarrollarse por alguna determinada metodología ya establecida.

- Puede mostrarse que lo que existe son trabajos aislados de teoría y/o práctica y la calidad del fundamento de los mismos. Permite conocer algunas variables que fundamentan el estudio y adicionar algunas variables al mismo.
- Permite detectar la existencia de una o varias relaciones entre conceptos o variables.
- Permite descubrir la existencia de una o varias teorías que se aplican al problema que se está investigando.

Por otra parte, el enfoque que se le quiera dar al estudio determina como se iniciará éste. Si se piensa en realizar un estudio sobre un tema ya estudiado previamente pero dándole un enfoque diferente, el estudio tendrá un desarrollo diferente en comparación con aquel trabajo que lo que se busca es describir conceptos y luego relacionarlos.

3.1 Selección del diseño.

Dentro de las diferentes modalidades existentes para la elaboración de los trabajos especiales de grado: (a) investigación de campo, (b) proyectos factibles y (c) investigación monográfica. Para la elaboración del presente trabajo se ha seleccionado la modalidad de investigación monográfica.

La selección de dicha modalidad se fundamenta en el hecho de que nos permite establecer, de una manera más idónea, los siguientes aspectos:

- Cuantificar o medir de una manera más bien independiente y con la mayor precisión posible, los diferentes conceptos o variables a los que se refiere la investigación. Las variables independientes de este trabajo son: los equipos de proyectos, el poder y el conflicto y las variables dependientes son la

negociación y las consecuencias de los conflictos dentro de la dinámica de los equipos de proyectos. Esta cuantificación indicará cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno tratado y permitirá la posibilidad de establecer predicciones.

- Medir el grado de relación que existe entre los diferentes conceptos o variables que se refiere la investigación. Cuantificar la relación y el grado de la misma entre lo que es poder, conflicto, negociación y equipo de proyecto. Con ello se compara cada concepto o variable conociendo el comportamiento de las otras variables relacionadas y se evalúa el grado de relación entre las mismas

El desarrollo de este tipo de investigación requiere considerables conocimientos en el área de la gerencia de proyectos, el trabajo en equipos, el trabajo en equipos de proyectos, control y evaluación de proyectos, manejo de grupos interdisciplinarios y manejo de situaciones conflictivas, ya que es necesario establecer o formular las preguntas específicas o temas fundamentales que se busca responder o analizar, tales temas son: lo que es un equipo de proyectos, fundamentos de los equipos de proyectos, tipos de equipos de proyectos, poder, conflictos, conflictos en los equipos de proyectos, negociación y las consecuencias de los conflictos en los equipos de proyectos entre otros; a tal fin se posee: (a) la experiencia producto de los años laborando en el área de control de proyectos, tanto en la empresa privada como pública; (b) por el hecho de poseer la información necesaria producto de la recopilación de los proyectos realizados a lo largo del tiempo y (c) los conocimientos últimos adquiridos en esta especialización.

3.2 Recopilación de información.

La recopilación de la información se realizó sobre la base de las siguientes etapas:

- Acentuación del tema a desarrollar. Una vez planteado el problema de estudio, los objetivos, las preguntas de la investigación, su relevancia y factibilidad; el siguiente paso consistió en sustentar teóricamente el estudio. Esto implicó analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideraron válidos para el correcto encuadre de la investigación. El tema desarrollado se perfiló hacia los conflictos que se presentan en los equipos de proyectos. Fue fundamental establecer los temas básicos de los equipos de proyectos; el poder dentro de los equipos de proyectos como responsable básico de la generación de conflictos; el conflicto y las consecuencias de éstos sobre las diferentes etapas de un proyecto; la negociación se analiza en función de cómo manejar estos conflictos. Las preguntas de la investigación así como su relevancia y factibilidad fueron, entre otras, los diferentes equipos de proyectos y relaciones que existen entre sus miembros; el poder y las diferentes formas de desarrollarse dentro de los equipos de proyectos; las consecuencias de la lucha de poderes y los conflictos generados por éstos; los diferentes esquemas o procesos de negociación en las situaciones de conflicto.

El estudio de las teorías se basó en el análisis de trabajos publicados, entre otros, por los siguientes autores: Bolman (2), Fisher (11), Gibson (12), Greiner (13), Hall (14), IESA (15), Jandt (16), Katz (17), Kerzner (19), Kreitner (21), Medina (22), Napier (25), Rios (29) y Tjosvold (34).

Esta etapa cumple diversas funciones dentro del estudio, entre otras, las siguientes:

- Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
- Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio. El hecho de acudir a los antecedentes, permite conocer cómo ha sido tratado el problema específico

de investigación: qué puntos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizados.

- Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original.
- Conduce al establecimiento hipótesis o afirmaciones, (conclusiones), que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
- Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
- Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación.
- Establecimiento de los instrumentos de investigación. (material y equipo). Existen muchas fuentes de material informativo, desde fichas hasta hojas sueltas, libretas o cuaderno. La manera de recopilar la información se consideró como secundario, lo importante fue la extracción de los datos y las ideas necesarias para la elaboración de la investigación. En algunos casos únicamente se tomó una idea, comentario o cifra, en cambio en otros se extrajeron varias ideas para tal fin se resumió la referencia o se reprodujo textualmente partes del documento. Se estimó como material básico o inicial de referencia los siguientes:
 - Textos.
 - Artículos periodísticos.
 - Artículos de revistas.

- Trabajos presentados en seminarios, conferencias, congresos y eventos similares.
- Tesis y disertaciones.

Como puntos de recolección y consulta se eligieron los siguientes:

- Universidad Católica Andrés Bello. Núcleo Guayana.
- Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Puerto Ordaz.
- Universidad Central de Venezuela.
- Los datos acumulados por el autor.

El procedimiento consistió en las visitas necesarias a cada entidad educativa y la consulta complementaria de las otras fuentes. El instrumento de análisis fue el uso de una computadora personal.

- Desarrollo del procedimiento. El proceso de investigación consistió en recolectar los datos, tablas, gráficas y estadísticas necesarios. Para tal fin se consideró necesario establecer tres tipos básicos de clasificación de las fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura.
- Fuentes primarias (directas). Constituyó la fuente principal para el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, proporcionó los datos de primera mano. Se estimaron como fuentes primarias las siguientes:
 - Libros especializados en los temas de:
 - Los equipos de trabajo.

- Los equipos de proyectos.
 - El poder.
 - El poder en los equipos de proyectos.
 - Desarrollo organizacional.
 - Poder y organizaciones.
 - Conflictos.
 - Conflictos en los equipos de proyectos.
 - Las consecuencias de los conflictos en los equipos de trabajo y de proyectos.
 - Resolución de conflictos.
 - La negociación.
 - Procesos de negociación.
- Monografías. Los temas de estrategias, tácticas y estilos de negociación para la resolución de conflictos en las diferentes fases de un proyecto y la gerencia de proyectos fueron los analizados por esta vía.
- Fuentes secundarias. Conceptualmente son todos los bancos o bases de datos para la consulta de referencias bibliográficas. Se estimaron como temas fuentes secundarias los siguientes:
 - Gerencia.
 - Comportamiento organizacional.
 - Liderazgo.
 - Organizaciones.
 - Comportamiento de las organizaciones.
 - Planificación de proyectos.
 - Control de proyectos.
 - Gerencia de proyectos.

- Metodología de la investigación.
- Fuentes terciarias. Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios; nombres de empresas, asociaciones industriales; catálogos y nombres de instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el tema a investigar.
 - Trabajos presentados en conferencias o seminarios. Se tocaron las áreas de la gerencia de proyectos, conflictos, tácticas de negociación y estilos de negociación.
 - Artículos periodísticos. El tema del poder fue el más representativo de esta fuente de información.
 - Artículos de publicaciones periódicas en revistas especializadas. Se analizaron artículos vinculados a la gerencia de proyectos.

CONCLUSIONES

Los proyectos, los equipos de proyectos, el poder, el conflicto y la negociación son temas complejos que no se reducen fácilmente a recetas sencillas de “como hacerlo”, de “donde viene”, de “como se relacionan”. A pesar de todo, este trabajo ha generado criterios finales o concluyentes e implicaciones entre los temas que se pueden expresar desde una conclusión general hasta las conclusiones particulares de cada tema.

La investigación genera como criterio o conclusión general de que el éxito del desarrollo y culminación de alguna actividad mediante la estructura de “proyecto” y el uso de una organización del tipo de “equipos de proyectos” es la que representa la mayor confiabilidad. Sin embargo dependerá de la forma de estructuración, progreso y control de esos equipos el éxito de llevar a cabo la actividad en cuestión. Cumplir en forma inadecuada las actividades antes señaladas puede generar luchas naturales por el dominio de aquellas áreas que conforman tanto la estructura organizativa del equipo de proyecto así como de las actividades que se desarrollan en el seno del mismo proyecto; generando situaciones de conflictos. Corresponde a la gerencia de proyectos llevar, de la manera más adecuada, el manejo de los diferentes conflictos generados por esa lucha de poderes.

En forma particular y específica lo anterior se fundamenta sobre la base de las siguientes conclusiones particulares:

- La metodología de trabajo basada en los criterios de manejo de alguna actividad como proyectos garantiza un mayor éxito de culminación de la misma.
- Cualquier actividad puede ser considerada como un proyecto.

- La estructura de trabajo por equipos de proyectos es la que más garantiza culminar una actividad.
- La estructura de trabajo por equipos de proyectos garantiza que la actividad realizada culminará de la manera más eficiente y menos costosa.
- Para cada proyecto en particular existe un diferente equipo de proyectos. No se repiten los equipos de proyectos para todos los proyectos.
- Todo equipo de proyectos cumple con sus etapas específicas de formación y consolidación.
- En los equipos de proyectos la dinámica de la lucha del poder se desarrolla en el ámbito organizacional y funcional.
- El manejo de los conflictos dentro de los equipos de proyectos ocupan el mayor tiempo de la gerencia del mismo.
- La mayor probabilidad de presentarse conflictos dentro de los equipos de proyectos está en la fase inicial del proyecto.
- Las actividades con mayores posibilidades de generar conflicto, dentro de los equipos de proyectos, son el establecimiento de las prioridades y cronograma del mismo.
- No hay una norma o procedimiento para el manejo de los conflictos en los equipos de proyectos. Depende mayormente de la experiencia gerencial.
- Corresponde a la gerencia del proyecto el manejo, control y la realización de las negociaciones de los conflictos de los proyectos.

- Las consecuencias de una inadecuada gerencia de proyectos generan daños irreversibles en el desarrollo de los proyectos.

En cuanto a los equipos de proyectos, y como criterio particular, se concluye que las situaciones desarrolladas en los últimos tiempos han reflejado la tendencia a convertir los puestos o áreas de trabajo en equipos de trabajo y ver la actividad a realizar como un proyecto, llegando a establecerse o a convertirse esos equipos de trabajo en equipos de proyectos. Ese cambio se basa en que los individuos se han percatado de que puede existir la cooperación de unos con los otros, el intercambio de información, la confrontación de ideas y planteamientos con la sublimación de los intereses personales; todo sobre la base de alcanzar los objetivos propuestos y por del bien del equipo y por lo tanto de la organización.

Los equipos de proyectos son equipos de alto desempeño con características comunes. Puede que estén conformados por un número apreciablemente grande (20 a 25 miembros), sin embargo tienden a ser pequeños. Están constituidos por aquellas personas que poseen un alto rendimiento técnico, una alta capacidad de resolver los problemas y un balanceado criterio para tomar decisiones. En los equipos de proyectos existe el compromiso del propósito común; se establecen metas concretas; existe el liderazgo comprometido en llevar la dirección de los esfuerzos hacia el logro de esas metas concretas.

En forma específica lo anterior se fundamenta sobre la base de las siguientes conclusiones particulares:

- En los equipos de proyectos existe una mayor exigencia en la especialización de sus miembros. Los proyectos se están diversificando; los temas y actividades se están haciendo, y cada vez con mayor rapidez, más exigentes, de allí la necesidad de buscar profesionales que se hallan dedicado a profundizar en esos temas específicos.

- La dinámica del trabajo en equipos de proyectos hace que se desarrollen o se implementen más elementos de intercomunicación. Existe el desarrollo de la comunicación entre los miembros del equipo y entre los equipos de la organización.
- La productividad, es decir, el logro de las metas establecidas, aumenta. El factor de “trabajo realizado/tiempo empleado” crece.
- Se implanta el criterio del compromiso. Los miembros del equipo se consolidan en el logro de las metas particulares y generales establecidas.
- Son los equipos de proyectos los que proporcionan el incentivo para controlar los conflictos de forma productiva.
- Los equipos de proyectos tienen tareas comunes y proporcionan el ambiente para la discusión, lo cual apoya el desarrollo de una actitud positiva hacia el conflicto.

Las conclusiones, en cuanto al poder, los criterios giran alrededor de: (a) las bases del poder; (b) las estrategias del poder y (c) las implicaciones del poder. y (d) el beneficio del uso adecuado del poder.

- Las bases del poder se conforman de los recursos necesarios, tanto individuales como grupales, que proporcionan al individuo la base desde la cual puede ejercer el poder. Se concluye que estos recursos se encierran en tres grandes áreas: los recursos sobre la base del conocimiento, sobre la base de la personalidad y sobre la base del apoyo de los demás.

El poder basado en los conocimientos es especialmente valioso, el convertirse en experto proporciona el poder inicial para alcanzar los objetivos relacionados con el área de trabajo y posiblemente también sobre otras áreas externas. Una persona puede influir sobre los demás si se considera que sabe más que ellos sobre un tema

en particular. Se concluye que existen los conocimientos basados en la destreza, es decir, aquellos conocimientos adquiridos mediante los cursos académicos formales o la experiencia laboral; los conocimientos basados en el poder de la información en donde el individuo logra, manipula, distorsiona y redirige los datos o el flujo de datos informativos y los conocimientos basados en el poder del manejo de la historia del medio donde el individuo se desarrolla.

En poder basado en la personalidad se concluye que está basado en la reputación y carisma del individuo así como de su credibilidad profesional. La personalidad es definitivamente el más importante recurso o fuente de poder. Si existe la habilidad de entusiasmar, un historial de correctos criterios y acciones y el puente constante entre lo que se dice y se hace, el individuo tendrá al alto porcentaje de éxito en su gestión de alcanzar el poder.

El poder basado en el apoyo de los demás constituye todo aquel logro en donde el líder termina contando con sus seguidores incondicionales

- Las estrategias de poder son los intentos cotidianos de influir en las personas sobre las cuales no tenemos un control formal; debemos de emplearlas cuando carecemos de autoridad directa. Estas estrategias se concluye dividir las en aquellas con una mayor y menor aplicabilidad. Las más aplicadas son aquellas que se basan en el uso de los vínculos sociales; el enfoque directo, es decir, el uso de la información concerniente a los demás, la persistencia y la concentración en las necesidades de los demás y en el manejo del sistema formal. Estas son: la presentación de un punto de vista persuasivo, el trato directo con los individuos claves en la toma de decisiones, el uso de la información para convencer a los demás, la formación de alianzas y coaliciones, concentración en el grupo-objetivo, el empleo de los atributos personales y por último la persistencia. Las de menor aplicabilidad y por lo tanto, con las que no se tiene garantía del éxito en la toma del poder, son: el uso de las amenazas, el ofrecimiento de favores y/o recompensas monetarias, ofrecimiento de

garantías, desprestigio de la oposición, el trato social con los demás, la exageración de la información y el comprometer a los que no están comprometidos.

- Las implicaciones del poder están sobre la organización, específicamente los equipos de proyectos, sus miembros y las actividades que estos desarrollan, especialmente las de proyectos. Las conclusiones más significativas son:
 - La existencia de situaciones de variedad de poderes retarda el desarrollo de las actividades del equipo de proyectos.
 - El logro del poder exige que el individuo conozca sus propias bases de poder así como las de aquellos con los que tratará de influir.
 - No es suficiente las propias bases de poder del individuo para influir en los demás, es necesario que seleccione y emplee ciertas bases de poder externas que tengan relación con concuerden con las de él y la situación que prevalezca. Es difícil tener éxito en la toma del poder por mérito propio.
 - El poder puede ser utilizado para alcanzar objetivos personales bajo el engaño o el disfraz de actividades constructivas. De allí la necesidad de establecer, en la actividad del proyecto, el enfoque sincero, realizar las actividades sin el engañar a los empleados.
 - Debido a que el poder y la personalidad están estrechamente relacionados, y como es muy difícil que los individuos cambien, corresponde al gerente del proyecto adaptarse a los diferentes estilos y balancear las dificultades producto de la lucha de poderes y la diversidad de personalidades.
- El uso adecuado del poder puede generar un cambio dentro de la organización del equipo de proyectos siempre y cuando se emplee de manera eficaz y responsable. Un gerente de proyectos se encuentra, para cada proyecto, con un conjunto de problemas de poder o luchas de poderes cada vez más diferentes entre sí. Ante esa situación el gerente de proyectos no puede considerarse como aquel que domina todas las situaciones. El gerente sensato debe percatarse que es necesario hacerse de aliados tanto a su mismo nivel como con sus subordinados, crear un poder pero con la intención responsable solucionar o controlar, para el bien del

proyecto, las diferentes situaciones de conflictos. Con ello se inicia ese proceso de cambio. Fundamentalmente se llega al fondo del problema y comprenderlo y así, finalmente, lograr proponer soluciones reales de control.

El análisis del conflicto, la lucha de los poderes y la negociación, da a conocer que existe una estrecha relación entre ellos y que concluir en resultados separados generaría criterios no sólidos e incompletos. Sin embargo, se llega a la conclusión que el poder es un fenómeno de reciprocidad entre las partes involucradas y que cada parte depende de la otra. Se logra estimar, por adelantado, que se puede presentar una relación de poder, o que puede surgir a medida en que se desarrolla la relación misma. El poder y el desarrollo de la dinámica de un proyecto y la estructura del mismo están en constante y recíproca interacción. Las relaciones de poder se inician y desarrollan, y luego alteran los arreglos estructurales del proyecto y no se puede establecer una cantidad determinada y fija de conflictos dentro de la dinámica de los equipos de proyectos.

Como resultado más drástico del ejercicio del poder está el conflicto entre los integrantes del equipo de proyectos. Con la identificación de los tipos, etapas y consecuencias del conflicto se concluye que el conflicto posee una naturaleza normal dentro de las organizaciones. El conflicto es parte del estado corriente de una organización. Las consecuencias del conflicto son también normales, en el sentido de que ambos, (el conflicto y sus consecuencias), son positivos o negativos para los individuos y las organizaciones. El conflicto facilita la cohesión del equipo de proyectos y puede ser un medio para generar un cambio radical

La negociación es la administración del conflicto y por lo tanto es un proceso. Las negociaciones son importantes y al mismo tiempo problemáticas. La actividad de negociación se desarrolla en situaciones de muchas presiones contrarias y conflictivas, de modo que el resultado de una negociación puede crear movimientos contrarios y enfrentar nuevas contingencias. Los conflictos y las negociaciones están en constante flujo. Es una actividad continua en los grupos de proyectos. Puede una negociación

resolver conflictos, pero a menudo afecta negativamente la satisfacción de uno o más de los negociantes como también puede satisfacer a todas las partes y a construir relaciones duraderas. Cada técnica de negociación debe ser aplicada en las situaciones y circunstancias concretas.

No es suficiente o no basta que el gerente de proyectos tenga la visión concreta del proyecto, en realidad, una visión con la que únicamente se comprometan los líderes o gerentes divide a los integrantes del equipo en lugar de unirlos. Para que todos se sientan comprometidos y enrumados en la misma dirección es necesario el diálogo, la discusión, el raciocinio, en definitiva, el consenso. Los conflictos, las ideas encontradas u opuestas y los intereses particulares no deben ocultarse sino que deben expresarse y enfrentarse abiertamente. El gerente de proyectos debe utilizar las situaciones de conflicto y pugna como una herramienta positiva en la consolidación de las ideas y metas finales del proyecto.

RECOMENDACIONES

La actividad gerencial en los proyectos es de importancia vital para los mismos y por lo tanto para la sociedad en general. La existencia de gerentes con una educación integral y específicamente en el área del control y negociación de las situaciones de conflictos dentro de los proyectos se hace necesaria. Debe un gerente evitar o en su lugar, disminuir los niveles de riesgo en el desarrollo y culminación de los proyectos.

Las recomendaciones se han establecido dentro de un marco profesional y un marco académico.

Desde el punto de vista profesional es de interés seguir los siguientes lineamientos:

- Identificar las propias destrezas y aptitudes respecto al poder, los conflictos y la negociación. Antes de aplicar las ideas de este trabajo, es necesario examinar la propia conducta, especialmente en lo que respecta a la negociación. Se necesita para ello mucha sinceridad y la observación de las experiencias ajenas. Como una guía para explorar esa conducta está la de responder las siguientes preguntas:
 - ¿Se sorprende usted frecuentemente al ver cuan influyente es alguna persona, o al enterarse de decisiones de promociones claves, o ante la posibilidad que tiene alguien de obstaculizar la iniciativa de usted?
 - ¿Emplea usted todos los métodos descritos en este trabajo para desarrollar un poder y una negociación?
 - De no cumplirse lo anterior, ¿cuáles son los que usted no aplica? ¿Por qué no los aplica?

- ¿Es usted sensible a las implicaciones que tienen todas sus acciones respecto al uso del poder y la negociación?
- ¿Sabe usted donde se encuentran, dentro de su organización, las fuentes de poder?
- ¿Hasta que punto usted puede ceder a sus preferencias para el logro de las metas de su organización?
- ¿Lo consideran a usted como un buen negociador? De no ser así ¿qué no está aplicando?

Estas preguntas deben ser respondidas ya que, inicialmente, permitirá identificar alguna debilidad o alguna inferioridad y hacer el paso de superarlas y desarrollar las debidas destrezas; y en segundo lugar conocerse a sí mismo lo cual es un requisito básico para la correcta toma de decisiones desde el punto de vista profesional.

- En el momento de planificar la carrera profesional o buscar empleo, se debe tomar en cuenta, en forma explícita, que se llegará a trabajar en equipos de proyectos y que existirá en ellos la presencia de la lucha de poderes, los conflictos y la negociación.

Cada persona, al planificar su vida profesional, debe de identificar la probabilidad de que tenga que hacerlo ante las situaciones antes dichas y que dependerá de sus destrezas para cumplir con las metas propuestas.

- Siempre que se presente la oportunidad, se debe de influir para que las labores profesionales se lleven a cabo bajo la modalidad de equipos de proyectos y que

los posibles conflictos que se presenten sean tratados bajo las ideas descritas en este trabajo.

- Es necesario superar, de la forma más inmediata posible, las deficiencias o debilidades que se tengan en el trabajo en equipos de proyectos y manejo de conflictos ya que las tendencias actuales exigen, de una manera vertiginosa, profesionales de alto nivel, profesionales con visión gerencial que manejen los proyectos de forma integral y que tengan la sabiduría de tratar, adecuadamente, negociaciones época de conflictos. Es importante escapar de ese laberinto moral y tener la habilidad de salir adelante.

Desde el punto de vista académico se recomienda desarrollar las siguientes actividades:

- Continuar con el desarrollo del tema mediante una investigación de campo. Realizar un análisis sistemático de problemas reales con el propósito de, además de describirlos, explicar sus causas y efectos; y comprobar las diferentes teorías expuestas en este trabajo para desarrollar nuevas ideas, métodos o procedimientos teóricos respecto al tema.
- Realizar, después de concluir la investigación de campo, un tercer trabajo en donde esas nuevas teorías o modelos de manejo de conflictos, en el ámbito de los equipos de proyectos, se formulen en algún programa o política factible de realizar y evaluar.
- Establecer las bases académicas necesarias para que el estudiante actual, sin tomar en cuenta la carrera que este desarrollando, se adapte a impulsar sus trabajos estudiantiles y posteriormente los de índole profesional, desde el punto de vista del trabajo en equipo y bajo el concepto de actividades de proyecto.

- Incluir en los programas o estudios de ingeniería las suficientes asignaturas, unas obligatorias y otras electivas, que consoliden los conocimientos en el área gerencial y específicamente en el tema de los conflictos y la negociación aplicables a los proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Bastidas, M, Gil, Rosa y otros. (1999). Estrategias, tácticas y estilos de negociación para la resolución de conflictos en las diferentes fases de un proyecto. UCAB. 1999.
2. Bolman, Lee y Deal, Terrence. (1995). Organización y Liderazgo. El arte de la Decisión. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Primera edición.
3. Botero, Silvio. (1994). Cómo formar líderes. Edit. San Pablo. Cuarta edición.
4. Chain, Sapag Nassir. (1995). Preparación y evaluación de proyectos. Edit. McGraw Hill. Tercera edición.
5. Cohen, Herb. (1980). Todo es negociable. Edit. Planeta. 1980.
6. Cornejo, Miguel Angel. (1990). Liderazgo de excelencia. Edit. Grat. Octava edición.
7. Covey, Stephen. (1996). Liderazgo centrado en principios. Edit. Paidós. Tercera reimpresión.
8. Crosby, Philip. (1996). Los principios absolutos del liderazgo. Edit. Prentice Hall.
9. D'Souza, Anthony. (1996). Éxito en tu liderazgo. Edit. Paulinas. Primera edición.
10. Esté, Aquiles. Las 48 leyes del poder. El Nacional. Cuerpo F. Pag. 1. 28- Noviembre-1998.
11. Fisher, Roger y Ury, William. (1981). Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin Ceder. Edit. CECSA. 1981.
12. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos. Edit. McGraw-Hill/Irwin. 1996. Octava edición.
13. Greiner, Larry y Schein, V. (1990). Poder y desarrollo organizacional. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
14. Hall, Richart. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall. Sexta edición.
15. IESA. (1997). Debates IESA. Gerencia y Cultura. Vol. 3. N° 2.

16. Jandt, Fred. (1987). Ganar-Ganar Negociando. Como convertir el Conflicto en Acuerdo. Edit. CECSA. 1987.
17. Katz, Daniel. (1995). Psicología social de las organizaciones. Edit. Trillas. Tercera reimpresión.
18. Kelley, Robert. (1993). Líderes y seguidores. Edit. McGraw-Hill. Primera edición.
19. Kerzner, Harold. (1984). Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Van Nostrand Reinhold Company. Second Edition.
20. Kotter, J.P. (1982). El poder gerencial. Como reconocerlo, obtenerlo y usarlo. Edit. Interamericana. Primera edición.
21. Kreitner, Robert y Kinicki Angelo. (1996). Comportamiento de las organizaciones. Edit. Irwin. Tercera edición.
22. Medina, William. (1999). Procesos de negociación en la gerencia de proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela. 1999.
23. McFarland, Lynne Joy, (1996). Liderazgo para el siglo XXI. Edit. McGraw-Hill. Primera edición.
24. Muñoz, Carlos. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Edit. Prentice Hall. Primera edición.
25. Napier, Rodney. (1979). Grupos: Teoría y experiencia. Edit. Trillas. Segunda reimpresión.
26. Pereira, José Luis. (1996). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Universidad Católica Andrés Bello. Primera edición. 1996.
27. Pérez, V y Esteves, C. (1998). Contratación y Negociación en Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela. 1998.
28. Portuondo, Fernando. (1996). Gerencia de Proyectos. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana. Cuba. 1996.
29. Ríos, Noel J. (1997). Como negociar. Edit. Planeta. Segunda edición.
30. Robbins, Stephen. (1996). Comportamiento organizacional. Edit. Prentice Hall. Séptima edición.

31. Rojas, Rosa. (1996). Orientaciones prácticas para la elaboración de informes de investigación. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Primera edición.
32. Sampieri, R.; Collado, C. y Lucio, Pilar. (1991). Metodología de la Investigación. Edit. McGraw-Hill. Segunda Edición.
33. Schoonmaker, A. (1990). Negocie y Gane. Edit. Norma. 1990.
34. Tjosvold, D.; (1993). El conflicto positivo en la organización. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
35. Urbina, Gabriel. (1995). Evaluación de proyectos. Edit. McGraw-Hill. Tercera edición.