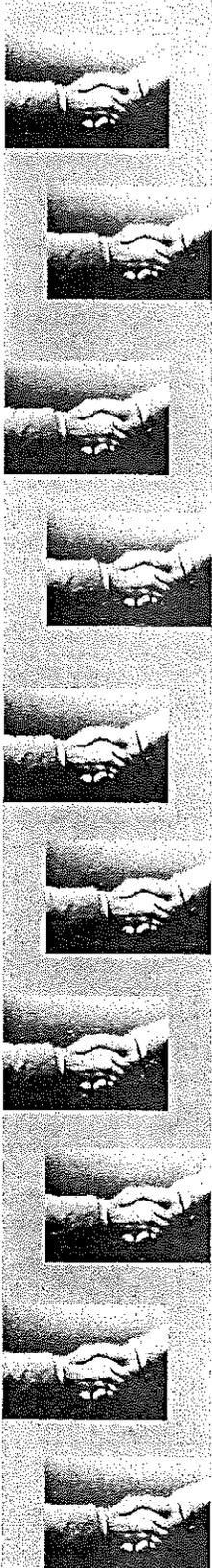




## LA NEGOCIACIÓN Y EL CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

CARLOS MARIO MORALES

Docente Facultad de Contaduría Pública, Área de Matemáticas y Evaluación de proyectos  
Email: [cmmc@epm.net.co](mailto:cmmc@epm.net.co)



Durante las fases de un proyecto: concepción; selección; planeación; ejecución y control; evaluación y cierre, (Meredith, 1998)- es imperiosa la interacción entre personas de diferentes áreas y departamentos funcionales de la organización. Las relaciones entre las personas, actuando como individuos o como representantes de los departamentos funcionales - los cuales no siempre tienen intereses alineados- son causas de desavenencias, desacuerdos, diferencias o conflictos que deben ser conciliados por el gerente, con el fin de que estos no tomen dimensiones que puedan afectar el éxito del proyecto.

El poder que la organización otorga al gerente de proyecto (autoridad formal), casi siempre está limitado al proyecto mismo, sin que tenga control sobre las demás áreas ó departamentos funcionales que participan. Las áreas, normalmente, conservan el manejo y control sobre los recursos humanos, económicos, la información, la administración y la tecnología necesaria para el desarrollo del proyecto. Esta situación, además del hecho que no siempre estas dependencias tienen un interés por igual en el proyecto, son las principales causas de los conflictos.

El poder limitado del gerente sobre los actores del proyecto lo obliga a establecer estrategias desde dos dimensiones, para el manejo de las divergencias. De una parte el gerente debe hacer una planeación rigurosa del proyecto y definir claramente las metas y de otra, buscar compromisos de todos los involucrados para el cumplimiento de lo planeado (Randolph, 1996). No obstante, independiente del detalle de las definiciones, del grado con el cual se hagan las previsiones o se acuerden los compromisos, es prácticamente imposible cubrir todas las circunstancias que pueden ocurrir en el desarrollo de un proyecto. Entonces, es inevitable que los conflictos aparezcan. Bajo esta circunstancia, la gerencia debe estar preparada para la resolución de conflictos; el gerente debe estar en capacidad de poder identificar cuándo el conflicto

se presenta, evaluar sus implicaciones e impactos en el proyecto, así como la magnitud de los poderes enfrentados (Cerini, 2002) y conducir a las partes a un acuerdo, en términos que no afecten el desarrollo del proyecto.

Es claro que existen diferentes métodos para la resolución de los conflictos internos. Una vía es "el juego del poder" o pulsar a ganar. Otra vía es el apego a las normas y regulaciones de la organización. No obstante, estas formas no siempre aseguran arreglos beneficiosos para el proyecto, por esta razón el gerente del proyecto - que tiene limitado poder formal - debe estar en capacidad de transmitir un poder referente, que le permita convocar a las partes a soluciones negociadas que conduzcan a acuerdos satisfactorios para todos, incluyendo el proyecto mismo.

De acuerdo a Ogliastrì (2002), por lo general cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, también negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días en todas las áreas de acción de nuestras vidas. Las ideas sobre negociación se desarrollan en función del carácter de las personas, sus conocimientos, sus aspiraciones y, por supuesto, sus debilidades. La habilidad de una persona determinará la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones. Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra. Cada persona tiene su manera pecu-

liar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos pues a lo largo de su vida desarrolló esta manera de manejar los conflictos. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación.

Desde la teoría, se pueden distinguir dos escuelas: la tradicional y la integrativa (o nueva teoría de la negociación). La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que una parte gana lo pierde la otra. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes.

Para analizar la resolución de conflictos desde el método de la NEGOCIACIÓN se identifican inicialmente las fuentes de conflicto en los proyectos y finalmente se revisan algunas estrategias que la gerencia puede adoptar para prevenir, mitigar o encontrar acuerdos entre las partes cuando los conflictos aparecen. A continuación se identifican las fuentes que generan conflictos a lo largo del ciclo de los proyectos. Randolph (1996) recoge en siete puntos, las principales fuentes de conflicto que los gerentes de proyecto han logrado identificar en su trabajo práctico, ellas son:

- Prioridades del proyecto: el proyecto no tiene la misma prioridad para cada uno de los que participan en su desarrollo, o existen diferencias dentro del grupo acerca de la secuencia de ejecución de éste.
- Procedimientos administrativos: se presentan desacuerdos entre los distintos actores en cuanto a la forma en que se debe dirigir, organizar y controlar el proyecto.
- Opiniones técnicas: pueden ocurrir desavenencias en cuanto a las especificaciones y soluciones técnicas.
- Asignación de personal y de



recursos: se generan desacuerdos en cuanto a la forma de asignar el personal a las diferentes tareas del proyecto, bien sea por la cantidad, la calificación o la disponibilidad.

- Costos y presupuestos: ¿Cuál debe ser el presupuesto? ¿Cómo se debe ejecutar?, ¿Cuáles son las razones para que el presupuesto no se cumpla? Son, entre otras razones, causas de divergencias.
- Programas de trabajo: la programación y ejecución del proyecto es una fuente constante de conflictos internos. La falta de claridad en la secuencia de programación de las actividades, la estimación de la duración de dichas actividades y la asignación de los recursos, son causas de constantes "luchas internas". Los conflictos en la ejecución surgen de la necesidad de realizar el proyecto con base en diseños y programaciones que no siempre consultan las necesidades y la realidad.
- Enfrentamientos interpersonales y de personalidad: esta fuente de conflictos está relacionada con los intereses particulares de los individuos dentro la organización. Aparecen los juegos de poder, posicionamiento profesional, asuntos de carácter y de estilo personal, autoestima, relacionales de amistad, etc.
- Revisando cada una de las anteriores fuentes encontramos que todas tienen en común el componente "poder" involucrado. (Robbins, 1987):
- El poder legítimo o autoridad del jefe de un departamento, para darle o no prioridad al proyecto; este mismo poder para definir estilos de dirección y organización; o el poder legítimo del jefe financiero para asignar recursos, presupuestar y ejecutar presupuestos.
- El poder del experto para avalar o discrepar con una especificación o solución técnica, o para determinar la programación del proyecto y la asignación de recursos para la ejecución de tareas; en los proyectos, más que en cualquier otra actividad de la organización, el conocimiento entrega poder a las personas y entre mayor sea este las coloca en inmejorables condiciones para negociar.
- El poder coercitivo o de recompensa reflejado en el manejo del personal.
- A todo lo anterior, sumado el poder informal que cada participante tenga dentro de la organización, su capacidad de manipular, influenciar decisiones, asignar recursos, etc.

Teniendo en cuenta, que la participación de los anteriores actores es inevitable, también es inevitable que se presenten enfrenta-

mientos entre estos distintos poderes con lo cual ellos son igualmente fuente de conflictos que pueden afectar el desarrollo del proyecto.

Quando surgen los conflictos en los proyectos, el gerente puede intentar llegar a acuerdos de diferentes maneras, desde ignorar, suavizar los desacuerdos, hasta hacer uso de la fuerza con amenazas, castigos o "extorsiones". Ignorar los conflictos no es una buena idea, ya que pueden escalar a dimensiones que impactan los costos, el cumplimiento de la calidad del proyecto. Los estilos duros, independientemente de las posibles consecuencias que puedan traer para el proyecto, muchas veces son de difícil práctica para el gerente de proyecto por su poder formal limitado; no obstante, así los pueda practicar, las experiencias con estos estilos de solución de conflictos, no son muy halagadores y el resultado casi siempre se ve reflejado en el fracaso del proyecto. Estas razones son suficientes, para que el gerente de proyectos busque alternativas que consulten la persuasión, los acuerdos amigables y los compromisos. Es decir, el gerente debe estar en capacidad de convocar a las partes a la solución de los conflictos en interés de proyecto. Para esto el gerente debe estar en capacidad de transmitir un poder referente a los participantes: "*si yo te admiro y me identifico contigo, puedes ejercer poder sobre mí porque quiero agradarte*". En conclusión, el gerente deberá estar en capacidad de detectar tempranamente los conflictos, identificar los impactos que éstos causan al proyecto, evaluar los poderes enfrentados, preparar y proponer salidas a los problemas, es decir conducir a las partes a acuerdos y compromisos satisfactorios para todos.

Para facilitar el acercamiento y los acuerdos entre las partes, el gerente se puede ayudar de varias estrategias, a continuación retomamos de Randolph (1996) cuatro de ellas.

- Trabajar para establecer un terreno común: concentrarse en los intereses comunes, no en los desacuerdos, es un punto de partida deseable, para pasar a dilucidar qué trata de lograr cada uno. La visión de que el éxito de uno esta en función del otro y viceversa, facilitará los acuerdos. Tener presente siempre como norte el TERCER LADO.
- Ampliar las áreas de acuerdo: seguidamente es necesario construir sobre los temas donde hay acuerdos. Un procedimiento que facilita esto es: a) permitir que cada uno exponga su posición sin interrupción; b) facilitar un tiempo para las preguntas y aclaraciones; c) transformar la divergencia en la pregunta, ¿cómo puede cada uno lograr lo que quiere? Es decir, transformar la pelea en análisis y en puntos de posible acuerdo.

- Recoger información para caracterizar el problema: ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué poder tiene cada uno de ellos? ¿Quién puede resolver el conflicto? ¿Está disponible toda la información necesaria? Estos elementos ayudan a crear bases sólidas de diálogo y a la larga permite sustentar, con criterios válidos, posibles acuerdos. La participación y el aporte de todos los involucrados es importante, la práctica indica que las personas están más dispuestas a acatar los acuerdos en los cuales ha participado.
- Concéntrese en los problemas, no en las personas: es fundamental despersonalizar los problemas. Las ofensas personales inducen a la contraparte a contraatacar, lo cual aumenta los desacuerdos y crea un mal ambiente, que hace más difícil aún la solución de la discrepancia. Una forma de lograr separar los problemas de las personas es inducir a éstas a que por un momento se coloquen en la posición del otro; que ambas miren el futuro como la posibilidad de realizar acciones conjuntas y que solo se refieran al pasado para comprender las causas de los problemas.

En síntesis, el manejo de los conflictos en los proyectos es una tarea de la gerencia que debe incluir el diagnóstico, el análisis de impactos y la planeación de la negociación para facilitar acuerdos entre las partes involucradas. Los gerentes de proyectos deben ser negociadores y mediadores que facilitan acuerdos cuando los conflictos se presentan, para esto deberán expandir el poder formal que le otorga la organización, a un poder referente que le permita convocar con autoridad a las partes involucradas en el problema. Para la solución de los conflictos él debe procurar acuerdos que satisfagan a las partes, incluyendo el proyecto y debe conseguir tras el acuerdo compromisos de las partes para su implementación.

#### Bibliografía

- (Cerini, 2002) Cerini Silvana MARÍA. Manual de negociación. Buenos Aires: Editorial Educa, 2002.
- Meredith, 1998) Meredith, J. y Mantel S. Project Management: A managerial Approach.
- Ogliastri, 2001) Ogliastri Enrique. Curso de Negociación. Programa Alta Gerencia. Medellín: Universidad de los Andes, 2001
- Randolph, 1996) Randolph A. y Posner B. Gerencia de Proyectos: Como dirigir exitosamente equipos de trabajo. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 1996.
- (Robbins, 1987) Robbins Stephen. Administración: Teoría y Práctica. México: Editorial Prentice Hall, 1987.