

00568



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

2

FACULTAD DE QUIMICA

NEGOCIACION EFICAZ DE PROYECTOS DE
PLANTAS INDUSTRIALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERIA Y
ADMINISTRACION DE PROYECTOS
P R E S E N T A :
SANTA MARGARITA GONZALEZ HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS: M. EN C. LETICIA LOZANO RIOS



CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

BIOL. FRANCISCO J. INCERA UGALDE
Jefe de la unidad de Administración del Posgrado
Presente

Me es grato informarle que la alumna **Santa Margarita González Hernández** presentará próximamente su tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería (Ingeniería y Administración de Proyectos), Clave 4039 ante el siguiente jurado:

Presidente:	Dr Constantino Álvarez Fuster (UNAM)
Primer Vocal:	Dr Julio Ricardo Landgrave Romero (UNAM)
Secretario:	M en A Fernando Báez Ramos UNAM)
Primer Suplente:	M en C Jorge Luis Aguilar González (UNAM)
Segundo Suplente:	M en C Ezequiel Millán Velasco (UNAM)

Sin otro particular de momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo

Atentamente
POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU
Cd Universitaria D F a 4 de junio de 2002

EL COORDINADOR


DR JESUS RIVERA RODRÍGUEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

c.c.p Dr Ricardo Aceves García - Presidente del SACC de Ingeniería de Sistemas
c.c.p Dr. Julio Landgrave Romero - Representante de la Facultad de Química en el SACC de Ingeniería de Sistemas
c.c.p Integrantes del Jurado
c.c.p Departamento de Control Escolar de la Facultad de Química
c.c.p Interesado
*a

Quiero agradecer a mis compañeros y profesores de la maestría en Ingeniería y Administración de Proyectos por todo el tiempo y conocimientos compartidos.

Mi reconocimiento y un agradecimiento muy especial a la M. en C. Leticia Lozano Ríos por su asesoría, pero sobre todo, por sus palabras de aliento durante la realización de este trabajo.

También agradezco a toda mi familia el apoyo y cariño que siempre me han brindado en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

Y sobre todo quiero agradecer a mi Dios, porque El es fiel.

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que vayas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Josué 1:9

NEGOCIACION EFICAZ DE PROYECTOS DE PLANTAS INDUSTRIALES

INDICE

DESCRIPCION	PAG.
Introducción.	1
1 Un punto de vista nuevo sobre la negociación	
1 1 ¿Qué significa negociación?	4
1 2 Resultados en una negociación	5
1 3 Método de negociación	8
1 4 Planeación de la negociación	11
2 La negociación y la interrelación humana	
2 1 El interrogatorio.	13
2 2 El oír	15
2 3 Captar el lenguaje no verbal	19
3 El gerente y la organización del proyecto	
3 1 Organización del proyecto	23
3 2 El puesto del gerente de proyecto	25
3 3 Cualidades de un gerente de proyecto.	28
3 3 1 Buena comunicación	28
3 3 2 Manejo de conflictos	34

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4	Contratación de un proyecto	
4.1	Tipos de contratos	51
4.2	Puntos a negociar en un contrato	53
5	Caso de aplicación	
5.1	Estructura de la entrevista	58
5.2	Resultados.	59
6	Conclusiones	68
	Bibliografía	72
	Anexo A. Habilidades de negociación	74
	Anexo B Metodología	86

INTRODUCCION

La negociación presente en todos los ámbitos de nuestra vida hasta hace no mucho había recibido una connotación de ganancia de una parte a costa de la pérdida de otra. Afortunadamente esta idea se ha estado modificando por el concepto de que negociación es llegar a un acuerdo entre dos o más partes, buscando obtener los mejores resultados para todos los involucrados, este cambio ha generado interés por realizar investigaciones en este campo. La decisión de desarrollar un trabajo sobre negociación se debe a que no podemos escaparnos de esta actividad por lo tanto es conveniente obtener conocimientos al respecto.

Dentro del campo de la ingeniería de proyectos existe una gran cantidad de interacciones entre diferentes partes; interacciones en las cuales se deben tomar acuerdos que en general se espera sean de beneficio para la mayoría. El inicio oficial de un proyecto se realiza con la firma del contrato del mismo. La realización de dicho proyecto se ajustará a lo acordado en el contrato y si el mismo no contiene los aspectos clave o no está lo suficientemente claro en alguno de ellos, se pueden generar atrasos e incluso llegar a un punto donde se detenga la ejecución del proyecto, lo cual representaría pérdidas no sólo económicas para las partes involucradas.

La persona clave en la contratación de un proyecto y en toda la ejecución del mismo es el gerente de proyecto, debido a que estará presente a lo largo de toda la vida del proyecto y deberá interactuar con prácticamente todas las partes involucradas. Por tanto, resulta evidente que un gerente de proyecto debe contar con ciertas características y habilidades que le permitan administrar el proyecto en forma exitosa, incluyendo dentro de esta administración las ocasiones en que debe negociar con los involucrados para tomar algún acuerdo.

Por lo anterior se tomó la decisión de enfocar este trabajo de investigación a dos aspectos fundamentales: primero, la negociación en el área de contratación de proyectos por la importancia de cuidar que los aspectos clave en la ejecución de un proyecto queden plasmados en el contrato, buscando que no haya lugar para ambigüedades u omisiones; y segundo, lo que es conveniente que un gerente de proyecto posea y desarrolle como habilidades útiles no solo para la contratación adecuada de proyectos sino también para la administración exitosa de los mismos.

Considerando lo anterior se ha planteado la siguiente hipótesis: **“Tener conocimientos técnicos y administrativos para la ejecución de proyectos no garantiza el resultado exitoso de los mismos, además de éstos se requiere desarrollar habilidades de negociación que tienen que ver más con la “actitud” que con la “aptitud” y que hacen la diferencia, al crear un ambiente positivo de productividad y crecimiento, para que todas las partes que contribuyen al proyecto ganen.”**

Para la comprobación de dicha hipótesis se ha desarrollado el presente trabajo que contempla los siguientes aspectos:

El capítulo uno incluye un planteamiento sobre un nuevo punto de vista en la negociación los resultados que es posible obtener en la misma y los que son deseables. Como parte importante de la investigación realizada se ha podido definir un método de negociación propio que se pone a consideración de personas relacionadas con la negociación de contratos para revisar su aplicabilidad y mejorarlo.

Uno de los conceptos más importantes en la negociación es la interrelación humana, y dentro de ella el preocuparse por las necesidades de la contraparte. En el capítulo dos se presentan acciones que de ponerse en práctica nos permitirán conocer dichas necesidades para combinarlas con las propias y así buscar obtener resultados que satisfagan a todos los involucrados.

Como gerente de proyecto es conveniente que la persona cuente con o desarrolle ciertas habilidades que le faciliten la interacción tanto con el cliente como con el equipo de trabajo que lo apoyará en la ejecución del proyecto. Las cualidades que se consideran más importante para un gerente de proyecto se describen en el capítulo tres de este trabajo.

En el capítulo cuatro se plantea la importancia de negociar un contrato, una breve descripción de diferentes tipos de contratos así como los puntos clave a negociar en los mismos.

En el capítulo cinco se presenta el caso de aplicación de este trabajo para lo cual se realizaron una serie de entrevistas con gerentes de proyecto de la industria química. Esto

permitió en primer lugar exponerles el método de negociación definido en el capítulo uno para sus comentarios y en segundo lugar obtener información sobre su experiencia en la negociación de puntos clave de los contratos y sobre lo que han tenido que desarrollar, en cuanto a habilidades extras a sus conocimientos técnicos para la administración exitosa de proyectos

En el capítulo seis se presentan las conclusiones desprendidas de la investigación realizada y por último, la bibliografía consultada

CAPITULO 1
UN PUNTO DE VISTA NUEVO
SOBRE LA NEGOCIACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 ¿QUE SIGNIFICA NEGOCIACION?

La vida de cualquier ser humano implica una gran cantidad de interacciones con sus semejantes, y a diario nos toca afrontar diferencias de caracteres, de ideologías, de intereses, que provocan situaciones conflictivas que deben resolverse. En tiempos pasados se recurría a tres medios para resolver las diferencias conflictivas entre los individuos:

- Decretos y decisiones de autoridades dictatoriales
- El peso de las tradiciones
- La fuerza bruta en los campos de batalla

En nuestra sociedad actual, enormemente compleja donde las interacciones se han vuelto infinitas en número y sobremanera difíciles los antiguos estilos de manejo de conflictos están siendo substituidos y se han abierto las puertas de la negociación como el modo civilizado, efectivo y moderno de manejar las situaciones de divergencia de defender los propios derechos sin pisotear los ajenos y de realizar planes y proyectos

Debido al auge que la comunicación tiene en nuestros días, es que a diario escuchamos acerca de los esfuerzos y resultados de las múltiples negociaciones que se celebran en las diferentes partes del mundo en relación a los problemas actuales. De esta manera, poco a poco se ha ido asimilado la necesidad y la importancia de la negociación sin embargo, aún existen limitaciones relacionándola únicamente con el manejo de grandes conflictos y con las actividades mercantiles o de altos ejecutivos

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano que se desarrolla en casi todos los ámbitos de su vida. Se negocia en la familia y dentro de ella hay negociaciones distintas entre la pareja y en relación con los hijos; se negocia en el trabajo y en todas las demás actividades cotidianas. Por esto negociar, y negociar bien, adquiere una importancia fundamental para poder lograr mejores relaciones en la vida. El éxito o fracaso de nuestras negociaciones cotidianas determina el grado de satisfacción y de éxito que tengamos; entendiendo como tal no sólo el aspecto

económico. En resumen, la mayoría de nosotros, en un grado u otro, nos vemos envueltos constantemente en negociaciones.

Negociar no es una ciencia exacta, más bien es un arte debido a la gran variedad de hechos y formas que se presentan. Es una actitud que tiene distintas formas en las diferentes situaciones de la vida de cada persona, y por tanto es distinta en cada una de ellas, pero puede ser útil tener presente una serie de principios generales¹:

- Recordar que en la mayoría de nuestras actividades se requiere alguna negociación y que como tal hay que afrontarla.
- Negociar no es mentir sino más bien es el reto de convencer.
- Implica exponer nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a aceptar que de su mezcla e interrelación pueden surgir soluciones convenientes.
- El mejor negociador no es aquel que gana 'de todas' sino el que logra que todos los involucrados sientan que han tenido éxito con la solución adoptada.
- El negociar implica cuidado, madurez y preocupación como si se estuviera tratando un punto de vista fundamental con un ser querido.
- Se requiere saber con claridad lo que se quiere, así como tener la capacidad de expresarlo y defenderlo.
- Implica la apertura de criterio para admitir ser convencido.
- Implica el deseo de superación y de éxito.

1.2 RESULTADOS EN UNA NEGOCIACION.

Cuando se hace referencia a una negociación, aun la mayoría de las personas tiende a pensar en términos de una competencia, en la que una parte gana a costa de la otra; en realidad las negociaciones pueden terminar en uno de los resultados siguientes: pérdida para ambas partes (perder/perder); ganancia para una sola de las partes (ganar/perder o perder/ganar) y triunfo para ambos opositores (ganar/ganar). En los siguientes

párrafos se presenta una breve descripción de los diferentes resultados a que podría llegarse en una negociación⁴

Pérdida para ambas partes (perder/perder).

Esta situación ocurre cuando ninguna de las partes siente satisfechas sus necesidades o deseos, y las personas involucradas se muestran reacias a negociar en el futuro con la misma contraparte

Pérdida para una de las partes (perder/ganar o ganar/perder).

La diferencia entre estas posibilidades es de qué lado se está. El problema en este tipo de resultados consiste en que una de las partes se retirará sin haber alcanzado sus deseos o cubierto sus necesidades y más importante, dicha parte generalmente se negará a renegociar con el "ganador"

Ganancia para ambas partes (ganar/ganar)

En casi todas las ocasiones nos deberemos esforzar por alcanzar resultados en que ambas partes ganen, en que las necesidades y las metas de las partes se alcancen. Ambos partidos se retirarán con un sentimiento positivo y estarán dispuestos a negociar uno con otro nuevamente.

Para realizar negociaciones con resultados ganar/ganar se requiere que las personas estén convencidas que no se trata de una lucha, en donde alguien debe perder, sino que al satisfacer las necesidades de la contraparte se puede llegar a un trato que también satisfará las propias.

Es posible que nos ayude a alcanzar este tipo de resultado seguir los siguientes puntos:

- **No limitar la negociación a un solo tema.** Enfocándose a un solo tema se puede crear una situación donde exista un ganador y un perdedor. Un ejemplo común es cuando una negociación se centra sobre el precio de un artículo, cuando además del precio existen otros factores que pueden negociarse como tarifas, tiempo de entrega, calidad, otros servicios, etc.

-
- **No dar por supuesto que se conocen las necesidades de la contraparte**
La mayoría de los negociadores saben esto. pero cuando se enfrentan a una negociación real, este conocimiento se desvanece de sus mentes. Haciendo las preguntas correctas podemos encontrar las verdaderas necesidades y deseos de la otra parte.

 - **Se debe mantener una actitud cooperativa para ayudar a desarrollar una atmósfera de ganancia mutua** Las ganancias a que se hace referencia no solo tienen que ver con bienes materiales. existen otros aspectos importantes en una negociación como es generar un ambiente de confianza que abrirá la puerta para negociaciones futuras entre ambas partes

 - **Buscar la confianza de la contraparte** si la contraparte nos considera indignos de confianza nos será muy difícil conseguir incluso las concesiones más pequeñas. Pensemos, si no confiamos en alguien. en general procederemos con cautela, sin desear comprometernos por temor a ser víctimas. A continuación se presentan algunas sugerencias que ayudarán a construir la confianza con la contraparte:
 - 1 *Haga lo que dice*
Cada vez que se realiza aquello que se prometió ayudamos a construir la confianza con la contraparte
 - 2 *Vaya más allá de la relación convencional*
Mostrar actitudes de cooperación que no se espera se presenten ayuda a que se incremente la confianza con rapidez
 - 3 *Sobrecomúniquese*
Cuando las negociaciones se ponen difíciles la tendencia natural es disminuir la comunicación; esto debe evitarse cuando la comunicación es abierta y honesta, se genera confianza
 - 4 *Sea honesto cuando más trabajo le cueste.*
Si la contraparte ha cometido un error que podría favorecernos debemos decircelo, la ganancia a la larga será mejor ya que se incrementará la confianza de la otra parte en nosotros
-

5 *Sea paciente*

Cuando no es necesario, no se debe tomar una decisión rápida, es mejor ser paciente y conocer todas las posibilidades. La paciencia da lugar a la confianza y genera las mejores decisiones.

6 *Acepte con honestidad sus errores*

Si comete un error, admítalo, hacerlo despeja el camino hacia la confianza y la credibilidad.

7 *Salvague la justicia*

Asegurar un resultado justo para la contraparte es responsabilidad de usted.

1.3 METODO DE NEGOCIACION.

Analizando la información recopilada es posible definir un método de negociación el cual contempla el manejo de tres elementos: **tiempo**, **información** y **poder**. En los siguientes párrafos se describen algunas recomendaciones para manejar dichos elementos en una negociación.

TIEMPO.

La mayoría de la gente piensa que la negociación es un evento con un principio y un final definidos por la reunión de las partes, y que durante todo el proceso se tiene una interacción efectiva entre las mismas. Pero siendo realistas, muchas de las negociaciones a las que nos enfrentamos son un proceso que empieza antes y termina después de la interacción formal de las partes. El tiempo juega un papel muy importante, casi siempre las negociaciones concluyen en el último 20% del tiempo que se les dedica. Este aspecto se rige por una regla que parece aplicarse a la existencia en general, y se denomina regla 80/20 o ley de Pareto (Vilfredo Pareto, economista y sociólogo italiano que la definió). Esta regla establece que "20% de lo que se hace produce 80% de los resultados, y a la inversa: 80% de lo que se hace produce 20% de los resultados". En una negociación esto significa que 80% de los resultados generalmente se obtienen en el 20% del tiempo.

El tiempo y los plazos límite pueden favorecer a cualquiera de las partes, dependiendo de las circunstancias. a continuación se presentan algunas sugerencias que nos pueden ayudar a manejar el tiempo de una manera más provechosa en las negociaciones

1. *Tener paciencia* Puesto que la mayoría de las negociaciones terminan en el último 20% del tiempo que se les dedica, debemos permanecer sensatos y esperar el momento oportuno para actuar. Como regla general, la paciencia retribuye
2. *Solución rápida*. Si resolver la negociación rápidamente significa algunas ventajas se debe convencer a la contraparte del valor que esto representa
3. *La gente necesita tiempo para ajustarse a ideas nuevas* Nadie debe esperar que sus ideas por muy brillantes que sean, se acepten de inmediato por la otra parte, generalmente cuando se llega con una idea nueva la primera reacción es de resistencia al cambio, por tanto se debe considerar el tiempo de aceptación para que la negociación se desarrolle sin tropiezos

INFORMACION.

Casi siempre, la parte que cuenta con más información obtendrá los mejores resultados en la negociación. Siendo así, nos preguntamos por qué se sigue cometiendo el error de no conseguir información apropiada antes de la negociación. Generalmente no existe preocupación por conseguir información antes, porque percibimos la negociación como una interacción efectiva entre las partes; solo pensamos en la información que necesitamos hasta que esto se hace evidente en la negociación real

La negociación es un proceso que comienza antes del encuentro cara a cara, una razón por la cual debe empezarse a preparar desde antes, es que durante la reunión formal nuestra contraparte ocultará sus verdaderos intereses, necesidades y motivaciones, y difícilmente obtendremos información de ella. Entre más pronto se inicie la búsqueda de información, la gente estará más dispuesta a proporcionarla antes de empezar cualquier interacción formal

¿De dónde obtener información? De cualquier persona que tenga conocimiento de aquello que le puede ayudar en su negociación; se puede encontrar material útil recabando datos y estadísticas, hablando con personas que hayan sostenido

negociaciones previas con nuestra contraparte platicando con la contraparte, o con amigos u otras personas que hayan estado en negociaciones similares

Así como es importante obtener información de nuestra contraparte, lo es conocer lo propio como tiempos límite, concesiones que pueden hacerse, limitaciones económicas, técnicas y legales

PODER.

La palabra **poder** ha tenido una mala connotación durante largo tiempo a causa de que mucha gente la asocia con la imagen de una parte dominando a otra. El poder realmente es la capacidad de influir sobre gente o situaciones. bajo esta idea el poder no es malo ni bueno; lo dañino es el abuso del mismo

Existe una relación entre la autoestima y la cantidad de poder que uno cree tener. La gente con mucha seguridad en sí misma siente que tiene mayores opciones en las negociaciones y por el contrario, quienes tienen baja autoestima no creen poseer alternativas viables

Existen diferentes aspectos que pueden ser una fuente de poder, que si se usan correctamente pueden influir sobre los resultados de una negociación, dichos aspectos son:

1 Posición

Alguna medida de poder se posee con base en la posición formal de una persona dentro de una organización, por ejemplo el gerente de finanzas tiene influencia sobre las decisiones que se tomen en su departamento, pero fuera de él su influencia se ve limitada.

2 Conocimiento o experiencia.

El conocimiento en sí no significa poder, es el uso y la aplicación de ese conocimiento y experiencia lo que confiere poder.

3 Confiabilidad

Los individuos más confiables, es decir, que hacen lo que dijeron que harían, son quienes tienen mayor poder en las negociaciones.

4. *Recompensas y Castigos*

Quienes son capaces de otorgar recompensas o de crear resultados negativos para su contraparte ostentan poder

Cuando nos enfrentamos a una negociación se deben recordar dos cosas importantes acerca del poder:

- 1 *Rara vez una parte tiene todo el poder.* Todas las partes involucradas tienen la capacidad de influir en las otras
- 2 *Poner a prueba el poder.* Nunca sabremos cuanto poder tenemos hasta que no lo comprobemos en la práctica

1.4 PLANEACION DE LA NEGOCIACION.

Como se ha descrito, una negociación no es un evento que tiene un principio y un fin definido por la reunión de las partes. Dejando de lado viejos conceptos de negociación y buscando obtener resultados del tipo ganar/ganar es que la negociación se concibe como un proceso que empieza tiempo antes de la reunión formal de los involucrados. Es de importancia hacer notar que buena parte del proceso de negociación se lleva a cabo en casa (sea la empresa, el hogar, etc.)

La planeación de la negociación es la secuencia de actividades que se llevarán a cabo en la misma y considera los tres aspectos definidos en el método de negociación (tiempo, información y poder). En general es posible establecer la secuencia de pasos que se lista a continuación³:

1. **Análisis.**

En primer lugar debe establecerse de forma clara y concisa el propósito a alcanzar en la negociación

Con respecto al **tiempo** es necesario determinar los plazos límite propios, y si es conveniente buscar una solución rápida, deben definirse los argumentos a plantear a la contraparte para que esté de acuerdo en esta conveniencia.

Se debe determinar qué **información** se necesita para llevar a cabo la negociación. Es conveniente conocer, tanto de la propia organización como de la contraparte, la capacidad financiera, de infraestructura técnica y organizacional; así como el desempeño en proyectos similares realizados con anterioridad.

También se debe definir el **poder** que se tiene para influir en la negociación, esto es, si se tiene experiencia, si se es confiable o si la posición puede dar esa influencia.

2. Programación.

- Definir el tiempo, lugar y fecha para la negociación; así como las personas que participarán en la misma.
- Programar las actividades para recabar la información y el personal responsable de las mismas.
- Clasificar y preparar la información que se llevará a las reuniones.
- Realizar una agenda u orden del día para la reunión o reuniones.

3. Ejecución.

Llevar a cabo la negociación siguiendo la agenda programada y tomando nota del desarrollo del encuentro.

4. Cierre

Es importante que todos los acuerdos queden por escrito y que sean perfectamente entendidos por todos los participantes, especialmente por aquellos que requieren firmar para cerrar el trato.

5. Entrenamiento.

Desarrollar la capacidad de negociación mediante la presentación de las lecciones aprendidas, lo que permitirá que negociaciones futuras se vean mejoradas.

CAPITULO 2
LA NEGOCIACION Y LA
INTERRELACION HUMANA

Como se mencionó en el capítulo anterior, para crear resultados del tipo ganar/ganar es necesario conocer las necesidades, deseos y metas de la contraparte; se debe ser como un detective, investigando para obtener toda la información que nos pueda ayudar a comprender mejor las motivaciones y las verdaderas intenciones de la otra parte.

Existen tres habilidades de interacción entre personas que si se conocen y aplican de manera correcta nos permitirán conocer más a nuestra contraparte, dichas habilidades son:

- El interrogatorio
- El oír
- Captar el lenguaje no verbal.

2.1 EL INTERROGATORIO.

Una de las formas de obtener información de la contraparte es mediante el interrogatorio. La destreza en él dotará de la máxima cantidad de información posible para desarrollar una estrategia de negociación. Hacer buenas preguntas en las negociaciones se basa en decidir qué cuestionamientos hacer, qué palabras usar y cuándo preguntar. La práctica permitirá encontrar la forma de hacer mejores preguntas y la información obtenida será cada vez más valiosa.

Tal vez nos resulte interesante conocer algunas de las razones por las cuales se deben hacer preguntas:

1. Obtener información. Cuando no se tienen todas las respuestas o cuando no se está seguro de tenerlas, se debe preguntar. No se debe presuponer cuando se está negociando.
2. Conocer la capacidad y el nivel de interés. Se puede hacer alguna consulta para descubrir la preparación técnica de la contraparte en el tema que se está negociando y qué tanta atención ha puesto al asunto.
3. Estimular la participación. Cuando se hacen preguntas y se deja hablar a la contraparte se aprende más de ella y adicionalmente le seremos agradables.

- 4 Volver la atención sobre un tema. Algunas personas tienen la costumbre de andarse por las ramas, las preguntas apropiadas pueden mantener la conversación alrededor de un asunto y dirigirlo a la consecución de sus metas.

Las preguntas que se realizan en un interrogatorio pueden ser cerradas o abiertas. Aunque existen muchas clases de preguntas la mayoría cabe dentro de una de estas dos categorías⁴.

Preguntas cerradas Este tipo de preguntas generalmente busca información específica, y la mayoría de las veces la respuesta es simplemente sí o no. El objetivo de este tipo de preguntas no es tanto obtener información son más bien útiles para dirigir la conversación a un área deseada o para obtener un compromiso con respecto a una posición determinada.

Preguntas abiertas Como regla general, estas preguntas revelarán mucha más información útil que las cerradas. Los cuestionamientos abiertos tienden a ser más informativos, ya que no dirigen a la persona en ninguna dirección específica. También resultarán más productivos para descubrir los objetivos, metas y deseos de la contraparte.

La forma en que se realiza una pregunta es tan importante como la pregunta misma. Puesto que lo que se desea es obtener información sobre las necesidades y motivaciones de la contraparte, se debe buscar estructurar las preguntas cuidadosamente. A continuación se presentan algunos puntos clave útiles de considerar cuando se quiere obtener información:

- 1 *Prepare un plan para el interrogatorio*

Cuando está negociando es importante que tenga una meta presente; así como un plan para el interrogatorio que ayude a alcanzar los objetivos. ¿Qué tipo de información le servirá para tomar la decisión correcta? ¿Qué deberá hacer para obtener tal información? ¿Deberá ser directo o disfrazar sus preguntas? Un plan para el interrogatorio nos colocará en el papel del estímulo y pondrá a la contraparte en la posición para reaccionar respondiendo nuestra pregunta.

2 *Vaya de lo general a lo específico*

Para la secuencia del interrogatorio resulta útil comenzar con preguntas generales. Al tiempo que se va obteniendo más información, las preguntas pueden ser más específicas. Los negociadores que usan esta técnica acostumbran ser buenos escuchas; siempre están atentos a la información que puede llevarlos a una mayor clarificación.

3 *Calcule el momento apropiado.*

Es importante ser sensible hacia las necesidades y sentimientos de la otra parte. Si su contraparte no es receptivo a la pregunta o la encuentra desagradable pueden ocurrir dos cosas. Primero, usted no obtendrá la cantidad de información deseada y segundo, quizá ya no quieran volver a negociar con usted.

4 *Pida permiso para hacer una pregunta*

Pedir autorización es una cortesía que debe tomarse en cuenta. Además es efectiva, porque la gente no dirá que no si usted pide permiso para hacerle una pregunta.

2.2 EL OIR.

Por desgracia muy pocos negociadores saben cómo ser buenos escuchas, muchos problemas de la comunicación en las negociaciones son atribuibles a las pobres habilidades para escuchar. Existen dos aspectos que debemos cuidar en el camino a ser un buen escucha: el primero es evitar caer en las trampas que obstaculizan la escucha efectiva y el segundo es desarrollar habilidades que son muy importantes para escuchar⁴.

Trampas que obstaculizan la escucha efectiva.

Existen tres trampas en las que frecuentemente cae una persona al tratar de escuchar:

Primera: Muchos creen que la negociación es fundamentalmente un trabajo de persuasión, y para ellos esta palabra quiere decir hablar. Esta gente ve el hablar como

un papel activo y el escuchar como un rol pasivo. Tienden a olvidar que resulta difícil persuadir a otras personas cuando no se sabe cuáles son sus motivaciones.

Segunda: La gente se inclina a preparar exhaustivamente lo que dirá, y utiliza el tiempo en que está escuchando esperando su siguiente turno para hablar. Mientras anticipa su próxima oportunidad puede perder información vital que podría usar más tarde en la negociación.

Tercera: Todos nosotros tenemos filtros emocionales que nos protegen de oír aquello que no deseamos. Debemos ser escuchas objetivos y no engañarnos escuchando solo lo que deseamos escuchar.

Habilidades importantes para escuchar.

Existen dos habilidades que son muy importantes para escuchar: la atención y ser interactivos.

Escuchar con atención⁴.

1. Estar motivado para escuchar.

Un incentivo para ser un mejor escucha es saber que la persona con mayor información generalmente obtiene mejores resultados en la negociación.

2. Si usted se ve en la necesidad de hablar, haga preguntas.

El objetivo es conseguir información más específica y depurada, para lograrlo tendrá que seguir interrogando a su contraparte. La secuencia debe ser de lo general a lo específico. El sondeo ayudará a descubrir las necesidades y deseos de su oponente.

3. Esté atento a los indicios no verbales.

Aunque es básico escuchar lo que se está diciendo, resulta igualmente importante entender las actitudes y motivos detrás de las palabras. Debemos recordar que en general, una persona no expone su mensaje completo a través de lo que dice.

4 *Deje que su contraparte cuente primero su historia*

El permitir que la contraparte hable primero, nos da la posibilidad de diseñar nuestra presentación para satisfacer sus necesidades y deseos. De lo contrario puede ser que estemos ofreciendo algo que no necesita la otra parte y obviamente no habrá acuerdo.

5 *No interrumpa a su oponente cuando esté hablando.*

Interrumpir a quien está hablando es malo por dos lados: primero, es descortés; segundo podría estar cortando información valiosa que lo ayudará más adelante en la negociación. Incluso si la contraparte está diciendo algo incorrecto permítale terminar.

6 *No se distraiga*

Cuando se encuentre negociando, trate de crear un ambiente en el cual evite interrupciones y pueda pensar claramente. Las distracciones tienden a obstruir el desarrollo tranquilo de las negociaciones. Los empleados, los niños y los teléfonos pueden distraerlo y obligarlo a quitar los ojos de su objetivo.

7 *No confie en su memoria*

Cada vez que alguien le diga algo, escríbalo. Es sorprendente cuanta información contradictoria puede surgir más tarde. Se puede ganar en credibilidad y poder si se es capaz de corregir o refrescar la memoria de la contraparte con datos compartidos en una reunión anterior. Poner las cosas por escrito puede llevar unos minutos más, pero los resultados serán favorables en su momento.

8 *Escuche con un objetivo en mente*

Si se tiene una meta mientras se escucha, puede buscar palabras o indicios no verbales que agreguen la información que se requiere.

9 *Dele a su contraparte toda la atención*

Para obtener resultados del tipo ganar/ganar, la contraparte necesita pensar que usted es una persona agradable, honesta y decente. Un detalle que puede ayudarlo a alcanzar este objetivo es prestarle total atención. Observe los ojos de la persona mientras ésta se encuentra hablando, y analice el mensaje que da con su mirada y el que da con su comportamiento no verbal. La atención minuciosa y la observación lo ayudarán a determinar los verdaderos pensamientos de su oponente.

10. *Contraataque al mensaje, no a la persona*

Lo que generalmente se desea es que la contraparte esté dispuesta a negociar nuevamente en un futuro, esto no sucederá si se contraataca a la persona y se ofende su dignidad. Es muy útil tratar de comprender *por qué* el oponente dice lo que dice, tratar de ponernos en sus zapatos y reaccionar ante el mensaje.

11. *No se disguste.*

Las emociones de cualquier índole obstaculizan el proceso de escuchar. El enojo interfiere de manera especial con la resolución de problemas. Cuando usted se enoja no se encuentra en el mejor momento para tomar las decisiones más acertadas.

Escuchar e interactuar⁴

Esta habilidad ayuda a asegurarnos de entender lo que la contraparte está comunicando y a confirmar sus opiniones. Las habilidades interactivas están constituidas por: clarificación, verificación y reflexión.

1 *Clarificación*

Se refiere al uso de preguntas que ayudan a clarificar la información, obtener información adicional y analizar todos los aspectos de un asunto. Por ejemplo: ¿Podría aclararme esto? ¿Qué información específica necesita? ¿Para cuándo desea el informe?

2 *Verificación*

Significa parafrasear las palabras del emisor para asegurar que se comprenden realmente y para revisar su significado e interpretación. Por ejemplo: “Si comprendí bien, su plan es... Me parece que es como usted dice...” “Esto es lo que ha decidido y las razones son...”

3 *Reflexión*

Significa hacer notorio que sentimos empatía por los sentimientos de la otra persona. La empatía es una habilidad adquirida, para mostrarla en primer lugar se necesita tratar de percibir con sumo cuidado el contenido de los mensajes. En segundo lugar es necesario prestar atención a los componentes emocionales y los significados centrales que no han sido expresados y finalmente tomar en cuenta

los sentimientos del otro. La empatía incluye la comprensión y la capacidad de relacionarse con los sentimientos ajenos. Por ejemplo: "Puedo ver que usted se siente frustrado por . . . "Usted siente que no ha obtenido un trato justo . . ." Parece que siente mucha confianza en poder hacer un buen trabajo . . ."

2.3 CAPTAR EL LENGUAJE NO VERBAL.

Los investigadores de la comunicación no verbal sostienen que 90% de los mensajes entre dos personas en entrevistas cara a cara son transmitidos a través de canales no verbales

Aprender el arte de percibir los mensajes no verbales es muy difícil además de permanecer atento al comportamiento no verbal de la otra parte también deberá estudiar los propios gestos y el significado que está transmitiendo. Al tiempo que obtiene mayor experiencia para reconocer varios mensajes sin palabras pasará por tres etapas diferentes⁴:

Etapas 1: Ser consciente de su contraparte.

Usted empezará a reconocer una multitud de signos que le dirán si su oponente es honesto confiable, está aburrido enojado o a la defensiva. En esta etapa, usted no está ciento por ciento seguro de cómo manejar estos signos, pero se da cuenta de que algo está sucediendo.

Etapas 2: Ser consciente de sí mismo.

Después de que se ha dado cuenta de que su contraparte está diciéndole cosas sin siquiera abrir la boca, comenzará a percatarse de que también usted está comunicándose sin palabras.

Etapas 3: El control sobre sí mismo a través de la comunicación no verbal.

Ser capaz de controlar el propio comportamiento no verbal y, al mismo tiempo captar el de su contraparte es fundamental en la comunicación sin palabras. El lenguaje corporal refleja los verdaderos pensamientos de la gente. Entre mejor pueda hablar este

lenguaje, estará más capacitado para comprender las verdaderas intenciones y pensamientos de su contraparte

Puede existir escepticismo ya que resulta difícil decir lo que una persona piensa con el análisis de un solo gesto, sin embargo cuando se reúnen en un conjunto, comienzan a tener un significado que representa lo que está en la mente de nuestra contraparte. Por ejemplo, alguien que no está siendo honesto o confiable puede desplegar un conjunto de gestos congruentes, tales como evitar el contacto visual, llevarse las manos alrededor de la boca, tocarse la cara y mostrar inquietud.

Resultará difícil al principio ser consciente de los mensajes no verbales. Pero como cualquier lenguaje, estudiando la propia conducta no verbal y la de los demás diariamente, se comienza a reconocer el proceso en conjunto.

Cuando se analiza el lenguaje no verbal es conveniente hacerlo por conjunto de gestos. una buena fórmula es dividir el cuerpo en cinco partes: rostro/cabeza, cuerpo, brazos, manos y piernas⁴.

Rostro y Cabeza.

Ambos constituyen una ventana hacia el alma de su contraparte. a continuación algunos signos que se deben buscar:

- Si está tratando de ocultar algo, tenderá a evitar el contacto visual con usted, o a romperlo cuando dice mentiras.
- Si se encuentra aburrido quizá mirará más allá de usted o echará un vistazo por la habitación.
- Alguien que está molesto con usted o se siente superior lo mirará a los ojos de manera penetrante.
- Si está evaluando lo que usted dice, moverá su cabeza suavemente hacia un lado como si quisiera oírlo mejor.
- Si está de acuerdo asentirá con la cabeza mientras usted habla.
- Si está siendo honesto y confiable mantendrá un buen contacto visual y sonreirá.

Cuerpo.

El cuerpo también juega un papel importante en la comunicación no verbal. Si la otra parte se encuentra sentado cerca, usted está haciendo buenos progresos. Entre más le agrade a su contraparte, mayor será la cercanía de su cuerpo. Cuando usted hace o dice cosas con las que aquél está en desacuerdo, tenderá a alejarse. Las siguientes son otras señales que debe observar en su contraparte:

- Si está interesado y de acuerdo, generalmente se inclinará hacia usted o acercará su cuerpo
- Si está en desacuerdo, tiene dudas o se encuentra aburrido con lo que usted está diciendo, la mayoría de veces se alejará o recargará su cuerpo contra la silla
- Si se muda de lugar, quizá se sienta inseguro, nervioso o tiene dudas.

Brazos.

En general, mientras más abierta sea la posición de los brazos, más receptivo está su oponente al desarrollo de las negociaciones. Si los brazos de su contraparte se encuentran cruzados estrechamente sobre su pecho, es probable que no sea receptivo a su mensaje. Los brazos son uno de los mejores indicios en el proceso de comunicación no verbal.

Manos.

Las señales no verbales que dan las manos pueden dividirse en dos categorías: ubicación de las palmas y gestos de toqueteo.

Primero: Las palmas abiertas son consideradas generalmente como un signo no verbal positivo, indica que no se tienen armas ni nada que esconder.

Segundo: Los gestos de toqueteo en la nariz, mentón, orejas, brazos, ropa o alguna superficie usualmente indican que su contraparte está nerviosa y carece de confianza en lo que dice.

Piernas.

Si se les preguntara por qué cruzan las piernas, la mayoría de las personas contestaría que por comodidad aunque siendo sinceros, sólo tienen la razón en parte. Si usted ha cruzado alguna vez sus piernas por un largo rato, sabe que esta posición puede ser dolorosamente incómoda.

Si desea que su contraparte reciba un mensaje de cooperación y confianza, será mejor que no cruce las piernas. Con ellas en posición normal, sus pies descansando sobre el piso y su cuerpo inclinado suavemente en dirección a su oponente, tendrá mejores oportunidades de enviar señales abiertas y positivas.

CAPITULO 3
EL GERENTE Y LA ORGANIZACION
DEL PROYECTO

3.1 ORGANIZACION DEL PROYECTO.

Un proyecto es una tarea emprendida para crear un producto o servicio, realizada por un grupo que generalmente forma parte de una organización, cuya estructura frecuentemente restringe la disponibilidad o los términos bajo los cuales estarán disponibles los recursos para la ejecución de dicho proyecto. La estructura organizacional es la forma en que una empresa define los canales de responsabilidad y comunicación al interior de la misma y cae dentro de un espectro que va de la estructura funcional a la proyectizada, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. En los siguientes párrafos se describe de forma general las características de dichas estructuras^{6 10}.

En la clásica *organización funcional*, como se muestra en la fig 3.1, existe una jerarquía donde cada empleado tiene un supervisor claramente definido. El personal está agrupado por especialidad en el nivel más alto (producción, mercado, ingeniería, costos); subdividiéndose por ejemplo, la ingeniería en proceso mecánica, eléctrica, etc. El alcance del proyecto percibido por la mayoría de los participantes se limita a las fronteras de su función, por ejemplo, ingeniería es un grupo funcional que realizará su trabajo independientemente de los departamentos de producción y mercado. Los problemas surgen de la confusión de prioridades, cada uno se preocupa por las responsabilidades del departamento y ninguno es realmente responsable del proyecto.

En el extremo opuesto se encuentra la *organización proyectizada*, mostrada en la fig 3.2, aquí la mayoría de los recursos asignados al proyecto pueden verlo como un todo, los gerentes de proyecto tienen amplia independencia y autoridad sobre el personal. Este tipo de organizaciones frecuentemente cuenta con grupos llamados departamentos, pero dichos grupos o reportan directamente al gerente de proyecto o dan servicios de soporte a varios proyectos.

Las *organizaciones matriciales* tienen una combinación de características funcionales y proyectizadas. Las matrices débiles conservan muchas de las características de las organizaciones funcionales y el rol del gerente de proyecto es más de un coordinador que de un gerente. De forma similar, las matrices fuertes tienen muchas de las

características de una organización proyectizada esto es, gerentes de proyecto de tiempo completo con autoridad considerable

Figura 3 1 Organización Funcional

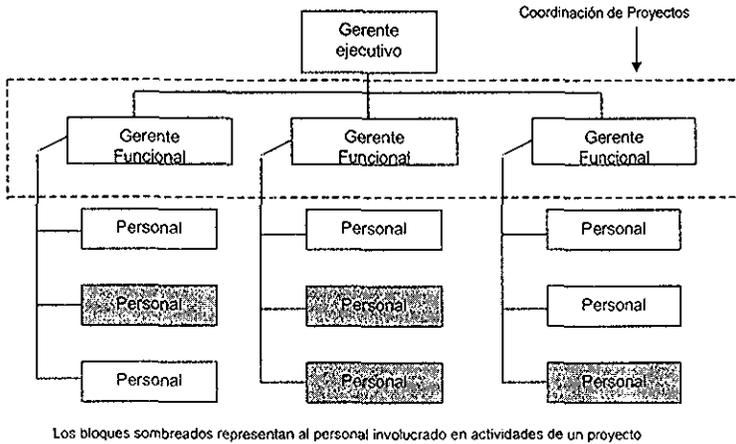
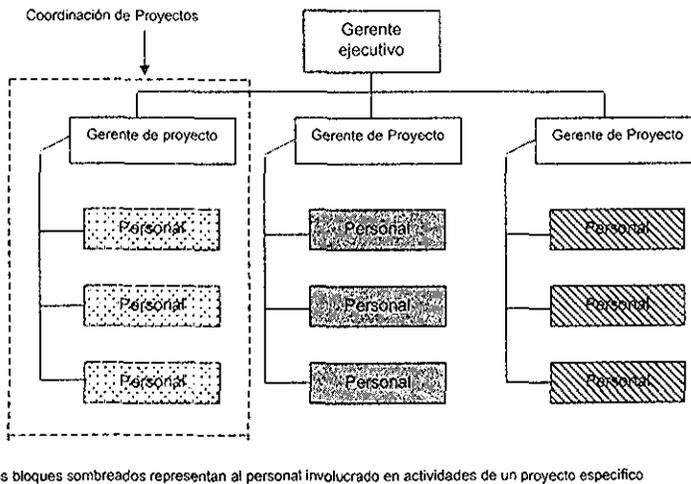


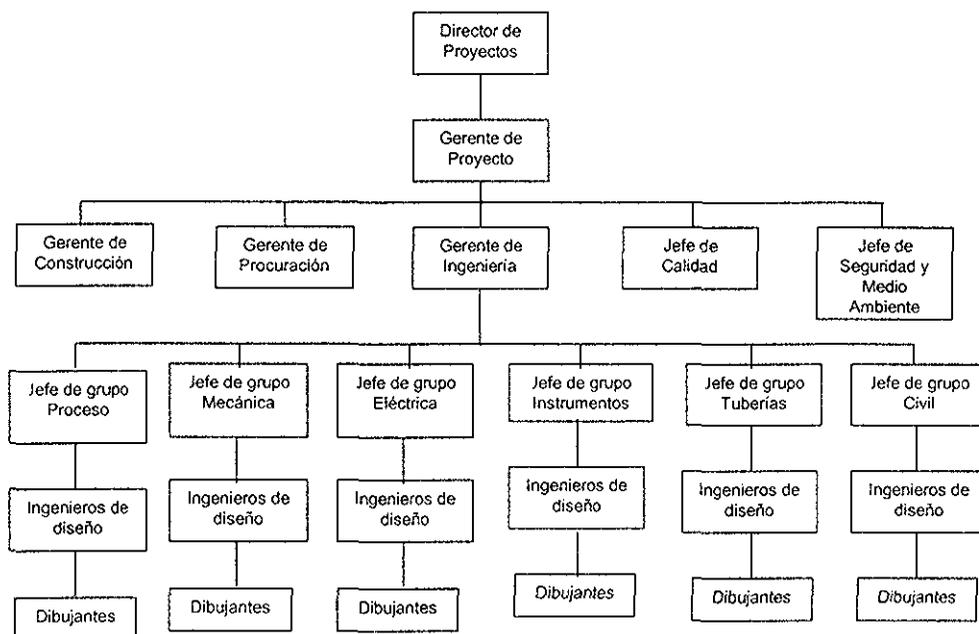
Figura 3 2 Organización Proyectizada



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Como podemos darnos cuenta, un gerente de proyecto cuenta con toda la autoridad e independencia para el desarrollo de un proyecto cuando la estructura de la organización es proyectizada. La forma gráfica de presentar los canales de responsabilidad y comunicación para el proyecto es mediante el organigrama del mismo, el cual describe la relación entre las personas y su trabajo. Para un proyecto en la industria química, el 'organigrama típico' puede ser como se indica en la fig 3.3, dicho organigrama únicamente desglosa el área de ingeniería.

Figura 3.3. Organigrama típico



3.2 EL PUESTO DEL GERENTE DE PROYECTO

De forma general *el propósito fundamental del puesto* de gerente de proyecto es: planear, organizar, dirigir y controlar el proyecto, cumpliendo con la calidad en el plazo y con el costo contratado con el cliente.

Las responsabilidades clave de acuerdo al propósito del puesto de gerente de proyecto son¹⁰:

Planeación de la oferta.

- Elaboración de la propuesta del proyecto, definición del alcance, elaboración de programa maestro estimado de costos y plan de ejecución.
- Negociar con el cliente los aspectos técnicos del contrato enfocado a satisfacer sus necesidades
- Dar seguimiento a la firma del contrato

Planeación del proyecto.

- Elaboración del alcance detallado del proyecto en cada una de las etapas
- Elaboración de programas detallados de cada etapa y disciplina, asignación de recursos y elaboración del programa de pagos

Organización del proyecto.

- Elaboración del organigrama del proyecto y conseguir la asignación de recursos calificados
- Elaboración e implantación de: manual de procedimientos del proyecto; planes de calidad, seguridad y medio ambiente; sistema de control de cambios.

Dirección del proyecto.

- Integración del equipo de trabajo
- Definición de roles y responsabilidades
- Integración de interfases de ingeniería, procura y construcción
- Supervisión de la ejecución del proyecto en el cumplimiento de requerimientos del cliente

Control del proyecto.

- Difusión y administración del contrato
- Establecer y mantener el control de costos y productividad
- Elaboración del reporte de avance para el cliente
- Control de pagos del cliente

□ Control de la calidad de los trabajos realizados

Para cumplir con las responsabilidades clave el gerente de proyecto debe cubrir varios **roles** durante la ejecución de un proyecto. El primero de todos es ser *integrador*, ya que el gerente de proyecto debe ser capaz de ver la forma en que encaja el proyecto en la planeación completa de la compañía y debe coordinar todos los esfuerzos de su equipo de proyecto para trabajar de forma conjunta

El gerente de proyecto debe ser un *comunicador* hacia los niveles superiores, hacia el equipo de trabajo y hacia miembros fuera del proyecto que tengan interés en los resultados del mismo. Este rol es importante debido a que, con toda la información de diferentes fuentes y de diferentes formas llegando al gerente de proyecto, si falla en descifrar y pasar la información adecuada en tiempo, puede convertirse en el principal cuello de botella

Dentro de este rol una parte muy importante tiene que ver con la comunicación con el cliente. El gerente de proyecto es la fuente primaria de información y se debe esforzar por desarrollar una relación amistosa, honesta y abierta con el cliente. Un buen gerente de proyecto mantendrá al cliente informado del estado técnico, de presupuesto y de programación del proyecto. El cliente puede ayudar a resolver muchos de los problemas que surgen durante el desarrollo del proyecto si se mantiene adecuadamente informado y actualizado.

Un tercer rol del gerente de proyecto es el de *líder de equipo*. Debe ser capaz de resolver problemas cuando surgen, guiar personas de diferentes áreas funcionales y coordinar el proyecto. Para ganar experiencia como líder es importante, aunque no imperativo, que el gerente de proyecto haya sido un supervisor funcional en algún tiempo, tal que tenga experiencia en manejo de personal.

Otro rol importante en un gerente de proyecto es ser *quien tome decisiones*. La decisión específica variará de acuerdo al proyecto y a su etapa de ejecución, pero de cualquier manera el gerente deberá tomarla. Las decisiones clave se presentan en distribución de recursos, costos de ejecución, retrasos en programa y cambios de alcance.

3.3 CUALIDADES DE UN GERENTE DE PROYECTO.

Analizando el propósito fundamental del puesto de gerente de proyecto y los roles que juega se puede determinar que existen dos cualidades directamente relacionadas con dicho puesto y que se pueden desarrollar. Dichas cualidades son la *buena comunicación* y el *manejo de conflictos*. En las siguientes secciones se describe lo que implica cada una de ellas.

3.3.1 BUENA COMUNICACION.

La comunicación efectiva es una habilidad crucial en el éxito de un proyecto debido a que la administración de proyectos involucra la comunicación a diferentes niveles dentro de la organización. Comunicar involucra actividades mediante las cuales se transfiere información entre el gerente de proyecto y los integrantes del equipo de proyecto superiores, clientes, contratistas, gerentes funcionales y personal externo.

3.3.1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROYECTOS.

Los gerentes de proyecto usan la comunicación, más que cualquier otro elemento en el proceso de administración de proyectos, para asegurar que el personal a su cargo trabaje como un equipo. Esto es, unidos. La comunicación en un ambiente de desarrollo de proyectos puede ser de varios tipos. A continuación se describen los tipos principales de comunicación en un proyecto.⁷

La *comunicación interpersonal* incluye el escuchar, la autopresentación, confrontación y toma de decisiones. Un buen comunicador interpersonal desarrolla estas habilidades necesarias para interactuar con el equipo de trabajo y con el cliente diariamente.

La *comunicación con el público y la comunidad* incluye todas las relaciones públicas necesarias para estimular a la comunidad involucrada, mejorar el conocimiento público del proyecto, romper la resistencia, ganar aceptación y

generalmente jugar el papel de vocero de la organización. Tal comunicación puede incluir hablar en público, hacer presentaciones, interactuar con representantes y generar publicidad escrita.

La **comunicación formal** se lleva a cabo por los canales de responsabilidad y relaciones tradicionales definidos en la organización. Esta tiene que ver con los planes estratégicos, políticas, estándares, procedimientos y propuestas. Se realiza más efectivamente con ayuda de material escrito.

La **comunicación informal** se lleva a cabo en grupos donde las relaciones dependen de lazos comunes como son: intereses, hobbies, nivel social, amistad, afinidad. Las personas se unen en grupos informales para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales mediante el logro de objetivos personales y de proyecto.

La comunicación informal es inevitable en un proyecto y debe ser administrada correctamente debido a su influencia sobre la comunicación global en un proyecto y por tanto en el desempeño del equipo de trabajo. El gerente de proyecto debe tratar de generar armonía con los grupos informales y alinear las metas de dichos grupos con aquellas del proyecto y de la organización como un todo.

3.3 1.2 CANALES Y LÍNEAS DE COMUNICACIÓN FORMAL.

Junto con la gran cantidad de comunicación informal que tiene lugar en un proyecto, el gerente de proyecto debe reconocer y comprender los canales de comunicación formal del mismo. Los organigramas tradicionales de proyecto describen la relación entre las personas y el trabajo; así como los canales de comunicación formal entre ellos.

Existen tres canales básicos de comunicación en un proyecto:

La **comunicación hacia arriba** (vertical o diagonalmente con gerentes) principalmente contiene información que los gerentes superiores (directores de

proyecto o inversionistas) necesitan para evaluar el desempeño total de los proyectos de los cuales son responsables, o para refinar la estrategia de la organización

La **comunicación hacia abajo** (vertical o diagonalmente) proporciona dirección y control para los miembros del equipo de proyecto conteniendo información enfocada en:

- Qué acciones se requieren (alcance)
- Bajo qué estándares (calidad)
- Cuándo se deben realizar (programación)
- Cómo se deben realizar (implementación)
- Cómo se medirá el avance (evaluación y retroalimentación)

La **comunicación lateral** (horizontalmente) tiene lugar entre el gerente de proyecto y sus iguales: Gerentes funcionales, otros gerentes de proyecto contratistas clientes y personal de soporte. Esta comunicación involucra negociar recursos programas presupuestos y coordinar actividades con contratistas agencias reguladoras y clientes

La comunicación lateral es vital para el éxito de los proyectos y es un factor importante para sobrevivir y crecer en un ambiente de alta competitividad. Se requiere de diplomacia y experiencia. Si se administra adecuadamente se crea un ambiente de armonía y cooperación basado en la confianza y respeto por los demás.

3.3.1.3 COMUNICACION A TRAVES DE REUNIONES DE TRABAJO.

Las reuniones de trabajo han venido a ser una forma de vida en la administración de proyectos proporcionando un medio para intercambiar mensajes ideas e información. Los gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo invierten una cantidad apreciable de tiempo y esfuerzo en dichas reuniones por lo que es importante convocarlas cuando sean necesarias y realizarlas de forma efectiva

Propósito de las reuniones de trabajo⁷. Durante el desarrollo de un proyecto se pueden requerir reuniones de diferente tipo, cada una necesaria para alcanzar diferentes objetivos por lo que deben manejarse de diferente manera. Los diferentes tipos incluyen reuniones de: arranque planeación revisión de estado actual. públicas. presentación y de resolución de conflictos.

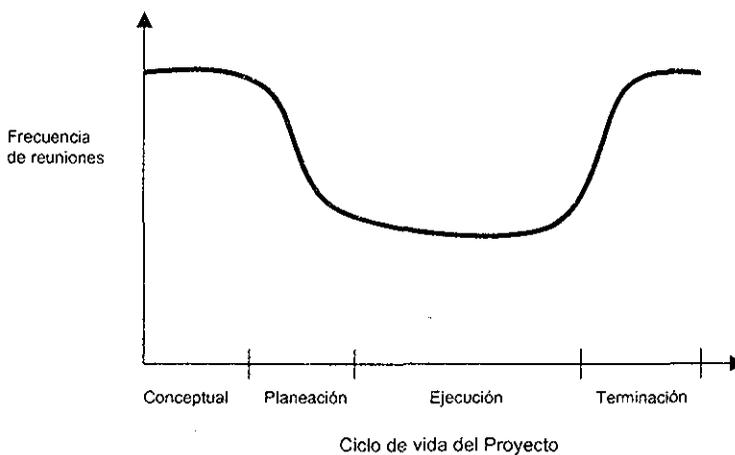
Las reuniones de trabajo:

- Proveen una oportunidad para revisar, actualizar y añadir a la base de conocimiento del equipo de proyecto, incluyendo hechos, suposiciones, percepciones, juicios y otra información
- Ayudan a los miembros del equipo a identificar dónde y cómo entran sus esfuerzos individuales en el panorama completo y a comprender cómo su éxito individual puede incrementar el éxito del equipo
- Ayudan a incrementar el compromiso de los miembros del equipo con el proyecto. Cuando los miembros del equipo participan en la toma de decisiones durante las reuniones, están más dispuestos a aceptar y a comprometerse con las mismas. Frecuentemente, las personas se oponen a las decisiones no por la decisión en sí, si no porque no fueron consultados al respecto
- Proporcionan una oportunidad para discutir en grupo el proyecto como un todo y decidir sobre acciones y asignación de trabajos individuales
- Proveen el sentimiento de que existe un equipo de proyecto y que realmente se trabaja como tal
- Proporcionan una oportunidad a los miembros del equipo de demostrar su creatividad en la solución de problemas del proyecto

Los gerentes de proyecto deben definir las metas de las reuniones las cuales deben ser: específicas, medibles, realistas y oportunas. Deben clarificar los roles de los miembros del equipo de proyecto en cada reunión de trabajo y aún rotar dichos roles de tal manera que cada persona tenga oportunidad de participar y adquiera experiencia.

Frecuencia de las reuniones. Debe mantenerse un balance entre la frecuencia de las reuniones y su beneficio potencial. Dicha frecuencia generalmente está relacionada con el ciclo de vida de los proyectos, como se muestra en la fig 3.4. Durante la fase conceptual es conveniente realizar más reuniones de planeación para llegar a un acuerdo sobre las metas y los métodos para alcanzarlas. Una vez que los miembros del equipo están trabajando en el diseño detallado, fabricación o ensamble de los componentes el número de reuniones puede reducirse. Frecuentemente las reuniones se incrementan de nuevo hacia el final cuando debe atarse cualquier cabo suelto.

Figura 3.4. Frecuencia de reuniones vs Ciclo de vida del proyecto



Cómo administrar las reuniones de proyecto Administrar una reunión es una actividad importante que involucra planeación, organización, dirección y control. Una reunión de proyecto correctamente administrada es una forma eficiente de intercambiar información, clarificar direcciones y ambigüedades, coordinar los esfuerzos del equipo de proyecto y obtener retroalimentación inmediata sobre el proyecto.

La administración efectiva de las reuniones tiene lugar antes, durante y después de la reunión

Antes de la reunión. Una vez que se ha determinado que una reunión es necesaria se debe:

- Determinar el propósito de la reunión; celebrar de forma separada las reuniones de revisión de las de confrontación de problemas
- Fijar las reglas para la discusión
- Determinar quiénes realmente necesitan estar presentes e invitar solo a esas personas
- Notificar a los participantes por anticipado del propósito de la reunión el lugar y la hora de reunión.
- Distribuir una agenda por anticipado.
- Preparar notas y repasar la presentación

Durante la reunión Para que la reunión sea breve y productiva

- Iniciar y terminar la reunión en tiempo
- Iniciar identificando los objetivos específicos de la reunión
- Reunir las aportaciones de los participantes (escuchar más que hablar)
- Usar ayudas visuales para hacerse entender y estimular a los demás a hacer lo mismo
- Resumir periódicamente los resultados de la reunión en términos de acuerdos tomados o desacuerdos aún no finiquitados

Después de la reunión La mayoría del trabajo real se efectúa fuera de las reuniones por tanto se debe hacer seguimiento de las acciones asignadas y distribuir minutas concisas y usarlas en la siguiente reunión para realizar una medición de los resultados.

Es esencial generar minutas de las reuniones especialmente para las reuniones de planeación y revisión. Estas minutas deben especificar y clarificar los siguientes aspectos:

- Fecha y lugar de la reunión con una lista de los participante y sus cargos
- Agenda de aspectos discutidos.
- Acuerdos alcanzados
- Acciones y personas responsables de su seguimiento y reporte de las mismas al equipo en la próxima reunión.
- Fecha lugar e instrucciones para la siguiente reunión.

Las reuniones pueden hacerse improductivas si el gerente de proyecto comete algunos de los siguientes errores:

- Celebrar demasiadas o insuficientes reuniones
- Menospreciar la distribución de una agenda por adelantado
- Menospreciar la invitación a personas con autoridad para toma de decisiones
- Falta de consulta con las personas responsables de hacer las presentaciones
- Gastar mucho tiempo en aspectos triviales

3.3.2 MANEJO DE CONFLICTOS.

Conflicto se refiere a cualquier situación en donde existe incompatibilidad de metas, pensamientos o emociones dentro de o entre individuos o grupos que lleva al desacuerdo entre los mismos. En el ambiente del desarrollo de proyectos el conflicto es inevitable de hecho es virtualmente imposible para personas con diferentes habilidades y normas el trabajar juntas, tomar decisiones y tratar de alcanzar las metas de un proyecto sin que se presente conflicto.

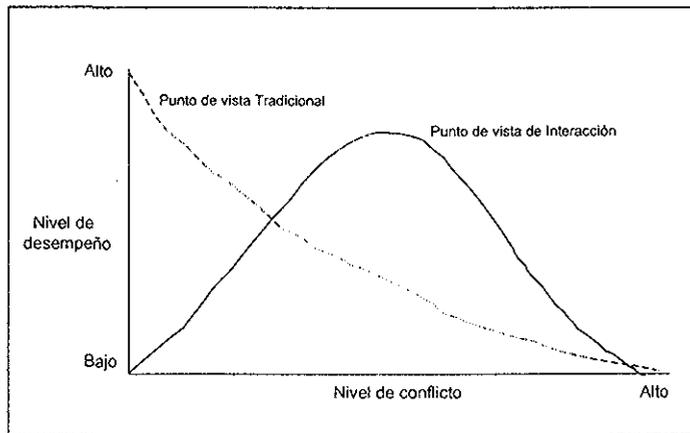
3.3.2.1 PUNTOS DE VISTA DEL CONFLICTO.

A lo largo de los años han evolucionado tres puntos de vista acerca del conflicto en los proyectos y las organizaciones: punto de vista tradicional, punto de vista de las relaciones humanas y punto de vista de interacción^{8 2}

Punto de vista Tradicional. En este punto de vista se asume que el conflicto es malo y siempre tiene un impacto negativo en los proyectos y en las organizaciones. Argumenta que el nivel de desempeño disminuye conforme aumenta el nivel de conflicto, como lo muestra la Fig. 3.5 por tanto debe evitarse. Este punto de vista dominó la literatura en administración durante la segunda mitad del siglo XIX y continuó hasta la mitad de los años 40's.

Debido a que el punto de vista tradicional consideró al conflicto como negativo, se dio mucha atención a reducirlo, suprimirlo o eliminarlo. Era responsabilidad del gerente de proyecto liberar de cualquier conflicto, la forma más común de hacerlo ha sido mediante un enfoque autoritario.

Figura 3.5 Conflicto y Desempeño



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Punto de vista de las Relaciones Humanas. Este punto de vista argumenta que el conflicto es natural e inevitable en todas las organizaciones y los gerentes de proyecto deben enfocarse en administrarlo efectivamente en lugar de suprimirlo o eliminarlo. Este punto de vista dominó las ideas sobre conflicto desde finales de los años 40's hasta la mitad de los años 80's.

Punto de vista de Interacción. Es la actual perspectiva teórica sobre el conflicto y supone que el conflicto es necesario para incrementar el desempeño. Mientras que

el enfoque de las relaciones humanas acepta la existencia del conflicto, el punto de vista de interacción estimula el conflicto sobre la base de que una organización o proyecto armonioso, pacífico, tranquilo, de amplia cooperación está condenado a convertirse en apático y estancado para enfrentar los desafíos de cambio e innovación. Este enfoque estimula a los gerentes de proyecto a mantener un nivel mínimo de conflicto, suficiente para que el proyecto sea creativo e innovador.

3.3.2.2 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO.

Aunque el conflicto es inevitable en un proyecto, sus resultados no siempre tienen que ser destructivos. El conflicto puede ser positivo o negativo en términos de su influencia sobre el desempeño de los participantes en el proyecto. Los gerentes de proyecto deben tratar de generar un ambiente donde lo positivo de un conflicto sea estimulado y lo negativo, que puede tener efectos dañinos sobre el éxito del proyecto, se resuelva de forma efectiva en una etapa temprana. La tabla 3.1 muestra los principales aspectos positivos y negativos del conflicto.

Tabla 3.1 Aspectos positivos y negativos del conflicto.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye conflictos más serios. Si un conflicto menor no se administra efectivamente puede llevar a conflictos mayores con consecuencias más serias. - Con respeto y confianza cualquier conflicto ayudará a los participantes a vencer la resistencia al cambio y estimulará la investigación de nuevos métodos de solución. - Mejora la comunicación si ambas partes están comprometidas en la ganancia mutua. - Incrementa el desempeño, energía y cohesión del grupo. Se debe enfatizar la importancia del esfuerzo en equipo. - Balancea el poder y la influencia si se utilizan técnicas de colaboración en la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede llevar a estrés y agresión. - Desear 'ganar' bloquea la exploración de nuevas posibilidades. - Inhibe la comunicación; información relevante nunca se comparte. - Puede causar pérdida de status si ambas partes lo toman como una lucha y se empeñan en un resultado ganancia-pérdida.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

3.3.2.3 CONFLICTO Y DESEMPEÑO.

Por la descripción del apartado anterior nos podemos dar cuenta que el conflicto no es bueno ni malo pero puede tener un impacto positivo o negativo en un proyecto, dependiendo de cómo se maneja.

En el desarrollo de un proyecto, la estimulación sana del conflicto puede llevar a resultados positivos. Pero ¿qué tanto conflicto es el adecuado?. La relación entre conflicto y desempeño es un desafío para los gerentes de proyecto. No es deseable ni un nivel muy bajo ni uno muy alto de conflicto. Los gerentes de proyecto deben crear un ambiente donde el conflicto se estimule a niveles saludables que incrementen el desempeño (ver Fig 3.6)

La influencia de un cierto nivel de conflicto sobre el desempeño puede variar de proyecto a proyecto en una organización e incluso dentro de diferentes áreas en un mismo proyecto. Esta influencia depende de la fuerza de las relaciones de trabajo entre los participantes del proyecto y su compromiso a negociar usando una estrategia ganar-ganar.

Estimulación del conflicto.

La noción de estimulación del conflicto es difícil de aceptar debido a que el conflicto tradicionalmente ha tenido una connotación negativa. Sin embargo, el punto de vista de Interacción lo estimula. Por tanto, es evidente que en algunas situaciones, un incremento en el conflicto realmente incrementa el desempeño. Stephen Robbins⁸ determinó el siguiente grupo de preguntas, que de tener respuestas afirmativas sugieren una necesidad potencial de estimular el conflicto:

- ¿Se encuentra rodeado de personas que siempre dicen "sí"?
- ¿Los miembros del equipo de proyecto están temerosos de admitir ignorancia o dudas?

- ¿Existen gerentes de proyecto muy preocupados en mantener la impresión de paz y cooperación en su proyecto, sin importar el precio?
- ¿Existe una preocupación excesiva, por parte de quienes toman decisiones, por no lastimar los sentimientos de los demás?
- ¿Los gerentes de proyecto creen que la popularidad y seguir las políticas son más importantes para obtener reconocimiento organizacional, que la competencia y el alto desempeño?
- ¿Existen gerentes de proyecto excesivamente preocupados por obtener consenso por sus decisiones?
- ¿Los miembros del equipo de proyecto muestran gran resistencia al cambio?
- ¿Hay escasez de nuevas ideas, creatividad e innovación?

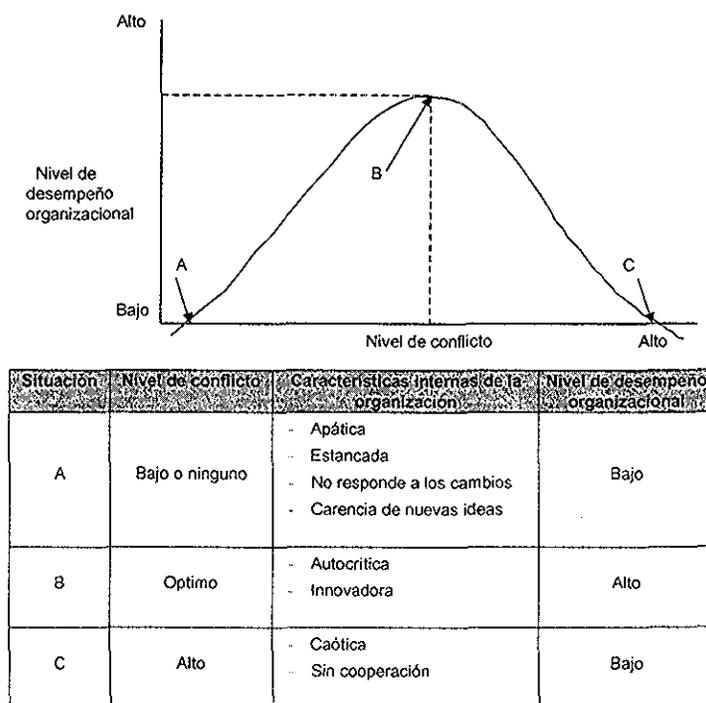
Los gerentes de proyecto pueden estimular el conflicto de las siguientes maneras:

Integrar nuevos individuos a una situación existente Cuestionamientos o comentarios de nuevos integrantes o personas externas al equipo de trabajo pueden proporcionar perspectivas frescas. Esto puede estimular a los integrantes del equipo a remover sus barreras y pensar en nuevas formas de hacer las cosas.

Reestructurar la organización La estructura organizacional del proyecto puede necesitar un cambio de acuerdo a las circunstancias. Nuevas relaciones de reporte de actividades pueden causar dudas, pero también pueden motivar a los participantes del proyecto a descubrir maneras innovadoras y creativas de obtener las cosas.

Introducir programas diseñados para incrementar la competencia Un gerente de proyecto puede introducir la competencia para estimular la terminación de paquetes de trabajo antes del tiempo programado y dentro de presupuesto sin comprometer la calidad. La competencia puede llevar a conflictos positivos cuando los individuos o grupos tratan de superar a los demás. Los gerentes pueden establecer premios o reconocimientos para los ganadores.

Figura 3.6. Niveles de Conflicto vs. Desempeño Organizacional.



3.3.2.4 CONFLICTO EN UN PROYECTO.

Aunque los conflictos se presentan diariamente en las relaciones de todos los seres humanos el ambiente de proyectos es particularmente vulnerable a la generación de conflictos. Thamhain y Wilemon⁸ han identificado siete fuentes principales de conflicto en la administración de proyectos:

1. Programas
2. Prioridades
3. Recursos humanos
4. Aspectos técnicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Procedimientos administrativos
6. Personalidad
7. Costos.

Las fuentes predominantes e intensidades de conflicto varían a lo largo del ciclo de vida de un proyecto (ver Tabla 3.2)

Fase de Planeación. En esta fase se realiza la planeación estratégica. Las tres fuentes de conflicto predominantes en orden descendente son: las prioridades del proyecto los procedimientos administrativos y los programas

Frecuentemente cuando se están definiendo las metas, surgen conflictos entre las prioridades del proyecto y lo que otros grupos funcionales creen que es importante. Para eliminar el impacto negativo de este conflicto los gerentes de proyecto deben planear para el impacto de sus proyectos sobre los grupos que lo soportarán

Tabla 3.2 Rango del conflicto a lo largo del ciclo de vida de un proyecto

Rango	Fase de Planeación	Fase de Ejecución	Fase de Terminación
1	Prioridades del Proyecto	Programas	Programas
2	Procedimientos administrativos	Aspectos técnicos	Conflictos de personalidad
3	Programas	Mano de obra	Mano de obra
4	Mano de obra	Prioridades del Proyecto	Prioridades del Proyecto
5	Costos	Procedimientos administrativos	Costos
6	Aspectos técnicos	Costos	Aspectos técnicos
7	Conflictos de personalidad	Conflictos de personalidad	Procedimientos administrativos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La segunda fuente de conflicto está asociada a varios aspectos administrativos que incluyen:

- Estructura organizacional del proyecto
- Procedimientos de reporte.
- Autoridad del gerente de proyecto
- Control sobre los recursos.

La mayoría de estos aspectos son negociados por el gerente de proyecto, y para minimizar los problemas, se deben establecer procedimientos claros lo más pronto posible.

La mayoría de los gerentes de proyecto consideran que la programación causa problemas debido a que involucra una reorientación de prioridades de los departamentos de soporte. La situación se vuelve difícil cuando esos grupos de soporte están comprometidos con otros proyectos. Por tanto, son necesarias una comunicación efectiva, habilidades de planeación y negociación para evitar que surjan conflictos.

Fase de Ejecución. Esta fase muestra un patrón de conflicto diferente. Las tres fuentes de conflicto por orden decreciente son: programas, aspectos técnicos y mano de obra.

En esta fase el cumplimiento de los programas se hace más crítico para el desempeño del proyecto. En proyectos grandes la interdependencia de varios grupos de soporte frecuentemente resulta en atraso de los programas. Un atraso en un grupo puede causar un efecto dominó y afectar a otros grupos si se encuentran en la ruta crítica. Por tanto, los programas vienen a ser una fuente de conflicto importante.

Durante esta fase se desarrolla un nivel de conflicto alto por los aspectos técnicos debido a que aquí se realiza la integración y prueba de diferentes subsistemas, y por la complejidad de esta integración se pueden generar conflictos por las deficiencias técnicas de los mismos, afectando el desempeño de otros subsistemas en el proyecto.

La utilización de recursos humanos alcanza su nivel más alto en esta etapa. Si los grupos de soporte también proporcionan personal para otros proyectos, se pueden ocasionar severas tensiones por la disponibilidad del mismo. Estos conflictos desaparecen en la medida en que se definen claramente las prioridades en la fase de planeación

Fase de Terminación Esta fase muestra un cambio interesante en las fuentes dominantes de conflicto. Las tres fuentes principales son: programas, personalidad y recursos humanos.

Los programas son la causa principal debido a que los defasamientos que se presentaron en la fase de ejecución tienen su efecto en esta fase. Los retrasos en los programas son acumulativos e impactan más severamente el proyecto en la fase de terminación del mismo.

Los conflictos de personalidad, tiene el segundo lugar debido a que:

- El personal se tensa, preocupado por su futura asignación de trabajo.
- Las relaciones personales se pueden hacer tensas por la presión sobre los participantes para cumplir los programas y objetivos de desempeño.

El personal asignado al proyecto se encuentra en una etapa crítica de cierre y el conflicto surge cuando se trata de reubicar a dicho personal en los nuevos proyectos, debido a que ambas tareas son prioritarias. El problema empeora cuando el personal se retira prematuramente por compromisos previos. La presión combinada de cumplir con los programas, la limitación de los recursos humanos y la personalidad de los miembros del equipo hacen los proyectos más vulnerables a los conflictos.

Los costos, aspectos técnicos y procedimientos administrativos tienen un menor nivel debido a que a esta altura del proyecto se espera que este tipo de conflicto esté resuelto.

El trabajo de Thamhain y Wilemon fue confirmado por Posner⁸, quien realizó un estudio similar, que reflejó una pequeña diferencia en el orden de las fuentes de conflicto en las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto. En la tabla 3.3 se muestra una comparación en el orden de las fuentes de conflicto reportadas por esos dos estudios

Tabla 3.3 Orden de las fuentes de conflicto en un proyecto

Thamhain y Wilemon	Posner
1 Programas	1 Programas
2 Prioridades	2 Costos
3 Recursos humanos	3 Prioridades
4 Aspectos técnicos	4 Recursos humanos
5 Procedimientos administrativos	5 Aspectos técnicos.
6 Personalidad	6 Personalidad
7 Costos	7 Procedimientos administrativos

Como se puede ver en la tabla 3.3, la mayor diferencia entre ambos estudios es la posición del conflicto debido a costos, cambiando del lugar siete al dos, y los conflictos por procedimientos administrativos que bajan del lugar cinco al siete. Estos cambios se explican por las diferentes circunstancias y formas de administrar proyectos a lo largo del tiempo. La diferencia por los costos se puede atribuir a la fuerte competencia global; así como al cambio en las estrategias de establecimiento de precios de las autoridades (de una base de precio flexible a un enfoque más riguroso de precio fijo) que ha incrementado el énfasis en los costos. La disminución en la intensidad del conflicto por los procedimientos administrativos se comprende por la aceptación más amplia de los conceptos, estrategias y técnicas de administración de proyectos.

Los conflictos, por supuesto, varían dependiendo del proyecto y de las personas involucradas. Sin embargo, los gerentes de proyecto deben estar conscientes de las

fuentes primarias de conflicto y su intensidad relativa en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Deberán analizar las razones de estos conflictos y planear para minimizar sus impactos negativos

3.3.2.5 ADMINISTRACION DEL CONFLICTO.

Administrar el conflicto involucra de forma general:

- *Analizar y evaluar las técnicas de resolución del conflicto*
- *Comprender la dinámica de manejar dos partes en conflicto*
- *Seleccionar el mejor enfoque de resolución de conflicto.*

□ **Analizar y evaluar las técnicas de resolución del conflicto**

Estas técnicas se enfocan en la interacción humana y comprenden desde el enfoque basado en la imposición hasta los enfoques más evasivos.

Blake y Mouton⁸ definieron cuatro técnicas generales para la resolución de conflictos:

1. **Evasión** Involucra negar el conflicto tanto como sea posible esperando que se solucione por sí sólo. La evasión es una forma pasiva de manejar el conflicto y generalmente falla en la resolución del mismo. Por tanto, este estilo no debe ser usado cuando el conflicto tiene que ver con aspectos importantes para la terminación exitosa del proyecto.
2. **Conceder** Involucra que una de las partes ceda ante la otra dejando de lado su posición y aspiraciones personales con el fin de mantener la armonía. Puesto que conceder tiende a mantener la paz por un corto plazo falla al proporcionar soluciones permanentes de largo plazo al conflicto fundamental. Generalmente el problema aparece después con otra forma. Tanto conceder como la evasión tienden a ignorar o retrasar el conflicto lo cual no lo resuelve aunque temporalmente detiene la situación. Los gerentes de

proyecto deben recordar que si un conflicto no se resuelve de manera oportuna puede aparecer de forma más severa e intensa en el futuro

- 3 **Imposición.** Implica usar el poder de la posición para resolver el conflicto. Involucra imponer un punto de vista a expensas del otro y se utiliza cuando ambas partes no cooperan. Los gerentes de proyecto pueden usar esta técnica cuando el tiempo es vital para el desarrollo del proyecto y deben tomarse decisiones rápidas en el momento en que se presente el conflicto. Bajo estas circunstancias los gerentes de proyecto toman el riesgo y simplemente dictan la acción a seguir para que los trabajos continúen.

La imposición toma menos tiempo para la resolución del conflicto que la confrontación, pero genera sentimientos de rechazo, pues a las personas no les gusta que se les imponga el punto de vista de otro. Los conflictos resueltos mediante la imposición pueden desarrollarse nuevamente después. Aunque la imposición definitivamente resuelve el conflicto muy rápido, debería ser usada como último recurso.

- 4 **Confrontación.** En esta técnica el conflicto se trata como un problema y las partes involucradas deben estar interesadas en una solución de aceptación mutua. Se requiere que las partes sean asertivas y cooperativas. Involucra precisar el asunto y resolverlo objetivamente definiendo el problema, reuniendo la información necesaria, generando y analizando alternativas y seleccionando la mejor para las circunstancias existentes. La confrontación requiere diálogo abierto entre los participantes, quienes deben ser maduros, comprensivos y competentes tanto técnica como administrativamente.

En la mayoría de los casos la confrontación puede ser más larga que otras técnicas, pero proporciona una solución definitiva resolviendo el problema fundamental.

En la tabla 3.4 se presenta un resumen de estas seis técnicas de resolución de conflictos.

Tabla 3.4. Técnicas Interpersonales de resolución del conflicto

Técnica	Descripción	Efecto
Evasión	Negar el conflicto.	No se resuelve el problema
Conceder	Ceder ante una de las partes	Proporciona solución a corto plazo.
Imposición	Forzar un punto de vista a costa de otros	Fuertes sentimientos negativos pueden aparecer en otras formas.
Confrontación	Trata el conflicto como un problema a ser resuelto examinando alternativas.	Proporciona solución definitiva.

□ **Dinámica de manejo de dos partes en conflicto^{2 8}**

La mayoría de los conflictos en los proyectos ocurren entre dos partes, el resultado no depende solo del enfoque que una de ellas adopte, más bien depende de su interrelación. En el análisis para la resolución de un conflicto, el gerente de proyecto debe tratar de determinar la técnica de resolución que podrían usar las partes. Basado en esta información puede formular su estrategia y seleccionar el modo más adecuado de solución.

La tabla 3.5 muestra el modo de manejo de conflictos que dominaría en la interrelación de dos partes. Se llega a un acuerdo de manera rápida cuando las partes tienen una actitud de confrontación. Por otro lado, el estancamiento en la resolución del conflicto se presenta cuando ambas partes tienen actitudes de imposición, conceder y evasión. Es obvio, de acuerdo con la tabla 3.5, que la confrontación es una técnica de resolución efectiva a usar frente a cualquier modo de manejo de conflicto de la otra parte, a excepción de cuando la otra parte use un modo de imposición, el cual puede tender a dominar el modo de confrontación. La imposición domina excepto cuando la otra parte usa el mismo modo, lo cual tiende a estancar la solución. Por otro lado, conceder gana sobre la evasión pero cede a confrontar o forzar. La evasión cede a todos los otros modos de resolución con la excepción de la evasión en sí, lo cual produce estancamiento.

El gerente de proyecto debe darse el tiempo para estudiar el comportamiento de todas las partes relacionadas con el proyecto tal que pueda predecir con bastante apego a la realidad la respuesta potencial de los involucrados en una situación de conflicto.

Tabla 3.5. Resultados de la interrelación de modos de manejo del conflicto entre dos partes

		Modos de manejo del conflicto de la 1ª parte			
		Confrontación	Imposición	Conceder	Evasión
Modos de manejo del conflicto de la 2ª parte	Confrontación	Acuerdo rápido	Domina Imposición	Confrontación	Confrontación
	Imposición		Estancamiento	Imposición	Imposición
	Conceder			Estancamiento	Conceder
	Evasión				Estancamiento

□ Selección del mejor enfoque de resolución de conflicto.

Cada situación de conflicto es única, por tanto es difícil recomendar el mejor enfoque de resolución. De los enfoques descritos anteriormente, algunos son más adecuados para ciertas situaciones que otros. Qué enfoque de resolución de conflicto es más adecuado depende de:

- Importancia e intensidad del conflicto.
- La presión del tiempo
- Posición de los involucrados
- Importancia de metas vs relaciones

Las técnicas de imposición, conceder y evasión generalmente no son efectivas en la resolución del conflicto porque no tratan con la razón real del mismo. Pero, algunas veces, pueden ser adecuadas cuando es importante tener un período de paz y armonía para que las partes involucradas mediten en su siguiente paso.

El mejor enfoque para la administración del conflicto es la confrontación⁸. Puesto que la gerencia de proyectos involucra resolver problemas a lo largo del ciclo de vida del proyecto, este tipo de administración del conflicto es muy práctico. Este enfoque apunta a una estrategia ganar-ganar, lo cual es mejor para las partes involucradas. Es recomendable que los gerentes de proyecto adquieran entrenamiento adecuado en las procedimientos y habilidades para una negociación profesional.

La meta de la resolución del conflicto por confrontación es llegar a un acuerdo que lo resuelva y permita avanzar en el proyecto. Este enfoque enfatiza que ambas partes deben aceptar el resultado final y sentirse comprometidas a hacerlo trabajar. De hecho, ganar (especialmente a costa de otros) nunca resuelve el conflicto, por tanto nunca será una meta de una verdadera negociación.

Los gerentes de proyecto pueden usar los siguientes tres pasos como ayuda para resolver el conflicto a través de la confrontación:

- 1 Definir el problema. Este es el paso más importante para asegurar el éxito de la resolución, e involucra:
 - Reconocer que el conflicto existe
 - Establecer metas compartidas mediante la comunicación efectiva.
 - Separar el problema de las personas

El conflicto debe definirse en términos claros y objetivos y no en términos de egos, emociones o personalidades.

- 2 Explorar y evaluar alternativas. Las personas involucradas deben listar tantas alternativas como sea posible. Dichas alternativas deberán ser evaluadas y ordenadas usando criterios objetivos no opiniones. Se debe enfatizar una estrategia ganar-ganar para alcanzar las metas del proyecto. Los gerentes de proyecto deben usar habilidades de comunicación efectiva y escucha atenta con cada una de las personas involucradas y cuidar la comunicación no verbal.

3. Seleccionar e implementar la mejor alternativa El gerente de proyecto debe explicar claramente los posibles resultados y cómo y porqué se seleccionó una alternativa específica. Deberá tratar de obtener la aceptación y compromiso de los involucrados en el conflicto, enfatizando la forma en que el resultado ayudará a cada uno de forma individual y, sobre todo, al proyecto como un todo.

Muchas veces los gerentes de proyecto tienen la actitud de confrontar un problema, mientras que los demás están como oponentes, imponiendo puntos de vista, no comprometidos, no cooperativos y ansiosos por ganar a como dé lugar. Esta es una de las razones de que los conflictos no se resuelvan, y si no se administra efectivamente puede llevar a la falla del proyecto. Los gerentes de proyecto deben inspirar al equipo de trabajo a establecer una visión compartida y convencerlos de una perspectiva de equipo en la cual los individuos ganan solo cuando el equipo gana.

CAPITULO 4

CONTRATACION DE UN PROYECTO

En términos simples, un contrato es un documento entre dos o más partes por medio del cual se establecen los acuerdos legales para el desarrollo de un cierto objetivo.

En la industria química frecuentemente se demanda la innovación en procesos, buscando tal vez un aumento en la producción mejoras en el cuidado del ambiente y/u optimización en el uso de los servicios; para cumplir con dichos requerimientos es necesario que se realice una serie de actividades de adecuación, sustitución e incluso construcción de nuevas plantas químicas.

Para realizar los trabajos que cubran las demandas arriba mencionadas se buscan compañías que puedan encargarse de realizar tal vez desde la ingeniería la procura y hasta la construcción y por tanto es necesario concertar un convenio legal que asegure la participación y actuación de las partes que intervienen (cliente y contratista) esto es un contrato tal que se adapte a las necesidades tanto de las partes como de la actividad.

La firma de un contrato involucra la definición y revisión, por parte de los involucrados de las cláusulas que lo formarán. En este proceso pueden surgir desacuerdos entre las partes debido a que cada una de ellas tiene ciertas aspiraciones a alcanzar en la ejecución del proyecto las que puede ser que no compaginen con las del resto de los participantes por esto es que se hace necesario negociar para buscar los acuerdos que permitan la satisfacción de todos los participantes.

Uno de los logros más importantes de la negociación de un contrato es la prevención de riesgos en la ejecución de un proyecto. Antes de cualquier acuerdo tomado en la contratación se debe realizar un análisis de riesgos para determinar las acciones necesarias para disminuirlos; dichas acciones deben acordarse con el cliente y quedar plasmadas en el contrato.

Si no se buscan los acuerdos más convenientes, se puede llegar a un punto en que alguna de las partes se retire y por tanto no se consolide el trato dando como consecuencia inmediata que el tiempo y recursos invertidos hasta ese momento sean pérdidas para todos los involucrados y a largo plazo se podría perder una relación que era puerta para trabajos posteriores.

4.1 TIPOS DE CONTRATOS.

Hay diferentes tipos de proyectos, dependiendo del servicio requerido, el alcance y las partes involucradas y el contrato para la ejecución de los trabajos debe ajustarse a cada caso particular. Existen modelos de contrato para la realización de proyectos que se han usado durante mucho tiempo dentro de estos modelos se encuentran⁶:

Contrato por administración: El cliente paga todos los gastos que surgen en el desarrollo del proyecto, más un porcentaje de los gastos por servicios (administrativos y financieros). Este tipo de contrato ha sido adecuado para aquellos proyectos donde se requiere que el cliente lleve el control de los trabajos. Una de las desventajas es el poco incentivo que tiene la contratista para hacer que los gastos bajen. La regalía generalmente se otorga al contratista sobre la base de un porciento del total de los gastos.

Contrato por incentivos: Este contrato es similar al anterior, la diferencia radica en que en estos contratos se establece un incentivo con la finalidad de bajar el costo del proyecto. Significa que a la contratista se le dará una regalía en función del ahorro en costo o en tiempo, que pueda alcanzar durante el desarrollo del proyecto en función de un costo base estimado.

Contrato a precio alzado: En este caso la contratista realiza los trabajos por un monto fijo. Este tipo de contrato puede ser el mejor cuando se conoce en detalle el alcance del proyecto. La contratista tiene completo control sobre las actividades realizadas, teniendo la oportunidad de ganancias extras cuando el proyecto se realiza en forma eficiente. El cliente tiene la garantía de un costo fijo y de las cotizaciones que se le presenten puede obtener la mejor oferta para su proyecto, sin embargo es conveniente que aporte una buena supervisión para la mejor realización del mismo.

Contrato a precios unitarios: Cuando no se tiene la suficiente información para lograr una cotización bien definida, o cuando las cantidades de materiales y equipo solicitados están sujetas a cambios es conveniente utilizar un contrato de este tipo. El contratista

debe presentar tabulaciones por unidad, de manera que el cliente tiene el control de las cantidades trabajadas y se requiere una supervisión más extensa del mismo

En los últimos años se ha presentado una modificación en la forma de ejecutar proyectos, principalmente en los que el propietario es el sector público. Esto se debe a la falta de recursos del Estado para invertir en el desarrollo de obras.

De acuerdo con información publicada por el Banco Mundial, dentro de este tipo de proyectos existe la siguiente subdivisión¹²:

- a Desembolso de capital mayormente público
- b Desembolso de capital mayormente privado

a. Desembolso de capital mayormente público.

En este tipo de proyectos una entidad pública invierte en la ejecución de una obra la instalación siempre es poseída por el sector público posteriormente una entidad privada se hace cargo, por un período de tiempo de la operación de la planta propiedad del estado, el propietario paga a la entidad privada por la realización de esta actividad. Las características clave de este tipo de contrato son:

- Propietario: sector público
- Operación: sector privado
- Desembolso de capital: sector público
- Desembolso de operación: sector público

b. Desembolso de capital mayormente privado.

En estos proyectos una entidad privada realiza una inversión significativa para la ejecución de un proyecto. la entidad privada se hace cargo de la operación por un período de tiempo al finalizar éste la instalación puede pasar a manos de la entidad pública o continuar la operación por la empresa privada. Las características clave de este tipo de contrato son:

- Propietario: sector público.
- Operación: sector privado.
- Desembolso de capital: sector privado
- Desembolso de operación: sector privado

4.2 PUNTOS A NEGOCIAR EN UN CONTRATO.

A pesar de las diferencias que pueden existir de un tipo de proyecto a otro, de forma general los contratos para la realización de proyectos IPC en la industria química están formados por dos secciones principales. La primera sección generalmente incluye la descripción de los trabajos, el precio de los mismos, los términos de pago y las firmas de convenio notariales; y la segunda, las condiciones generales como fecha de terminación, cancelaciones, subcontratos, seguros y garantías. Adicionalmente puede agregarse una tercera sección en la cual se incluyen como anexos las descripciones especiales que sean necesarias y a las cuales se debe hacer referencia en las dos secciones primeras. En la tabla 4.1 se muestran los aspectos que en general forman parte de un contrato para la realización de trabajos en la industria química, independientemente del tipo de proyecto de que se trate.

Tabla 4.1. Contenido general de un contrato.

- Declaración de las partes
- Objeto del Contrato
- Monto del contrato
- Condiciones de pago
- Tiempos de inicio y terminación del contrato
- Subcontratación
- Obligaciones de las partes
- Rescisión
- Cambios de alcance
- Penalizaciones y Bonificaciones
- Garantías y seguros
- Terminación anticipada del contrato
- Causas de fuerza mayor
- Supervisión de la obra
- Anexos:
 - Alcance del proyecto
 - Programas de ejecución y pagos

De diferentes modelos de contrato para la realización de proyectos en la Industria Química, se determinó que en cuatro puntos, de los indicados en la tabla 4.1 debe tenerse especial cuidado por las implicaciones que surgirían durante el desarrollo del proyecto de no estar bien definidos en el contrato; por tanto se requiere definir los detalles de los mismos entre las partes involucradas, lo que significa que debe realizarse una negociación. Dichos puntos y la razón por la que se consideran de especial cuidado son:

□ **Condiciones de pago.**

Se considera que deben definirse claramente tres aspectos:

▪ **Contra la comprobación de qué se realizarán los pagos**

Resulta importante definir este aspecto porque el tiempo requerido para la revisión y la información que deberá proporcionarse al cliente para la misma es diferente. Tanto el cliente como la contratista deben considerar los recursos y tiempo necesario para realizar esta actividad.

▪ **Qué medidas se aplicarán en caso de retraso en los pagos y pagos en exceso**

Lo que se busca por quien realizará el proyecto es siempre contar con recursos para la ejecución del mismo e incluso se pensaría que el cliente también se preocupe porque las obras no se detengan por dicha razón. Por lo anterior es conveniente acordar medidas para evitar o penalizar los retrasos en pagos, generalmente se define una tasa de interés a pagar por día de retraso.

Con respecto a los pagos en exceso en caso de presentarse y para evitar situaciones de disposición de ese dinero por parte de la contratista cuando el cliente espera su devolución, debe definirse qué acciones se tomarán y plazos para su realización.

▪ **Anticipo.**

Estos recursos son con los que la contratista iniciará los trabajos, por lo que es importante acordar la fecha en que será entregada y qué medidas se aplicarán en

caso de no recibirse a tiempo. En cuanto al monto, debe prepararse la justificación del mismo ante el cliente. La forma de amortización del anticipo debe definirse para evitar problemas por falta de recursos monetarios, ya que dicha cantidad generalmente se descuenta de los pagos efectuados.

□ **Cambios de alcance.**

La realización de un cambio de alcance en la ejecución de un proyecto, generalmente provoca modificaciones en:

- Actividades a realizar.
- Tiempos de entrega.
- Recursos necesarios.

Quien realice el proyecto no puede aplicar un cambio de alcance solo porque alguien lo sugiera o solicite; debe acordarse quién autorizará la ejecución de dicho cambio; así como quedar claro que el ejecutor no puede permanecer esperando por la autorización más de un tiempo definido, ya que se atrasarían aún más las fechas de entrega. Adicionalmente el cliente debe saber que la aplicación del cambio modifica el programa e implica costos adicionales. Por lo que es muy importante definir claramente tres cuestiones:

- Quién por parte del cliente autorizará la ejecución de un cambio.
- Cuánto tiempo la contratista esperará por la autorización para realizar un cambio.
- De qué forma se pagarán los trabajos resultado del cambio de alcance.

□ **Garantías y Seguros.**

Las garantías se solicitan para asegurar el cumplimiento de ciertos requerimientos en un proyecto. Quienes las otorgan deben realizar un análisis económico previo a la firma del contrato, en el que se determinen todas las garantías aplicables y las circunstancias bajo las cuales se haría efectiva cada una de ellas; así como el costo que esto implicaría.

El cumplimiento de una garantía puede significar desde la sustitución de materiales y equipo, la corrección de mano de obra o ingeniería hasta el pago de una cantidad de dinero. Todo lo anterior significa el desembolso de recursos por quien otorgue las garantías por lo que resulta muy importante el análisis económico para definir los montos que pueden ofrecerse en cada garantía y negociarlos con el cliente.

Con respecto a los seguros, estos se contratan para cubrir pérdidas que podrían presentarse durante la ejecución de un proyecto por eventos accidentales sobre materiales, equipo, maquinaria personal y propiedades de terceros lo que implica la sustitución, reparación o indemnización. Generalmente estos seguros son contratados por quien realizará los trabajos

□ **Penalizaciones y Bonificaciones.**

Una penalización es una sanción o castigo por el incumplimiento de un acuerdo previo. De la misma forma que para las garantías a quien se le vayan a aplicar las penalizaciones debe realizar un análisis económico en el que para cada acuerdo que tenga penalización se analicen las circunstancias por las que se aplicaría y el monto a negociar con el cliente.

El análisis económico que se menciona se realiza de forma minuciosa por parte de quien ejecutará el proyecto e incluye las garantías, pólizas de seguros a pagar; así como las penalizaciones que podrían aplicar; para determinar los desembolsos que en un momento dado se requeriría hacer. Resulta útil porque de esto pueden darse cuenta que dichos desembolsos podrían ser mayores aún que el mismo valor del proyecto lo que significa que ya no sea un negocio redituable. Este estudio les permite definir montos y condiciones de aplicación para negociar con el cliente y poder realizar el proyecto de forma que no sea pérdida.

En el caso de las bonificaciones, dependiendo del tipo de proyecto puede plantearse al cliente la posibilidad de una bonificación por mejoras en aspectos como: tiempo de ejecución, costo y eficiencias (conversión, consumo de servicios)

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

En la tabla 4.2 se resumen los aspectos que es importante acordar en la negociación de un contrato

Tabla 4.2. Aspectos en la Negociación de un contrato.

<p>1. CONDICIONES DE PAGO</p> <p>1.1 ANTICIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto - Fecha de entrega - Retraso en la entrega - Amortización. <p>1.2 PAGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos contra: comprobación de los trabajos realizados (avance real) o terminación de actividades clave (milestones) - Retraso en los pagos - Pagos en exceso
<p>2 CAMBIOS DE ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorización por parte del cliente para la realización de un cambio - Tiempo de espera de autorización para aplicar el cambio. - Forma de pago de trabajos adicionales
<p>3. GARANTIAS Y SEGUROS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto y vigencia - Limitaciones
<p>4. PENALIZACIONES Y BONIFICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos a penalizar y bonificar - Monto y limitaciones

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 5
CASO DE APLICACION

Para obtener información sobre la importancia de la negociación en la contratación de un proyecto y las habilidades requeridas en un gerente de proyecto para la contratación y en general la administración exitosa del mismo, lo que permitiría la validación de la hipótesis planteada en este trabajo. se realizaron una serie de entrevistas a personas encargadas de la gerencia de proyectos en la industria química.

5.1 ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.

La entrevista se dividió en tres partes:

1. Presentación del método de negociación.

En esta parte inicial se presentó el método de negociación que se definió en capítulo uno de este trabajo. La finalidad fue que la persona entrevistada opinara de acuerdo a su experiencia sobre la aplicabilidad de dicho método en las negociaciones que realiza cotidianamente.

Con los comentarios obtenidos en esta parte sería posible enriquecer el método de negociación planteado en este trabajo, adicionando algún aspecto que no se esté considerando o corrigiendo en caso de un planteamiento erróneo.

2. Puntos a negociar en un contrato.

Se presentó a los entrevistados la relación de puntos que se definieron en capítulo cuatro como de especial cuidado en la negociación de un contrato. En la tabla 4.2 se presentan dichos puntos con los aspectos que en cada uno de ellos se considera deben definirse en la negociación. En esta parte de la entrevista cada persona comentó sobre los aspectos que considera más importantes en cada punto a definir entre las partes involucradas, adicionando alguna observación sobre la forma en que personalmente han tratado dichos aspectos.

Al terminar de revisar los cuatro puntos indicados en la tabla 4.2 se preguntó a los entrevistados si existe algún aspecto de los indicados o adicional, que especialmente les ha causado problemas en las contrataciones.

3. Habilidades de un gerente de proyecto.

Por último se preguntó a los entrevistados, de acuerdo a su experiencia, cuáles son las habilidades que un gerente de proyecto es conveniente que desarrolle para una administración más adecuada de los proyectos; así como la importancia que consideran tiene la negociación en sus actividades de contratación de proyectos. Dando pauta a que comentaran si han recibido algún tipo de capacitación al respecto, ya sea por parte de su empresa o por cuenta propia.

5.2 METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA.

La metodología seguida en la realización de la entrevista y en el análisis de resultados de la misma se presenta en el anexo B.

5.3 RESULTADOS.

Se realizaron un total de 10 entrevistas a personas encargadas de la gerencia de proyectos en la industria química, de los cuales 5 fueron de empresas privadas y 5 de públicas. Del total de los entrevistados tres han estado en el papel de cliente y el resto como el ejecutor del proyecto. Todas las personas entrevistadas tienen puestos de gerente o líder de proyecto con una antigüedad mínima de 10 años.

Siguiendo la estructura de la entrevista se agrupan los resultados obtenidos en tres partes:

1. Presentación del método de negociación

Las personas entrevistadas inicialmente indicaron que no se han detenido a describir o a hacer una presentación detallada los aspectos que deben manejarse en una negociación. Generalmente cuando se tienen que enfrentar a una planeación de la misma se determina lo que se requiere en forma de actividades y no como aspectos generales para cualquier negociación.

Posteriormente, revisando con más detenimiento los puntos del método de negociación expuesto, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que debe incluirse el tiempo, la información y el poder en el manejo de una negociación; de hecho los incluyen en la planeación de la negociación aunque no los nombren o diferencien de esa forma.

Adicionalmente sugirieron dos de las personas entrevistadas (de empresas privadas) que sería bueno incluir, tal vez no como parte del método de negociación, pero sí en este trabajo, alguna forma de conocer o medir nuestras habilidades para negociar. En atención a esta sugerencia, en el Anexo A se presentan alguna información al respecto.

2. Puntos a negociar en un contrato.

En este aspecto se presentan los comentarios de los entrevistados por cada uno de los cuatro puntos considerados importantes para la negociación de un contrato

1. *Condiciones de pago.*

Con respecto al **anticipo** los entrevistados confirman que debe fijarse de acuerdo a los requerimientos para iniciar la ejecución del proyecto y con respecto a la amortización, esta generalmente se realiza de forma mensual, ya sea con montos iguales o con un porcentaje en cada mes y el resto al finalizar. Los entrevistados no se han enfrentado con muchos problemas por retraso en la entrega del anticipo, aún así recomiendan incluir una cláusula que establezca que el programa de ejecución se modificará si no se recibe a tiempo dicha cantidad.

Lo verdaderamente importante en este aspecto es que el monto del anticipo debe ser tal que asegure un flujo de efectivo positivo durante la ejecución del proyecto para que sea un negocio autofinanciado, para lo cual se requiere realizar por quien ejecutará el proyecto un análisis previo a la negociación del contrato para definir dicho monto.

Los entrevistados ahondaron más en el concepto de **pagos**. Tanto las personas que han sido clientes como los que han sido ejecutores de proyectos coinciden en que

debe presentarse, por parte de la contratista, un programa de pagos previo a la firma del contrato, el cual debe ser revisado y aprobado por el cliente. Dentro de dicho programa debe indicarse bajo qué condición se realizará un pago; los clientes prefieren que sea contra comprobación de trabajos realizados pero están de acuerdo que les lleva mucho tiempo la revisión; los que realizan el proyecto prefieren que sea contra terminación de actividades clave (actividades dentro de la ruta crítica)

En cuanto a los retrasos en el pago todos coincidieron en que deben establecerse cláusulas que definan el interés a cobrar por día de retraso. En caso de pagos en exceso, las personas que han sido ejecutoras de proyectos indicaron que lo más conveniente es conservar la cantidad en exceso y que se les descuenta del siguiente pago. las personas que han sido clientes están de acuerdo con lo anterior pero aclarando que dicha cantidad no debe pasar de un porcentaje que se fije con anticipación

2. Cambios de alcance.

De acuerdo a los comentarios de los entrevistados, se busca contratar para la ejecución de un proyecto cuyo alcance no sufra cambios. Sin embargo, de acuerdo a su experiencia, es difícil que un proyecto se desarrolle sin que en algún momento se requiera realizar alguna modificación. La base para evitar problemas por esta razón, es que en la negociación del contrato se cuente con una definición clara y completa del alcance del proyecto.

Las personas que han sido ejecutores de proyectos, señalan que lo verdaderamente importante es sensibilizar al cliente sobre la conveniencia de considerar dentro de la contratación de un proyecto la posibilidad de cambios en el alcance. Por otro lado, las personas que han sido clientes también están a favor de considerar este aspecto en la contratación, aunque su intención inicial en cualquier proyecto es que no se realicen cambios. Esto lo han aprendido por las dificultades que en algún momento tuvieron que enfrentar al no considerar este aspecto

De acuerdo a lo que los entrevistados han manejado, se puede incluir esta consideración en el contrato de dos formas:

- La primera es incluyendo directamente en el contrato cláusulas al respecto
- La segunda es elaborar un procedimiento para la aplicación de cambios e incluirlo en el contrato como un anexo.

En cualquiera de las formas que se seleccione deben incluirse aspectos como:

- ¿Quién, por parte del cliente, puede solicitar un cambio?
- ¿Quién, por parte del ejecutor, puede proponer un cambio?
- ¿Quién, por parte del cliente, debe autorizar la realización de un cambio?
- ¿Cuánto tiempo esperará el ejecutor por la autorización del cambio?
- Presentación por parte del ejecutor de los efectos que se tendrían en tiempo y costo sobre el desarrollo del proyecto por la aplicación del cambio, lo que debe presentarse al cliente antes de la fecha límite para la autorización del mismo

3. Garantías y Seguros.

Garantías.

La parte que contrata busca la forma de asegurar que la contratista no abandone los trabajos sin terminar y que los realice de forma satisfactoria de acuerdo al alcance para lo cual comúnmente se solicitan garantías a quienes ejecutan un proyecto. Generalmente las garantías se dan con una fianza, aunque en los últimos años los clientes han solicitado garantías bancarias, cartas de crédito, debido a la dificultad que implica acudir a una afianzadora a hacer válida una fianza por el incumplimiento de una garantía

A continuación se presenta una relación de las garantías solicitadas más comúnmente, elaborada a partir de la experiencia de los entrevistados:

- La primer garantía se solicita en las bases de concurso a todos los participantes, debe presentarse durante la apertura de las ofertas para asegurar que lo que se presenta tiene solidez
- Una vez designado el ganador se solicita garantía para asegurar que no abandonará los trabajos

- En caso de proyectos muy grandes a realizar por un consorcio, se solicita garantía de la entidad matriz, la cual se compromete a realizar los trabajos en caso que su filial no cumpla
- Al finalizar el proyecto se solicita una garantía de buen desempeño que generalmente se establece por los 12 meses siguientes después de la entrega
- Garantía por rendimiento (conversión de materia prima en producto terminado)
- Garantía por consumo de energéticos
- Garantía por consumo de agua
- Garantía por emisiones a la atmósfera fuera de regulación
- Garantía por eficiencia de operación de equipos
- Garantía por generación de desechos
- Garantía por calidad del producto (cumplimiento de la especificación).

Generalmente el monto de una garantía se fija en un porcentaje del valor del proyecto, pero la contratista debe analizar si le es más conveniente definirlos de esta forma o determinarlos por una cantidad fija con un tope. Lo importante es que generalmente se busca que el total de las garantías a presentar no rebase un 10% del costo del proyecto. Los gastos en los que se incurra por la obtención de fianzas o cartas de crédito para dar cumplimiento a la solicitud de garantías deben considerarse dentro de la cotización que se hace al cliente.

Seguros.

De acuerdo a la experiencia de los entrevistados existen dos seguros que prácticamente de forma obligada deben adquirirse:

- El primero de ellos es el que comúnmente se llama de todo riesgo de construcción. Tiene un monto igual al valor de la planta y cubre todo lo que se encuentra en la misma o vaya a llegar a ella. Y se hace efectivo cuando llega a presentarse un accidente en construcción que cause daño o pérdida de equipo y material. Este seguro puede contratarlo el cliente o la contratista pero debe ser revisado y aprobado por ambas partes.
- El segundo es un seguro de responsabilidad civil, el cual cubre daños a terceros dentro y fuera de la planta que se causen por acciones propias de la ejecución del proyecto.

Los gastos por la obtención de los seguros deben ser considerados dentro de la cotización por los trabajos a realizar que se hace al cliente.

4. Penalizaciones y Bonificaciones.

Penalizaciones.

Las penalizaciones más comunes tienen que ver con el retraso en la terminación de alguna actividad y se puede presentar de dos maneras:

- Retraso en alguna actividad a lo largo de la ejecución del proyecto
- Retraso en la fecha de terminación

Para el primer caso la penalización se aplica en el pago inmediato siguiente a que se detectó el retraso; en el segundo, de inmediato que se llega al plazo de terminación y no se cumple. En cualquiera de los dos casos la penalización es acumulativa, esto es, se aplica por cada día que no se cumpla con lo que debe entregarse.

De acuerdo con los entrevistados que han sido ejecutores de proyectos, lo importante en este aspecto es que el monto de las penalizaciones no debe rebasar un porcentaje tope del monto total del contrato. De lo contrario, en caso de tener que aplicarse, se podría llevar la empresa a la quiebra. Lo que generalmente se maneja es un rango de un 20% hasta máximo un 40% del monto total para penalizaciones. En realidad, de acuerdo a los comentarios de los entrevistados, cuando se aplica alguna penalidad, por pequeño que sea el monto, ya no es negocio, puesto que se está perdiendo.

Bonificaciones.

Por experiencia de los entrevistados, la bonificación más fácil de obtener, y prácticamente la única que los clientes otorgan, es por terminación anticipada del proyecto, debido a que esto significa recepción de ingresos antes de lo esperado.

El monto de las bonificaciones aplicables se fija en un porcentaje del monto del contrato y generalmente es acumulable por día de anticipo con que se termine con

respecto a la fecha de terminación programada originalmente. Al respecto quienes han sido clientes comentan que se fija un tope de aproximadamente 3 a 5 % del monto del proyecto para realizar bonificaciones.

Otro tipo de bonificaciones, como por ejemplo mejora en el desempeño de algún equipo, generalmente no se otorgan, y el argumento de los clientes es que se busca adquirir equipos de tecnología de punta los cuales ya cuentan con diseños para cubrirse.

Puntos de especial cuidado.

Al finalizar las entrevistas en torno a los puntos definidos en la tabla 4.2 se preguntó a los entrevistados qué otros puntos a lo largo de su experiencia les han causado problemas al momento de negociar un contrato, de forma general mencionaron los siguientes puntos:

- Adquisición de equipo por el cliente. Debe quedar muy claro que el ejecutor del proyecto no dará más garantías sobre dichos equipos que las que el proveedor proporcionó originalmente.
- Otro problema es la compensación en caso de presentarse una causa de fuerza mayor. Generalmente lo que el cliente compensa es el tiempo requerido para dejar la instalación como estaba antes del evento pero no los gastos que esto implique. Los gerentes entrevistados de una de las empresas privadas indican que en su empresa generalmente no se firma un contrato si no acepta pagar el cliente dichos gastos.
- Otro punto importante a considerar es en el caso de clientes extranjeros algunos de ellos quieren que en caso de disputa rijan por ejemplo las leyes de Nueva York aunque el proyecto se localice y realice en México. En el caso particular de los gerentes entrevistados de una de las empresas privadas indicaron que no firman un contrato cuando esta exigencia se presenta por parte del cliente.
- Otro punto que aunque no se negocia en el contrato pero aplica directamente en el costo del proyecto es el salario para el personal contratado en zona. Se debe realizar una investigación para conocer lo que la gente pide en salario y

prestaciones; así como sobre otras fuentes de empleo para evitar que el personal abandone la obra por mejores sueldos

3. Habilidades de un gerente de proyecto.

Todas las personas entrevistadas tienen puesto de gerente o líder de proyecto con una antigüedad de 10 años, algunos de ellos se desempeñaron previamente en un puesto de gerente funcional o jefe departamental, y todos coinciden en que a lo largo de su experiencia han tenido que desarrollar algunas habilidades adicionales a sus conocimientos técnicos, que les han permitido administrar de manera más adecuada los proyectos que han ejecutado. Dichas habilidades, de acuerdo con los entrevistados, tienen que ver con el "trato con las personas" y entre ellas se encuentran:

- Comunicación
- Diplomacia
- Trabajo en equipo
- Asertividad
- Negociación
- Resolución de conflictos

Los entrevistados coincidieron en que en los últimos años se ha dado más importancia al desarrollo de dichas habilidades de "trato con las personas" por quienes se dedican a la administración de proyectos. Es muy notorio que de los entrevistados quienes pertenecen a empresas privadas tienen más conocimiento formal de las habilidades mencionadas, esto es, han asistido a algún curso o leído algún libro. Todos los entrevistados han desarrollado algunas de las habilidades por sentido común y están de acuerdo en que al iniciar sus labores de gerentes de proyecto no poseían todas estas habilidades o no las habían desarrollado y los errores en cada proyecto les han permitido aprender mucho al respecto.

Sobre la importancia de la negociación en la contratación y administración de proyectos, los entrevistados estuvieron de acuerdo que es conveniente buscar que los resultados en una negociación sean del tipo ganar-ganar, en donde todas las

partes involucradas queden satisfechas. La mayoría de los entrevistados (7 personas) afirmó que hasta hace algún tiempo esto no es lo que habían experimentado si no que han tenido que enfrentarse con contrapartes que pretenden ganar a como dé lugar. Y afirman que conforme ha pasado el tiempo el comportamiento de las partes se ha modificado siendo más cooperativos.

Del total de los entrevistados, únicamente 3 manifestaron que han recibido algún tipo de capacitación sobre negociación, que se limitó a algún curso. Estas tres personas pertenecen a empresas privadas. Todos comentaron que han tenido que aprender con la experiencia diaria que una negociación no es que alguien gane a costa de que otro pierda y de la importancia de buscar la satisfacción de las necesidades de la otra parte para lograr las propias. Desde que iniciaron en su papel como gerentes o líderes de proyecto han tenido que aprender de los errores cometidos en la negociación de los proyectos que han ejecutado.

CAPITULO 6

CUNCLUSIONES

CONCLUSIONES

Del desarrollo de este trabajo de investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1 El método de negociación propuesto en este trabajo, que incluye el *tiempo* la *información* y el *poder* como los tres aspectos que principalmente se deben cuidar en cualquier negociación fue aceptado por los entrevistados como aplicable en negociaciones
- 2 Los entrevistados están de acuerdo que los puntos propuestos en este trabajo como de especial cuidado en la contratación aplican en forma general a la mayoría de los proyectos. Recalaron que cada caso específico debe ser analizado cuidadosamente para no dejar fuera aspectos que causen contratiempos en el desarrollo del proyecto. En la tabla 6.1 se indican dichos puntos con los aspectos que se consideran más importantes de cuidar en la negociación de acuerdo a la información obtenida de los entrevistados.
- 3 De acuerdo con los entrevistados es importante que un gerente de proyecto cuente con habilidades de negociación. Dichas habilidades pueden desarrollarse mediante la capacitación por la experiencia diaria y aplicando el sentido común pero lo verdaderamente importante es que si no se cuenta con ellas el riesgo de pérdida en un proyecto es mayor.
- 4 Deben aprovecharse las lecciones aprendidas de la experiencia que las personas involucradas en la gerencia de proyectos han adquirido a lo largo de sus años de trabajo con respecto a las habilidades para ejecutar proyectos exitosos. Las empresas podrían realizar una exposición de aciertos y errores en la administración de un proyecto, e incluso como ejercicio determinar lo que debería realizarse para cada caso, después ponerlo en práctica en proyectos reales y monitorear los resultados obtenidos.

Tabla 6.1. Aspectos de especial cuidado en la negociación de un contrato.

1. CONDICIONES DE PAGO	
ANTICIPO Debe ser suficiente para asegurar un flujo de efectivo positivo durante la ejecución del proyecto para que sea un negocio autofinanciado.	PAGOS Debe presentarse un programa de pagos previo a la firma del contrato que debe ser revisado y aprobado por el cliente.
2. CAMBIOS DE ALCANCE	
Sensibilizar al cliente sobre la conveniencia de considerar dentro de la contratación de un proyecto la posibilidad de cambios en el alcance y definir un procedimiento para el manejo de los mismo que sea aprobado por ambas partes y forme parte del contrato.	
3. GARANTIAS, FIANZAS Y SEGUROS	
GARANTIAS Y FIANZAS Se debe buscar que el total de las garantías a presentar no rebase un 10% del costo total del proyecto. Las garantías más comunes a solicitar son: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Garantía de solidez de oferta <input type="checkbox"/> Garantía de no abandono de trabajos <input type="checkbox"/> Garantía de la entidad matriz. <input type="checkbox"/> Garantía de buen desempeño <input type="checkbox"/> Garantía por rendimiento <input type="checkbox"/> Garantía por consumo de energéticos <input type="checkbox"/> Garantía por consumo de agua. <input type="checkbox"/> Garantía por emisiones a la atmósfera <input type="checkbox"/> Garantía por operación de equipos. <input type="checkbox"/> Garantía por generación de desechos <input type="checkbox"/> Garantía por calidad del producto. 	SEGUROS Existen dos seguros que se deben adquirir: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seguro de "todo riesgo de construcción". Tiene un monto igual al valor de la planta y cubre todo lo que se encuentra en la misma o vaya a llegar a ella. Se hace efectivo cuando llega a presentarse un accidente en construcción que cause daño o pérdida de equipo y material. <input type="checkbox"/> Seguro de responsabilidad civil el cual cubre daños a terceros dentro y fuera de la planta que se causen por acciones propias de la ejecución del proyecto
4. PENALIZACIONES Y BONIFICACIONES	
PENALIZACIONES El monto de las penalizaciones no debe rebasar un porcentaje tope del monto total del contrato lo que generalmente se maneja es un rango de un 20% hasta máximo un 40%	BONIFICACIONES Prácticamente la única bonificación que los clientes otorgan, es por terminación anticipada del proyecto debido a que esto significa recepción de ingresos antes de lo esperado. Al igual que en las penalizaciones también se fija un tope por parte del cliente para las bonificaciones de aproximadamente 3 a 5 % del monto del proyecto.

TESIS CON
PARTIDA DE ORIGEN

- 5 En cuanto a la hipótesis planteada en este trabajo, la cual plantea: **"Tener conocimientos técnicos y administrativos para la ejecución de proyectos no garantiza el resultado exitoso de los mismos, además de éstos se requiere desarrollar habilidades de negociación que tienen que ver más con la "actitud" que con la "aptitud" y que hacen la diferencia, al crear un ambiente positivo de productividad y crecimiento, para que todas las partes que contribuyen al proyecto ganen"**, se comprueba mediante la experiencia de los gerentes de proyecto entrevistados, que son necesarias habilidades adicionales a los conocimientos técnicos

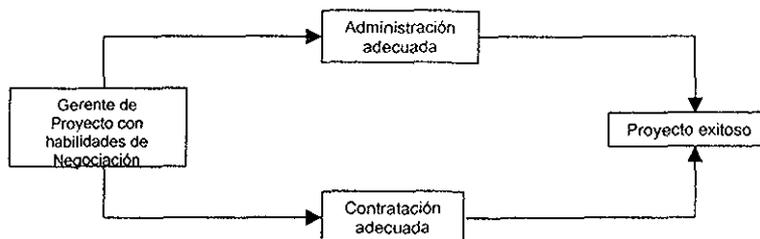
para que no solo en la contratación de un proyecto sino que en toda la ejecución del mismo se obtengan resultados tal que todos los participantes estén satisfechos y lo consideren exitoso

Dichas habilidades tienen que ver con la interacción de los involucrados en un proyecto, la manera en que se busca llegar a un acuerdo, esto es, habilidades de negociación.

REFLEXIONES

Al iniciar la maestría de ingeniería y administración de proyectos personalmente no tenía conocimientos en materia de negociación y habilidades requeridas en un gerente de proyecto. Durante los cursos de dicha maestría surgió el interés por este tema debido a la presencia de la negociación en todos los ámbitos de la vida y por supuesto en la ingeniería de proyectos. Con la información documental revisada y las entrevistas realizadas para la elaboración de este trabajo he adquirido otra perspectiva de lo que es negociación y las cualidades de requeridas en un gerente de proyecto para realizar proyectos exitosos.

El realizar un proyecto exitoso requiere, dentro de los aspectos más importantes, que la contratación del mismo sea la adecuada y para obtener dicha contratación se debe negociar con el cliente para que quede perfectamente claro la forma en que se trataran los aspectos que pueden causar conflicto en el desarrollo del proyecto. Para realizar esta negociación se requiere que el gerente de proyecto, como responsable del mismo, posea cualidades que le permitan interactuar de forma efectiva con el cliente. También requerirá de sus habilidades de negociación hacia adelante, esto es, en el desarrollo del proyecto ya que constantemente estará en contacto con el cliente, su equipo de trabajo y terceras partes. Este desarrollo es como una cadena:



Lo verdaderamente importante de este conocimiento adquirido es compartir la necesidad de que las empresas nacionales dedicadas a la ingeniería y construcción en la industria química busquen desarrollar las habilidades de negociación en sus gerentes de proyecto. Esto se hace necesario dentro de este ambiente de globalización en que la competencia ha crecido los requerimientos de los clientes son más exigentes y los riesgos pueden ser mayores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1 Jack Trout. *El Poder de la Simplicidad en los Negocios*. McGraw Hill 1998
- 2 Mauro Rodríguez Estrada *Manejo de Conflictos* El manual moderno 1988.
- 3 Mauro Rodríguez Estrada. *Planeación de Vida y Trabajo* El manual moderno 1988
- 4 Mauro Rodríguez Estrada. *Asertividad para Negociar*. McGraw Hill 1991.
- 5 William Davis. *Los Grandes Mitos de los Negocios* Panorama 1998
- 6 René de la Mora Medina *Ingeniería de Proyectos* U N A M F E S Zaragoza. 1997
- 7 Penny Cavendish. Martin D. Matin *Negotiating and Contracting for Project Management*. Project Management Institute 1995
- 8 Vijay K. Verma. *The Human Aspects of Project Management Vol. Two Human Resources Skills for the Project Manager* Project Management Institute 1996
- 9 Max H. Bazerman y Margaret A. Neale *Negociación Racional en un Mundo Irracional* Paidós. 1993
10. Project Management Institute *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* 1996
11. Project Management Institute *Code of Ethic for the Project Management Profession* 1996
- 12 *Proyectos con Participación Privada* Página Web: <http://www.worldbank.org> 2001
- 13 Joseph F. Byrnes. *Negotiating Master the Ethics*. Personnel Journal, June 1987.

14. University of California *Advanced Negotiating Program*.
1999.
15. Chester L. Karrass *Give and Take The completed Guide to Negotiating*
Harper Business 1974.

ANEXO A
HABILIDADES DE NEGOCIACION

Para realizar negociaciones exitosas es conveniente contar con ciertas habilidades, y puede pensarse entonces que antes de involucrarse en una negociación es bueno determinar de forma general, si se cuenta con ellas o si es necesario desarrollarlas. Adicionalmente se debe tratar de conocer el estilo que se tiene para negociar, y sacar provecho a las fortalezas y corregir en lo posible las debilidades.

Otra parte importante que debe conocerse previo a una negociación es la forma en que otras personas se pueden comportar en la misma, estas diferencias pueden estar ligadas a la cultura de los involucrados.

De forma general puede obtenerse una evaluación de las habilidades de negociación y datos sobre el comportamiento de otras culturas en las negociaciones con la información que se presenta en este anexo:

- 1 Test para determinar las habilidades de negociación
- 2 Estilos de negociación
- 3 Diferencias culturales en las negociaciones

1. TEST PARA DETERMINAR LAS HABILIDADES DE NEGOCIACION¹⁵

Encierre en un círculo la respuesta más acorde a su modo de actuar.

1. ¿Generalmente va bien preparado a las negociaciones importantes?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Seguido
 - c) Algunas veces
 - d) No muy seguido
 - e) Según se presente
2. ¿Qué tan incómodo se siente cuando enfrenta un conflicto personal directamente?
 - a) Muy incómodo
 - b) Bastante incómodo
 - c) No me gusta pero lo hago
 - d) Más o menos disfruto el reto
 - e) Me agrada la oportunidad
3. Piensa que la negociación debe ser:
 - a) Altamente competitiva
 - b) Competitiva en su mayor parte pero en parte cooperativa
 - c) Cooperativa en su mayor parte pero en parte competitiva
 - d) Altamente cooperativa
 - e) Medio cooperativa y medio competitiva
4. ¿Qué tipo de transacción trata de lograr?
 - a) Ventajosa para todos
 - b) Mejor para usted
 - c) Mejor para la otra parte
 - d) Magnífica para la otra parte
 - e) Cada persona tiene que ver sus propios intereses
5. ¿Le gusta negociar con comerciantes?
 - a) Me apasiona
 - b) Me gusta
 - c) Ni me gusta ni me disgusta
 - d) Más bien me disgusta
 - e) Lo odio
6. ¿Es usted un buen oyente?
 - a) Muy bueno
 - b) Mejor que la mayoría
 - c) Promedio
 - d) Peor que el promedio
 - e) Muy malo
7. ¿Cómo se siente en situaciones de negocio ambiguas?
 - a) Muy incómodo
 - b) Bastante incómodo
 - c) No me gustan pero sobrevivo
 - d) No me molestan Puedo vivir bien con ellas
 - e) Me gustan así Las cosas difícilmente son de una manera o de otra
8. ¿Cómo se sentiría al negociar un 10% de aumento de salario con su jefe si el aumento promedio es del 5%?
 - a) Terriblemente Lo evitaría
 - b) No me gusta pero lo intentaría
 - c) Lo haría con un poco de aprensión
 - d) Tengo un buen caso y no tengo miedo de tratar
 - e) Disfruto la experiencia y la espero con entusiasmo
9. ¿Qué tan bueno es su juicio en los negocios?
 - a) La experiencia demuestra que es muy bueno
 - b) Bueno

BIBLIOGRAFIA

-
- c) Tan bueno como el de otros muchos ejecutivos
- d) No muy bueno
- e) No soy muy competente en lo que se refiere a negocios
- 10 ¿Usa el poder cuando lo tiene?
- a) Lo uso hasta donde puedo
- b) Lo uso moderadamente sin ningún sentimiento de culpa
- c) Lo uso a favor de la justicia como yo la percibo
- d) No me gusta usarlo
- e) No soy muy duro con la otra persona
- 11 ¿Cómo se siente de involucrarse personalmente con la otra parte?
- a) Lo evito
- b) Me siento muy incómodo
- c) Ni bien ni mal
- d) Me siento atraído a acercarme a él
- e) Hago todo lo posible por lograr el acercamiento así me gusta
- 12 ¿Qué tan sensible es usted a los temas de la otra parte en la negociación? (temas no relacionados con el negocio como seguridad vacaciones llevarse bien con el jefe carga de trabajo)
- a) Muy sensible
- b) Sensible
- c) Moderadamente sensible
- d) No muy sensible
- e) Insensible
- 13 ¿Qué tan comprometido está a lograr la satisfacción de la otra parte?
- a) Muy comprometido trato de que no resulte lastimado
- b) Más o menos comprometido
- c) Neutral pero espero que no resulte lastimado
- d) Estoy un poco preocupado
- e) Cada persona debe ver por sus propios intereses.
- 14 ¿Estudia cuidadosamente los límites del poder de la otra persona?
- a) Profundamente
- b) De manera general
- c) Lo mido
- d) Es difícil porque no soy él
- e) Dejo que las cosas se desarrollen en la sesión
- 15 ¿Cómo se siente al hacer una oferta muy baja cuando compra?
- a) Terrible
- b) No muy bien pero lo hago algunas veces
- c) Lo hago solo algunas veces
- d) Es difícil porque no soy él
- e) Lo hago regularmente y me siento muy cómodo
- 16 ¿Cómo cede generalmente?
- a) Muy lentamente si es que cedo
- b) Moderadamente lento
- c) Al mismo ritmo que él
- d) Trato de apresurarlo un poco cediendo un poco más
- e) No me importa ceder bastante y llegar al punto
- 17 ¿Cómo toma riesgos que afectan su carrera?
- a) Tomo más riesgos importantes que la mayoría
- b) Tomo más riesgos que muchos
- c) Tomo menos riesgos que muchos
- d) Algunas veces tomo algunos riesgos
- e) Raramente tomo riesgos profesionales
-

-
18. ¿Cómo se siente su relación con los niveles más altos?
- a) Muy bien
 - b) Cómodo
 - c) Emociones encontradas
 - d) Algo incómodo
 - e) Muy incómodo
19. ¿Qué tan bien se preparó para la negociación de la última casa o coche que compró?
- a) Concienzudamente
 - b) Bastante bien
 - c) Moderadamente
 - d) No muy bien
 - e) Actúe según las circunstancias
20. ¿Con cuánta claridad piensa cuando no está bajo presión (comparado con sus compañeros)?
- a) Muy bien
 - b) Mejor que la mayoría
 - c) Promedio
 - d) Un poco peor que la mayoría
 - e) No muy bien
21. ¿Cómo se sentiría si tuviera que decir no entiendo eso' cuatro veces?
- a) Terrible – no lo haría
 - b) Apenado
 - c) Muy torpe
 - d) Lo haría sin sentirme muy mal
 - e) No dudaría
22. ¿Qué tan bien maneja preguntas difíciles en una negociación?
- a) Muy bien
 - b) Mejor que el promedio
 - c) Promedio
 - d) Por abajo del promedio
 - e) Muy mal
23. ¿Qué tan hábil es haciendo preguntas de sondeo?
- a) Soy muy bueno
 - b) Bastante bueno
 - c) Promedio
 - d) No muy bueno
 - e) Bastante malo
24. ¿Mantiene la boca cerrada en relación con su negocio?
- a) Absolutamente reservado
 - b) Bastante reservado
 - c) Reservado
 - d) Tiendo a decir más de lo que debo
 - e) Hablo demasiado
25. ¿Qué tan seguro está de su conocimiento en su campo o profesión (comparado con sus colegas)?
- a) Más seguro que la mayoría
 - b) Algo más seguro
 - c) Promedio
 - d) Algo menos seguro
 - e) Francamente no muy seguro
26. Está remodelando. El diseño cambia porque su esposa (o) quiere algo diferente. El contratista quiere más dinero por el cambio. Usted necesita que lo haga él porque es muy competente. ¿Cómo se siente de negociar el costo adicional?
- a) Se lanza inmediatamente
 - b) Listo para hacerlo pero no muy ansioso
 - c) No le gusta pero lo va a hacer
 - d) Le disgusta mucho
 - e) Odia la confrontación
-

EVALUACION

Para autoevaluarse, determine la puntuación de cada una de sus respuestas de acuerdo a la clave que se muestra en la tabla siguiente, realice la suma algebraica de los puntos. Una puntuación entre +250 y +340 indican que probablemente ya esté negociando bien. Una puntuación entre +180 y +250 sugiere que tiene una buena idea de lo que se requiere para negociar con éxito. Sin embargo, puntuaciones más bajas e incluso negativas indican que sus habilidades necesarias para lograr una negociación efectiva necesitan mejorarse.

PREGUNTA	SELECCIÓN					PUNTAJACION
1	a) +20	b) +15	c) +5	d) -10	e) -20	
2	a) -10	b) -5	c) +10	d) +10	e) -5	
3	a) -15	b) +15	c) +10	d) -15	e) +5	
4	a) +10	b) +5	c) -10	d) +10	e) -5	
5	a) +3	b) +6	c) +5	d) -3	e) -5	
6	a) +15	b) +10	c) 0	d) -10	e) -15	
7	a) -10	b) -5	c) +5	d) +10	e) +10	
8	a) -10	b) +5	c) +10	d) +13	e) +10	
9	a) +20	b) +15	c) +5	d) -10	e) -20	
10	a) +5	b) +15	c) +10	d) -5	e) 0	
11	a) -15	b) -10	c) 0	d) +10	e) +15	
12	a) +16	b) +12	c) +4	d) -5	e) -15	
13	a) +12	b) +6	c) 0	d) -2	e) -10	
14	a) +15	b) +10	c) +5	d) -5	e) -10	
15	a) -10	b) -5	c) +5	d) +15	e) +15	
16	a) +15	b) +10	c) -3	d) -10	e) -15	
17	a) +5	b) +10	c) 0	d) -3	e) -10	
18	a) +10	b) +8	c) +3	d) -3	e) -10	
19	a) +15	b) +10	c) +5	d) -5	e) -15	
20	a) +15	b) +10	c) +5	d) 0	e) -5	
21	a) -8	b) -3	c) +3	d) +8	e) +12	
22	a) +10	b) +8	c) +2	d) -3	e) -10	
23	a) -10	b) +8	c) +3	d) 0	e) -5	
24	a) +10	b) +10	c) +8	d) -8	e) -15	
25	a) +12	b) +8	c) +4	d) -5	e) -10	
26	a) +15	b) +10	c) 0	d) -10	e) -15	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. ESTILOS DE NEGOCIACION¹⁵.

A continuación se solicita completar 12 oraciones. Cada una tiene cuatro finales. Califique los finales para cada frase de acuerdo a lo que usted estima se acerca más a como usted cree que aprende mejor. Trate de recordar situaciones recientes donde usted tuvo que aprender algo nuevo. Entonces califique con un "4" el final que describe la forma en que usted aprende *mejor* hasta con '1' para el final de la frase que le parece como la manera *menos* probable de que usted aprenda. Se deben calificar todos los finales de las frases y no debe haber empates en una misma frase.

Recuerde:

4 = lo que *más* se parece a usted

3 = lo que se parece más a usted en *segundo* lugar

2 = lo que se parece más a usted en *tercer* lugar

1 = lo que se parece *menos* a usted

1	Cuando aprendo	Me involucro en mis sentimientos	Me gusta mirar y escuchar	Me gusta pensar mis ideas bien	Me gusta estar haciendo cosas
2	Aprendo mejor cuando	Confío en mis intuiciones y sentimientos	Escucho y observo con cuidado	Me baso en el razonamiento lógico	Trabajo duro para hacer que las cosas salgan bien
3	Cuando estoy aprendiendo	Tengo sentimientos y reacciones fuertes	Soy callado y reservado	Tiendo a razonar las cosas	Soy responsable por las cosas
4	Aprendo	Sintiendo	Observando	Pensando	Haciendo
5	Cuando aprendo	Soy abierto a las nuevas experiencias	Considero todos los aspectos del asunto	Me gusta analizar las cosas	Me gusta probar experimentando
6	Cuando estoy aprendiendo	Soy una persona intuitiva	Soy una persona observadora	Soy una persona lógica	Soy una persona activa
7	Aprendo mejor de	Las relaciones personales	La observación	Las teorías racionales	La oportunidad de probar y practicar
8	Cuando aprendo	Me siento personalmente	Me tomo mi tiempo antes	Me gustan las ideas y teorías	Me gusta ver los resultados
9	Aprendo mejor cuando	Me baso en mis sentimientos	Me baso en mis observaciones	Me baso en mis ideas	Puedo probar yo mismo las cosas
10	Cuando estoy aprendiendo	Soy una persona crédula	Soy una persona reservada	Soy una persona racional	Soy una persona responsable
11	Cuando aprendo	Me involucro	Me gusta observar	Evalúo las cosas	Me gusta estar activo
12	Aprendo mejor cuando	Soy receptivo y abierto de mente	Soy cuidadoso	Analizo las ideas	Soy práctico
	SUME LOS PUNTOS DE CADA COLUMNA	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4

Puntos totales ___ Columna 1 (EC) ___ Columna 2 (OR) ___ Columna 3 (CA) ___ Columna 4 (EA)

Definiciones:

EC: Experiencia concreta (aprendizaje a través de los sentimientos)

OR: Observación reflexiva (aprendizaje a través de observar y escuchar)

CA: Conceptualización abstracta (aprendizaje a través del pensamiento)

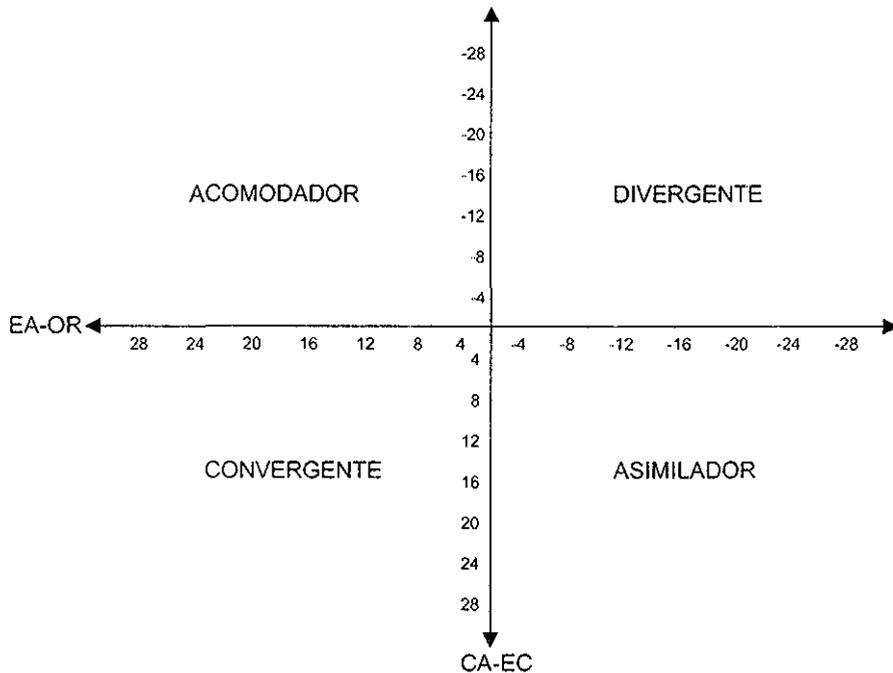
EA: Experimentación activa (aprendizaje a través de hacer las cosas).

Ahora tome sus puntajes y réstelos como sigue:

$$EA - OR =$$

$$CA - EC =$$

Localice su estilo de negociación en la siguiente gráfica.



A continuación se presenta una descripción general de la fortalezas y debilidades de cada uno de los estilos de negociación.

Estilo de Negociación	Fortalezas	Debilidades
Convergente	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de la teoría. - Enfoque práctico. - Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Luchar contra la ambigüedad - Resolver el problema correcto
Divergente	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para leer en las personas. - Imaginación activa y creatividad. - Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones. - Evaluar alternativas.
Acomodador	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrarse en las interacciones personales - Disfrutar de las actividades de experiencia. - Flexibilidad y asumir riesgos - Conseguir que las cosas se hagan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al detalle - Desarrollo de alternativas.
Asimilador	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión de la teoría - Planificación y medición - Construcción de modelos y escenarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de metas firmes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. DIFERENCIAS CULTURALES EN LAS NEGOCIACIONES¹⁵.

He aquí algunos aspectos que conviene recordar cuando se negocia con otras culturas

Estadounidenses.

- Dejarlos hablar
- Dejar que digan lo bien que lo hacen.
- Decirles lo bien que lo hacen
- Hablarles de resultados a corto plazo
- Ser práctico y orientado a la acción.
- Largo plazo es: tres meses
- Aceptar solo acuerdos por escrito
- Es difícil conseguir un buen compromiso
- Son emotivos y entusiastas
- Irse de inmediato a la última línea
- Hablar de deportes.
- Preguntar por la familia
- Prepararse para tratar con abogados
- Estar dispuesto a hacer vida social por las noches
- Si quiere decir si
- Mirar a los ojos para establecer la confianza

Alemanes.

- Cuidar la primera impresión: mirar a los ojos y no desviar la vista
- Es importante un apretón de manos firme
- Ir de inmediato a las metas
- Realizar el acuerdo; acción y seguimiento son críticos
- Hablar en términos breves y sencillos
- No pedir que se violen las reglas: ser honrados
- Ponerlo por escrito
- No llegar tarde.
- No sonreír

-
- Son duros, técnicos, analíticos.
 - Los estándares de desempeño son importantes.
 - Pueden dar la impresión de ser arrogantes

Italianos.

- Tener paciencia, no llegar de inmediato al fondo del asunto.
- Mostrar emoción
- Aceptar el café expreso, en caso contrario se ofenderán

Franceses.

- Llegar tarde (5 a 10 min)
- Dejar tiempo suficiente para almorzar (1 1/2hr mínimo).
- No invitarlos a McDonald's
- Mostrarse cortés pero distante
- Mostrarse cultos, hablar de teatro y de filosofía.
- No hablar en un idioma extranjero
- No hablar de la familia de inmediato
- Ser flexible.
- Vestirse con formalidad
- Preparar gráficos
- Analizar el motivo del negocio antes de pasar a la última línea.

Rusos.

- Beber todo lo que se pueda.
- La forma de la mesa es importante
- Estar dispuesto a analizar los propios defectos.
- Son muy agresivos
- Demorarse más
- Mostrar fotos del producto.
- No mentir
- Tratar de hacerse amigos
- Estar preparados para discursos en la mesa
- No hacer contrato, es una pérdida de papel. Solo dar su palabra

-
- Se esperan pequeños regalos

Sudamericanos.

- Comprobar de cuando en cuando que el acuerdo esté encaminado
- Estar dispuesto a hacer regalos.
- Prepararse para sorpresas. Tener una posición relajada
- Los aspectos financieros pueden cambiar rápidamente
- Mostrar respeto por la cultura.
- Evitar ofenderlos, tiene buena memoria.
- Aceptan solo dinero efectivo o carta de crédito.

Chinos.

- No hablar de derechos humanos
- Traer a colación el partido comunista, la segunda jerarquía
- Todo tardará mucho, mucho tiempo
- Los tres primeros días, solo charla sin importancia.
- Hablar del mismo asunto 10 veces
- Conocer las reglas de la cultura
- No comportarse como un colonialista.*
- Estar siempre bien vestido
- No perder la dignidad evitar aquellas situaciones en que eso pudiera ocurrir.
- Si se enoja, pierde dignidad
- Invitar a la contraparte a Alemania
- Evitar hablar de política
- Nunca decir que no abiertamente

Japoneses.

- La armonía y el equilibrio son importantes
- Conocerlos personalmente antes de negociar.
- Está bien hablar de la familia
- Prever regalos antes y después de la negociación.
- No criticarlos directamente*
- Mostrar respeto por la cultura

- Las comidas desempeñan un papel importante para establecer la relación
- La disposición de los asientos es sumamente importante
- La antigüedad lo es todo.

ANEXO B
METODOLOGIA

En forma general la metodología seguida en la preparación y realización de la entrevista; así como en el análisis de resultados fue la siguiente.

1. PRESENTACION DEL METODO DE NEGOCIACION.

La presentación del Método de Negociación se realizó en forma personal con la ayuda de láminas tamaño carta que se entregaron a cada entrevistado y explicándoles los elementos incluidos en dicho método descritos en el capítulo uno de este trabajo. Al final de este anexo se incluyen las láminas de dicha presentación.

Con autorización de los entrevistados se grabó completamente la conversación sostenida.

2. PUNTOS A NEGOCIAR EN UN CONTRATO.

En esta parte se entregó a cada entrevistado una lámina con la tabla B 1, donde se presentan los cuatro puntos de interés definidos en el capítulo cuatro de este trabajo. Para cada uno de los puntos se dio una breve explicación de por qué se considera de especial cuidado de acuerdo a lo descrito en la sección 4.2 de este trabajo.

Para cada punto se prepararon una serie de preguntas básicas encaminadas a obtener de acuerdo a la experiencia de los entrevistados información sobre:

- Su opinión sobre el método de negociación definido en este trabajo
- Aspectos que deben definirse cuidadosamente en la contratación de un proyecto
- Habilidades que han tenido que desarrollar para la administración exitosa de proyectos

Con autorización de los entrevistados se grabó completamente la conversación sostenida.

Tabla B.1. Puntos a negociar en un contrato.

<p>1. CONDICIONES DE PAGO</p> <p>1.1 ANTICIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto - Fecha de entrega - Retraso en la entrega - Amortización <p>1.2 PAGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos contra: comprobación de los trabajos realizados (avance real) o terminación de actividades clave (milestones) - Retraso en los pagos - Pagos en exceso
<p>2. CAMBIOS DE ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorización por parte del cliente para la realización de un cambio - Tiempo de espera de autorización para aplicar el cambio - Forma de pago de trabajos adicionales
<p>3 GARANTIAS Y SEGUROS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto y vigencia - Limitaciones
<p>4. PENALIZACIONES Y BONIFICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos a penalizar y bonificar - Monto y limitaciones

Preguntas de la entrevista.

1 Condiciones de pago.

A Anticipo.

¿Cómo se fija el monto, la fecha de entrega y la forma de amortización del anticipo?

¿Ha tenido problemas porque no lleguen a un acuerdo en el monto fecha de entrega o forma de amortización del anticipo?

¿Qué debe plasmarse en el contrato para evitar problemas en este aspecto?

B Pagos

- ¿Contra la comprobación de qué prefiere que se realicen los pagos?
- ¿De qué manera se procede cuando no se realizan los pagos a tiempo?
- ¿En alguna ocasión se puede presentar que se realice un pago en exceso y qué debe hacerse?
- ¿Qué debe acordarse en el contrato para evitar problemas en este aspecto?

2 Cambios de alcance

- ¿Es posible que un proyecto se realice sin que se requiera un cambio de alcance?
- ¿Se presentan problemas en la contratación de un proyecto porque una de las partes no acepte incluir cambios de alcance?
- ¿Qué debe acordarse en un contrato para el manejo de un cambio de alcance?

3 Garantías y Seguros

- ¿Cuáles son las garantías y seguros que comúnmente se solicitan para la contratación de un proyecto?
- ¿Cómo se pagan dichas garantías y seguros?
- ¿Cómo se fija el monto y la aplicación de las garantías y seguros?

4 Penalizaciones y bonificaciones?

- ¿Cuáles son las penalizaciones y bonificaciones comúnmente aplicables para la contratación de un proyecto?
- ¿Cómo se fija el monto y la aplicación de las penalizaciones y bonificaciones?

3. HABILIDADES DE UN GERENTE DE PROYECTO.

Para obtener información en este aspecto se realizaron dos preguntas a los entrevistados:

- 1 ¿Cuáles son las habilidades, que de acuerdo a su experiencia es conveniente que desarrolle un Gerente de proyecto para la administración adecuada de proyectos?

2. ¿Qué importancia considera que tiene la negociación en sus actividades de contratación de proyectos?

Con autorización de los entrevistados se grabó completamente la conversación sostenida

4. ANALISIS DE RESULTADOS.

Para el análisis de resultados se procedió a escuchar la grabación de cada entrevista para vaciar las ideas principales en la tabla B.2 Con toda la información ordenada se procedió a identificar datos comunes y diferentes entre los entrevistados para poder determinar la validez de la hipótesis planteada; así como para presentarlos en los resultados obtenidos

Tabla B.2. Información de entrevistas.

Método de Negociación	Condiciones de pago		Cambios de alcance	Garantías y seguros	Penalizaciones y bonificaciones	Habilidades de un Gerente
	Anticipo	Pagos				
Entrevistado 1	No ha descrito los aspectos a manejar en una negociación. Sugiere formas de medir las habilidades de negociación. Una negociación si incluye TIP.	Pago contra CAC. Presentar programa de pagos. Cláusulas de cobro de interés por retraso en pagos.	Por experiencia debe considerarse la posibilidad de CA. Sensibilizar a la otra parte de la conveniencia de incluir un procedimiento para manejo de CA como parte del contrato.	Antes fianza para cubrir garantía, actualmente cartas de crédito. Análisis previo para definir monto buscando no rebasar 10% del valor del proyecto.	Penalizaciones por retraso en entrega. Debe realizarse un análisis previo para definir el monto, que no debe ser mayor del 40% del valor del proyecto. Bonificaciones sólo por terminación anticipada.	Han desarrollado habilidades adicionales para mejorar la AP. Ha cambiado la forma de ver las negociaciones. Sus errores les han permitido aprender.
Entrevistado 2	No ha definido los puntos generales en una negociación. Una negociación si incluye TIP.	Pago contra CAC. Presentar programa de pagos. Cláusulas de cobro de interés por retraso en pagos.	Es difícil que no se presente CA durante la ejecución de un proyecto. Incluir procedimiento para manejo de CA en el contrato.	Se solicitan cartas de crédito. Monto definido en análisis previo, debe quedar muy claro en el contrato bajo qué condiciones se harían válidas.	Penalizaciones por retraso en entrega. Debe realizarse un análisis previo para definir el monto, que no debe ser mayor del 40% del valor del proyecto.	Han tenido que desarrollar habilidades adicionales para mejorar la AP. Ha cambiado la forma de ver las negociaciones. Sus errores les han permitido aprender.
Entrevistado 3	No ha descrito los aspectos a manejar en una negociación. Sugiere formas de medir las habilidades de negociación. Una negociación si incluye TIP.	Pago contra CAC. Presentar programa de pagos. Cláusulas de cobro de interés por retraso en pagos.	Es difícil que no se presente un CA durante la ejecución de un proyecto. Convencer de la conveniencia de que el contrato incluya un procedimiento para manejo de CA.	Se entregan cartas de crédito. Monto definido en análisis previo a la firma del contrato definiendo claramente bajo qué condiciones se hará válida.	Penalizaciones por retraso en entrega. Debe realizarse un análisis previo para definir el monto en un rango del 20% al 40% del valor del proyecto. Bonificaciones sólo por terminación anticipada.	Han tenido que desarrollar habilidades adicionales para mejorar la AP. Sus errores les han permitido aprender.
Entrevistado 4	No ha descrito los puntos generales en una negociación. Una negociación si incluye TIP.	Pago contra CAV. Cláusulas de cobro de interés por retraso en pagos.	Aunque no se planea que un proyecto sufra CA frecuentemente estos se requieren. Incluir cláusulas para manejo de CA en el contrato.	Se solicitan cartas de crédito. El monto total no debe rebasar un porcentaje del valor del proyecto.	Penalizaciones por retraso en entrega. Se define un porcentaje a cobrar por día de atraso. Bonificaciones sólo por terminación anticipada hasta un máximo de 5% del valor del proyecto.	Requieren habilidades de trato con las personas para una AP más adecuada. Con el tiempo las partes de han vuelto más cooperativas.

	Método de Negociación	Condiciones de pago		Cambios de alcance	Garantías y seguros	Penalizaciones y bonificaciones	Habilidades de un Gerente
Entrevistado 5	Si tienen oportunidad de planear la negociación, hasta ese momento definen requerimientos. Una negociación si incluye TIP.	No muchos problemas en monto y fecha de entrega. Clausula de retraso en el programa de no recibirse a tiempo.	Pago contra CAV. Presentar programa de cobro de interés por retraso en pagos.	Generalmente no se contrata para proyectos que vayan a sufrir CA, pero como precaución deben incluirse cláusulas para el manejo de los mismos.	Se solicitan cartas de crédito. El monto total no debe rebasar un porcentaje del valor del proyecto.	Penalizaciones por retraso en entrega. Se define un porcentaje a cobrar por día de atraso. Bonificaciones sólo por terminación anticipada.	Requieren habilidades de trato con las personas para una AP más adecuada. Con el tiempo las partes de han vuelto más cooperativas.
Entrevistado 6	No se ha detenido a analizar que aspectos generales deben cuidarse en una negociación. Una negociación si incluye TIP.	No muchos problemas en monto y fecha de entrega. Debe asegurarse contar con recursos para los gastos en la ejecución del proyecto.	Pago contra CAV. Presentar programa de cobro de interés por retraso en pagos.	Se busca que no se presenten CA pero debe incluirse como parte del contrato su manejo.	Se solicitan/entregan fianzas. El monto total no debe rebasar un porcentaje del valor del proyecto y plasmar claramente las condiciones de pago en el contrato.	Penalizaciones por retraso en entrega. Se realiza un análisis para determinar un máximo que podría pagarse.	Requieren habilidades de trato con las personas para una AP más adecuada. Con el tiempo las partes de han vuelto más cooperativas.
Entrevistado 7	Cuando se planea la negociación se define que se requiere. Esta de acuerdo que debe incluirse TIP en una negociación.	No muchos problemas en monto y fecha de entrega. Presentar justificación del anticipo. Clausula de retraso en el programa de no recibirse a tiempo.	Pago contra CAC. Clausulas de cobro de interés por retraso en pagos.	Debe realizarse definición clara del alcance para evitar CA, pero por precaución en la ejecución del proyecto debe contarse con un manual de manejo de CA.	Se solicitan/entregan fianzas. El monto total no debe rebasar un porcentaje del valor del proyecto y plasmar claramente las condiciones de pago en el contrato.	Penalizaciones por retraso en entrega. Debe considerarse en el análisis económico estos desembolsos. Aun se han encontrado con partes que quieren ganar a como de lugar.	Requieren habilidades de trato con las personas para una AP más adecuada. Aun se han encontrado con partes que quieren ganar a como de lugar.
Entrevistado 8	No habia descrito de esta forma los aspectos a cuidar en una negociación. Se requiere manejar TIP en una negociación.	No muchos problemas en monto y fecha de entrega. Realizar un análisis económico previo para asegurar un flujo de efectivo positivo.	Pago contra CAC. Presentar programa de cobro de interés por retraso en pagos.	Por experiencia debe considerarse el manejo de CA para evitar modificaciones en caso de presentarse un CA.	Se solicitan/entregan cartas de crédito. Se requiere análisis previo para definir el monto, que no de rebasar un porcentaje del valor del proyecto. Se requiere análisis previo para definir el monto, que no de rebasar un porcentaje del valor del proyecto.	Penalizaciones por retraso en entrega. Análisis previo para definir el monto, que no de rebasar un porcentaje del valor del proyecto.	Han tenido que desarrollar habilidades adicionales para mejorar la AP. Ha cambiado la forma de ver las negociaciones. Sus errores les han permitido aprender.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Método de Negociación	Condiciones de pago	Cambios de alcance	Garantías y seguros	Penalizaciones y bonificaciones	Habilidades de un Gerente
<p>Entrevistado 9</p> <p>No había pensado en la negociación de esa forma. Si debe incluirse el manejo de TIP en una negociación.</p>	<p>No muchos problemas en monto y fecha de entrega. Debe tenerse capacidad para solventar los gastos de la ejecución del proyecto. Cláusula de retraso en el programa de no recibirse a tiempo.</p>	<p>Deben incluirse cláusulas para el manejo de CA en el contrato y convenir a la cita parte de la conveniencia de esto.</p>	<p>Se solicitan ventístegan cartas de crédito. Se requiere análisis previo para definir el monto y plasmar en el contrato las condiciones bajo las cuales se harían efectivas.</p>	<p>Penalizaciones por retraso en entrega. Debe realizarse un análisis previo para definir el monto.</p>	<p>Han tenido que desarrollar habilidades adicionales para mejorar la AP. Ha cambiado la forma de ver las negociaciones.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Hasta el momento de planear la negociación es que se define lo que se requiere manejar. Está de acuerdo que se requiere manejar TIP en una negociación.</p>	<p>No muchos problemas en monto y fecha de entrega.</p>	<p>Se ha enfrentado a CA inesperados causando problemas en la ejecución del proyecto. Debe incluirse el manejo de Ca en el contrato.</p>	<p>Se solicitan fianzas. Realizar un análisis de cuánto puede ser el monto y definir claramente cuando se harían efectivas.</p>	<p>Penalizaciones por retraso en entrega. Durante la propuesta analizan qué tanto les es posible pagar sin que se pierda toda la ganancia.</p>	<p>Es importante saber tratar con las personas para realizar todas las negociaciones que diariamente se les presentan.</p>

Notas:

TIP: tiempo, información y poder.

CA: cambios de alcance.

AP: administración de proyectos.

CAC: cumplimiento de actividades clave.

CAV: comprobación de avances.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
MAESTRIA EN INGENIERIA DE PROYECTOS
ACTIVIDADES DE INVESTIGACION III



METODO DE NEGOCIACION:

- Tiempo.
- Información.
- Poder

TIEMPO.

- Las negociaciones concluyen en el último 20% del tiempo que se les dedica.
- Tener Paciencia.
- El mejor resultado no se alcanza con rapidez.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
MAESTRIA EN INGENIERIA DE PROYECTOS
ACTIVIDADES DE INVESTIGACION III

INFORMACION.

- Quien cuenta con la mayor información obtendrá los mejores resultados.
- Información: necesidades, metas y limitaciones de la contraparte.
- Conocer las limitaciones propias.
- Obtener información antes de la negociación.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
MAESTRIA EN INGENIERIA DE PROYECTOS
ACTIVIDADES DE INVESTIGACION III

PODER.

- Poder: Capacidad de influir sobre personas o situaciones.
- Aspectos acerca del Poder:
 - : Rara vez una parte tiene todo el Poder.
 - : Se debe poner a prueba el propio poder.