

DIEZ REGLAS DE ORO PARA TRABAJAR EN EQUIPO

CARACTERISTICA DE UN PROYECTO

- 1.- Tener un principio y un fin.
- 2.- Tener un calendario definido de ejecución.
- 3.- Plantearse de una sola vez.
- 4.- Necesitar la concurrencia de varias personas en función de unas necesidades específicas.
- 6.- Contar con un conjunto limitado de recursos.

REGLAS PARA LA DIRECCIÓN DE UN PROYECTO .

- 1.- Establecer un Gran Diseño.
- 2.- Determinar Objetivos del proyecto.
- 3.- Establecer los puntos de control, las actividades, las Relaciones y las estimaciones de tiempo.
- 4.- Dibujar gráficamente el esquema del proyecto.
- 5.- Dirigir a las personas individualmente y como equipo de proyecto.
- 6.- Reforzar el sentido de responsabilidad y moral del grupo del proyecto.
- 7.- Mantener informados a todos los elementos afectados.
- 8.- Vitalizar a los componentes del grupo mediante la construcción de un consenso.
- 9.- Encausar el poder propio y el de los demás elementos del equipo.
- 10.- Favorecer la asunción de riesgo y la creatividad.

EL GRAN DISEÑO

Cual es el resultado final que se desea obtener con el proyecto, el alcance, el propósito.

Como definir el Gran Diseño.

- * Fijar una meta para nuestros colaboradores y para nosotros.
- * Crear un consenso y una aspiración común.

¿ QUE SE DESEA OBTENER ?

El proyecto debe reunir cinco aspectos:

- a) **Croncretos:** de una manera clara e inequívoca.
- b) **Realista:** con que recursos contamos y lo que podemos lograr.
- c) **Armonizados:** es preciso que reine un acuerdo del diseño de proyecto.
- d) **Cuantificable:** conducir un proyecto con éxito hasta su conclusión implica la necesidad de medir o cuantificar lo que esa conclusión supone.

e) *Sincronizados*: fijar un marco de tiempo apropiado al diseño.

Conclusion: En la planificación de un prouyecto se plantea en primer lugar el resultado final, la meta y luego se trabaja hacia atras, hasta el comienzo.

DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE PROYECTOS

Los objetivos son principios rectores que orientan esfuerzos de los miembros del equipo, en la medida en que cada uno contribuyen al diseño de proyecto.



del departamento de venta :

Objetivos

Objetivos del departamento de servicio:

Objetivos del departamento de capacitación:

PROBLEMAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- * **Enfoques demasiados estrechos:** Los objetivos por si solos no son suficientes; hay que considerar lo que tiende a ocurrir cuando el personal del proyecto se pone a trabajar en sus objetivos. Al hacer éstos su punto de mira, un día tras otro, es fácil que se pierdan de vista el resultado final o designio del proyecto.
- * **Los sistemas de recompensas:** En muchas organizaciones los sistemas de recompensas tienden a desintegrar los equipos de trabajo. En vez de promover la colaboración en orden a la satisfacción del designio, introducen la competitividad entre grupos y cada uno de éstos se dedican a perseguir sus propios objetivos, y tradicionalmente el sistema de recompensas se fija en el grado de realización de sus objetivos por parte de cada grupo funcional, y no en el grado de cumplimiento del designio global.
- * **Responsabilidad sin autoridad suficiente:** Muchas veces los directores de proyectos tienen responsabilidad pero carecen de autoridad. Para que el planamiento del jefe proyecto tenga éxito, será preciso que cada grupo funcional de los que afectan a dicho éxito esté de acuerdo en colaborar, y en coordinar esfuerzos de manera que ningún empleado reciba órdenes de hacer dos cosas diferentes al mismo tiempo.

ESTABLECER LOS PUNTOS DE CONTROL, ACTIVIDADES, LAS RELACIONES Y LAS ESTIMACIONES DE TIEMPO

No basta con tener un designio y unos objetivos; es preciso fijar punto control y actividades para que el proyecto se encamine hacia el cumplimiento de los objetivos y satisfacción del designio

Los puntos de control: la utilidad de los puntos de control en la carrera hacia la línea de meta del proyecto; sirven para medir como avanzamos en la trayectoria. Cabe distinguir, asimismo entre controles a largo plazo y controles a corto plazo.

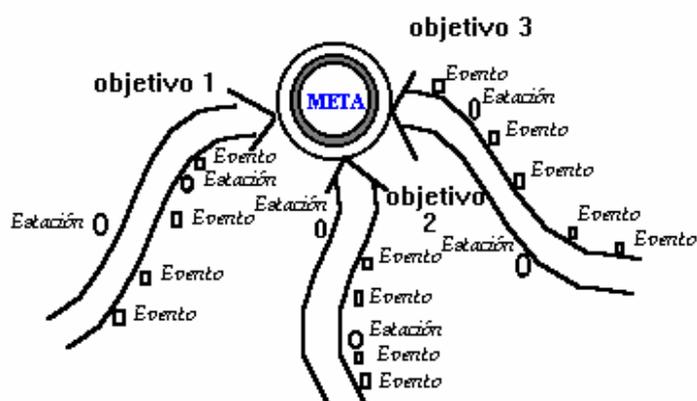
Los controles a largo plazo son como las estaciones de un recorrido. Se usan para comparar la situación real con la prevista; cada uno de ellos marca de manera visible y tangible la conclusión de una fase. Señalan ciertos eventos significativos que dirán si su proyecto marcha de acuerdo con el calendario, o retrasado o adecuado con respecto al mismo.

Los eventos son los puntos de control a corto plazo que debe establecer en su recorrido hacia la meta. Varios eventos sucesivos sue-

len conducir a una estación. Los eventos sumistra información co- rrectora, *feedback*, de una manera más regular, día a día. Son uti- les al nivel operativo, mientras que las estaciones sirven mas bien para un alto y perspectiva general.

Los puntos de control marcan una fecha cronológica concreta, y la realización de algo. lo que nos lleva de un evento a otro y de éstas a las estaciones, y así sucesivamente hasta cumplir los objetivos del proyecto y satisfacer el designio, son las *Actividades*.

Las Actividades: son las tareas que deben cumplimentarse para realizar el proyecto. Es preciso no descuidar ninguna de las actividades necesarias para culminar el proyecto, por insignificante que parezca.



Estaciones	Evento	Actividades
I.- Control de inventario	1.1.-llenar lista de control.	a) Realizar la forma de control b) inventariar.
	1.2.- Codigo del producto.	c) Colocar en cada producto el codigo correspondiente.
	1.3.- Control por computa- dora	d) Dar de alta en la computa- dora.
II.-Facturación	2.1.- (similar al anterior)	

Seguimiento y motivación: Las estaciones y los eventos proporcionan asimismo un medio útil para programar y para realizar el seguimiento del proyecto.

Es conveniente que todo el equipo del proyecto tenga una idea clara de los puntos del mapa por donde hay que pasar para llegar a destino. sin esa guia, podrían perder la orientación y dejar de alcanzar tal o cual objetivo, compromiendo el pro- yecto entero.

Al proporcionar a la gente en conjunto bien concebido de estaciones y de eventos,

se facilita un mapa que les permite controlar su avance y mantiene vivo el interés en el proyecto.

Determinar las relaciones entre las actividades: Una vez se dispone de una lista de actividades de que consta un proyecto, podremos ir a la siguiente: determinar las relaciones entre las actividades pueden desarrollarse de manera simultanea.

Estimaciones de tiempo y de otros recursos: Es preciso determinar el tiempo, dinero, personal, equipos y otros recursos que actividad va precisar.

El proceso de estimación de las necesidades un cuanto recursos es particularmente difícil, porque predecir el futuro y además es muy posible que las situaciones cambien una vez puesto en marcha el plan.

Una de las estrategias útiles para estudiar las actividades inciertas o escasamente conocidas es la de manejar tres estimaciones de tiempo:

---La primera estimación es la podriamos llamar optimista, por ejemplo, el tiempo mínimo necesario para hacer una cosa si todo macha bien.

---La segunda estimación es la pesimista, o tiempo necesario en el supuesto de que hubiera muchas dificultades y mucha cosas salieran mal

---La tercera estimación es la más probable, la duración de las actividades dentro de las actividades dentro de la distribución habitual de factores a favor y en contra.

La duración real de una actividad de una actividad probablemente quedará comprendida entre la estimación más pesimista y la más optimista, de manera que la siguiente ecuación debe suministrar una estimación bastante ajustada.

$$\text{Tiempo previsto} = \frac{\text{Estimación optimista} + 4 \times \left(\text{Estimación Más probable} \right) + \text{Estimación pesimista}}{\text{Dividido por 6}}$$

En el ejemplo siguiente se muestran las estimaciones de tiempo del control de inventario.

Estaciones	Evento	Actividades	¿actividad anterior?	Tiempo	Encargado
I.- Control de inventario	1.1.-llenar lista de control.	a) Realizar la forma de control b) inventariar.	a	2 horas 1 día	Minerva Minerva
	1.2.-Codigo del producto.	c) Colocar en cada producto el codigo correspondiente.	a, b	1 día	Minerva
	1.3.- Control por computadora	d) Dar de alta en la computadora.	c	1 día	Minerva
II.-Facturación	2.1.- (similar a la anterior)				

DIBUJAR GRAFICAMENTE EL ESQUEMA DEL PROYECTO

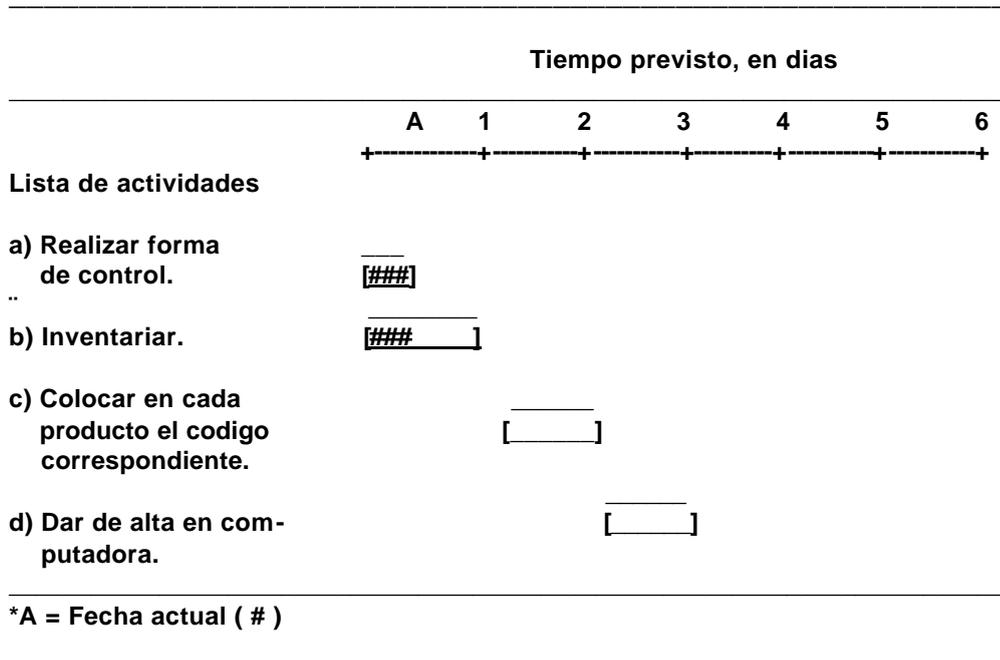
"Para sacar el maximo partido de la actividad de planificación conviene dibujar una imagen de nuestro proyecto. Es util condensar toda la información reunida

durante el proceso de planificación en un diagrama que sea fácil lectura y utilización.

Los diagramas de barras: estos tipos de diagrama se dibujan con facilidad y condensan la información acerca del programa del proyecto.

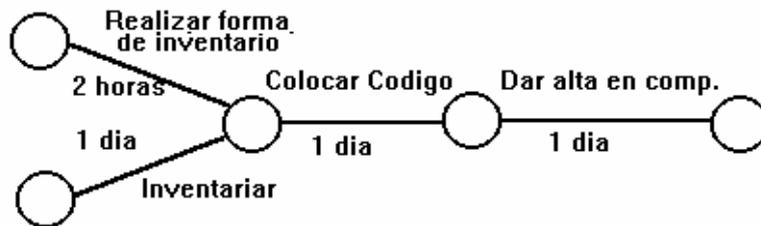
El diagrama de barras consta de tres elementos básicos: la línea de tiempo, y una barra para cada actividad (longitud de cuya barra representa la duración estimada de esa actividad). Como título en la parte superior se coloca una descripción del objetivo.

CONTROL DE INVENTARIO



Los diagramas de flujo: El diagrama de flujo es algo más complejo que los diagramas de barras, y no proporciona una visualización fácil de la marcha general del proyecto ni de la situación actual en que nos encontramos. Pero son de suma utilidad para identificar y seguir el flujo secuencial de las actividades crítica de un proyecto.

El diagrama de flujo tiene tres elementos indispensables: las flechas, que representan las actividades; los círculos, que representan los eventos y las estaciones; y las estimaciones de tiempo, que se escriben al lado de cada actividad.



DIRIGIR A LAS PERSONAS COMO INDIVIDUOS Y COMO EQUIPO DEL PROYECTO

En la dirección del proyecto con éxito, la regla más básica y fundamental es la que dice es la que dice que no puede hacerlo usted solo.

No existe ninguna fórmula fácil para dirigir a las personas que forman parte de los equipos de proyecto. En último término nuestras estrategias se fundan en la psicología en saber que es lo que mueve a los seres humanos.

CONÓCETE A TI MISMO

Sólo después de conocernos a nosotros mismo podremos empezar a entender lo que mueve a los demás. Para conocerse uno mismo, es útil reflexionar sobre las experiencias pasadas. ¿Cuales han sido nuestras victorias ? ¿Qué factores coadyuvieron al éxito ? ¿Qué sensaciones nos produjo el mismo? ¿En qué nos sentimos decepcionados ? ¿Qué haríamos hoy de otra manera ? ¿Sabría usted explicar en buen orden las lecciones de su vida, tanto las favorables como las desfavorables ?.

Los estudios sobre eficacia directiva demuestran que aprenden más quienes saben extraer las lecciones de sus propias experiencias. Una vez concluido un proyecto, por ejemplo, deberíamos dedicar cierto tiempo y energías a preguntarnos: ¿Qué hemos aprendido de este caso ? ¿Hubieramos podido hacerlo mejor ? ¿Qué haremos igual la próxima vez y qué haremos de otra manera ?. De este modo se produce una acumulación de conocimientos: la experiencia de un año, repasada diez veces, puede valer por diez años de experiencias.

Otro motivo importante para adquirir conciencia de uno mismo es que nuestras expectativas acerca de los demás viene a ser como unas anteojeras que limitan nuestras apreciaciones acerca de ellos. En muchos casos vemos lo que esperábamos ver, y no lo que ocurre en realidad. Las expectativas son factores poderosos, son como marco de referencia en que encajonamos a la conducta de los demás. Si tenemos formada la opinión acerca de Fulano y Mengano, colaboradores nuestros en el proyecto, de que son unos perezosos, hagan lo que hagan Fulano y Mengano nos parecerán perezosos. Sólo una conducta diametral opuesta a nuestras expectativas podría obligar a nuestra manera de ver las cosas, y aun así nuestra contrariedad será inevitable, porque tendremos que reconocer que nos habíamos equivocado.

Es importante que sepamos algo acerca de nosotros mismo y de nuestras expectativas antes de intentar conocer a los demás, sobre todo si nos vemos en la necesidad de motivar a los componentes de nuestro equipo de proyecto. El éxito que usted logre en lo de motivar a los demás probablemente dependerá de una reflexión sobre el alcance de lo que responda a estas dos pregunta:

- 1.- ¿Alguna vez en su vida ha cometido una estupidez ?
- 2.- ¿Han conocido alguna vez a una persona no motivada?

¿ Qué contestaría usted a, estas preguntas: sí o no ?

ESTO ME PARECE RAZONABLE

¿ Alguna vez en su vida ha cometido una estupidez ?

La mayoría de nosotros responderíamos que si, que al menos una vez. Pero meditamos acerca de aquella conducta errónea, ¿ acaso obrábamos de aquella manera porque nos hubiéramos propuesto deliberadamente ser estúpidos o irreflexivos? . Seguro que no. Para comprender el comportamiento de otra persona, es preciso que lo veamos desde la perspectiva de esa persona. Hay que preguntarse ¿ porqué le parece razonable este comportamiento de esta persona ? Con este planteamiento podremos analizar y describir lo que hacen los demás, en vez de limitarnos a juzgar y generalizar.

Recordemos que nuestra percepción de la realidad quizá no sea siempre idéntica a la de otro.

TODO SE HUMANO TIENE SUS MOTIVOS.

¿Ha conocido alguna vez a una persona no motivada? Muchos constetaremos que si. Pero se trata de una pregunta capciosa. Si eso fuese cierto, tendríamos que convenir en que la conducta individual es aleatoria y caprichosa.

Como director de proyectos, usted podría considerar la motivación como aquella zona donde las metas del proyecto se solapan con las metas individuales.

Todo conducta va siempre encaminada a la satisfacción de las necesidades individuales . Si se logra averiguar algo acerca de las necesidades, los deseos, los motivos y las metas de los componentes del equipo de proyecto, dispondrá de una posibilidad para motivar su comportamiento, siempre y cuando esté en las condiciones de ayudarles a satisfacer esas necesidades.

LOS SERES HUMANOS SOMOS DIFERENTES E INCONSTANTES

En la colaboración con otras personas, el dilema esencial es éste: todas las personas son iguales y todas las personas son distintas.

No es facil mantener un equilibrio entre tratar a todos por igual (es decir, dirigir equitativamente a todos) y permanecer atento a las diferencias individuales.

Todos somos fisiologicamente iguales porque tenemos dos orejas, dos ojos, una nariz, una boca, un cerebro, pero diferimos en aspecto, estado de salud y capacidad mental. Todo el mundo tiene intereses, objetivos y una personalidad, pero no hay dos intereses , objetivo y una personalidad, que sean identicos. Como director de proyecto, usted se enfrenta al desafio de equilibrar la coherencia y la equidad del trato con el personal. Recuerde que no hay nada tan injusto de tratar por igual a los que no son iguales.

REFORZAR EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y LA MORAL DEL GRUPO DE PROYECTO

Para que el proyecto cuente con el respaldo se necesita algo mas que mera exposición del diseño y de los objetivos o la promulgación de las instrucciones acerca de lo que debe hacerse. Es preciso que los miembros del equipo de proyecto sientan que están

participando en una aventura emocionante, bajo la guía de una visión común de lo que se trata de conseguir con sus esfuerzos.

Usted necesita que su equipo respalde el proyecto en vez de formar oposición y ponerle obstáculos.

CREAR COMPROMISO

Los estudios han demostrado que las compañías que construyen culturas internas fuertes promueven con ello niveles elevados de responsabilidad y lealtad.

Las compañías excelentes y equipos de proyecto rinden a nivel elevado tienen valores claramente definidos acerca de cómo se gestiona el negocio o el proyecto. Tal claridad crea una fe común entre la personas que fijan en esos valores y se orientan por ellos, en la convicción de que tales valores trearán el éxito. La correspondencia entre los valores personales y de la organización afecta significativamente a la conciencia individual de la responsabilidad, la disposición a trabajar intensamente y la fidelidad a los clientes, así como los niveles de eficacia y de satisfacción en el puesto del trabajo.

Los equipos de proyecto alcanzan resultados óptimos cuando se ofrece a sus miembros la oportunidad de aportar ideas y responsabilidad compartida de las decisiones importantes.

CREAR ENTUSIASMO

Algunos directores de proyecto caen en la en el error de pensar que la gente sólo se motiva por dinero. Aunque un aumento de sueldo o una prima, ciertamente, siempre será bien recibidos, la necesidad humana de reconocimiento no se detiene ahí. Un elogio público, una recompensa visible como un diploma, una medalla y otros regalos tangibles, son también móviles poderosos.

COMO REFORZAR EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y MORAL DEL GRUPO

Hay muchas maneras de conseguirlo; he aquí cinco entre los mejores.

- 1.- Crear posibilidad que suponga un desafío.
- 2.- Inspirar una visión común.
- 3.- Fomentar la visibilidad.
- 4.- Delegar poder.
- 5.- Menudear los <<buen trabajo, muchacho>>.

- 1.- *Crear posibilidades que se suponga un desafío* es permitir que la gente participe del cuadro general para ver sentido último esfuerzo. Asegúrese de que todos los participantes en el proyecto sepan cuál es el designio global del mismo. El personal necesita saber desde el primer momento, no sólo lo que hace, sino porque y para quién. Lo contrario sería fomentar la alienación y la apatía tipo <<¡ otra chapuza más! >>.

2.- *Inspirar una visión común* del diseño y objetivos del proyecto.

Bob Swigget, presidente de Kollmorgen Corporation, aún va más allá cuando dice : << la misión del líder consiste en crear una visión>>. Henry Boettiger , ex director de planificación corporativa en AT&T, adopta un tono profético al afirmar que << si decae el ánimo del director, y no es capaz de proponer un sueño o una visión, la organización está condenada>> Cuando los objetivos son compartidos por los integrantes del grupo de proyecto, con mayor probabilidad podrán en ello un sentido de la responsabilidad, su lealtad, su productividad, su disposición a trabajar largas horas sin tensiones ni disputas internas.

3.- *Fomentar la visibilidad* de los esfuerzos del equipo de proyecto.

En parte la magia de los calendarios de actuación (los diagramas de barras y los diagramas de flujo) consiste en su publicidad, en que se reflejan de manera visible para todo el mundo las responsabilidades de cada uno de los miembros del proyecto.

4.- *Delegar poder a las personas* para que sean eficaces, para que pongan en obra su inteligencia y sus energías naturales. Potenciar a los demás implica concederles los recursos y la autoridad que necesitan para que las cosas se hagan. Déle a su equipo la oportunidad de distinguirse. Proporcione los datos, las metas y la libertad operativa.

5.- Menudear los << buen trabajo , muchacho >>, es otra útil estrategia de inversión. los integrantes de un proyecto nunca se quejarán de ser demasiados elegidos por el director. Las estaciones del proyecto, entre otras muchas funciones, pueden servir como oportunidades para celebración. Las personas quieren ser eficaces, quieren que se aprecie. Los directores eficaces de proyectos saben que los individuos quieren ser ganadores; nadie se levanta por las mañanas con el deseo de recibir una derrota.

MANTENER INFORMADOS A TODOS LOS ELEMENTOS AFECTUADOS

Muchos directores de proyectos no saben comunicar con la eficacia que deberían. No informar debidamente a los componentes del equipo de proyecto, ni a la alta dirección, ni a sí mismo.

OBSTACULOS AL FLUJO DE LA INFORMACIÓN

Si lo pensamos bien, sin duda se nos ocurrirá toda una serie de motivos por los cuales se producen los problemas de comunicación. Muchos de ellos pueden clasificarse en dos categorías de obstáculos: los personales y los orgánicos

Las barreras personales comprenden cuestiones tales como la emotividad, las preocupaciones, la hostilidad, las experiencias anteriores, los móviles particulares ocultos, la incapacidad para expresarse, los estereotipos o ideas preconcebidas, el medio ambiente (ruidos de máquinas o interrupciones telefónicas), las ensañaciones vigiles, las actitudes defensivas y el volumen excesivo de la información.

Las barreras debidas a organización tienen mucha más trascendencia real que

falta de un entendimiento personal. Las barreras orgánicas típicas comprenden las estructuras compartimentadas, las jergas profesionales muy especializadas, las diferencias de categorías entre departamentos, el exceso (o a veces el defecto) de información, las ambigüedades (que motivan informaciones incompletas o transmisión defectuosa de la información) y los apuros de tiempo.

COMO TRANSMITIR CON MÁS EFICACIA

Para el emisor de un mensaje, el truco estriba en conseguir que la otra persona escuche lo que se le dice. Cuatro prácticas básicas sirven para mejorar la comunicación por parte del emisor:

- 1.- Tocar un punto de interés para el otro.
- 2.- Lograr que el oyente capte por qué es importante el mensaje.
- 3.- Seguir en contacto con la otra persona.
- 4.- Comunicar con firmeza y comprensión.

1.- Tocar un punto de interés para el otro. Es saber lo que preocupa al otro. ¿Que necesidades o qué problemas tiene en su mente ? ¿Qué palabras, dichos o analogías le causarán más impresión ? Usted sabe qué duda cabe, está seguro de la que quiere decir. Pero, si bien importa que el mensaje esté claro para usted, todavía es más importante que quede claro para la persona a quien le interesa transmitirlo.

2.- Lograr que oyente capte por que es importante el mensaje. Las personas perciben el mundo que les rodea en función de sus propios intereses, que pueden ser o no idénticos a los de usted. Por tanto, usted debe comprender los intereses y las necesidades con quienes comunica.

3.- Seguir en contacto con la otra persona. Será mejor comunicador si mantiene la regularidad del flujo de la comunicación. Recuerde que , aunque el proyecto marche bien, ése no es el objetivo final. Solo significa que se están recorriendo etapas de un camino. El control permanente de este recorrido, unido a una retroalimentación permanente de información y de todas las personas interesadas , es la clave para evitar muchas dificultades de comunicación.

4.- Comunicar con firmeza y comprensión. ¿Comunicarse con firmeza o con agresividad ?

	Las ideas propias	Las ideas de los demás
Agresivo	Se aplican	Se ignoran
Firme	Se escuchan	Se escuchan
Dócil	Se ignoran	Se aplican

COMO APRENDER A ESCUCHAR MEJOR

Para poder mejorar a escuchar es necesario poner en practica las siguientes reglas:

- 1.- Dispongase a escuchar .- Oiga lo que la otra persona intenta decirle . Hay que *disponer la voluntad para escuchar el mensaje que nos envía.*
- 2.- No hable tanto.- *Jámas una idea buena entró en ningun cerebro por via de la boca abierta*
- 3.- Escuche con mentalidad abierta.- Sepa ponerse en el lugar de la otra persona, a fin de poder valorar mejor su forma de expresarse y para sacar en limpio el mensaje.
- 4.- Escuche hasta que el otro haya terminado.- Asegurese de haber escuchado a la otra persona antes de ponerse, a su vez, a emitir. Lo cual no significa que se le puedan formular preguntas destinadas a clarificar el mensaje, o bien a parafrascarlo para ver si él admite la interpretación que usted le da.
- 5.- Esté atento a lo que se dice.- Por ejemplo cuando usted le dice a una de sus coloboras :
-- Hagame un favor. Minerva busque las facturas del mes pasado y hágame un informe para el Viernes.

y ella contesta.

-- Descuide se las buscare.

¿ Suena bien ? Usted puede suponer que entre hoy y viernes Minerva habra realizado el informe. Pero ¡ un momento ! ¿Que fue lo que no dijo Minerva ? No dijo que pre-
pararía el informe. Convendria dedica r un poco más de tiempo y de esfuerzo para que esa comunicación quede clara, o de lo contrario, ambos tendrán una contrariedad el Viernes.
- 6.- Fijese en cómo se dicen las cosas. Preste atención a los sentimientos o niveles emotivos que acompañan al mensaje. El contacto visual, los ademanes, el lenguaje de las posturas corporales, el tono de voz, la cadencia y demás señales no verbales. Nuestra comunicación interpersonal es no verbal en un 70%; sólo un 30% del mensaje viene en las palabras empleadas.
- 7.- Respete las pausas. Si un componente del equipo de trabajo tiene una idea, concédale tiempo para su plena exposición. Usted desea tener una respuesta vinculante, así que tenga paciencia. Al guardar silencio, invita a los demás a llenar el aire con el sonido de sus voces. La paciencia es una virtud.
- 8.- Suministre un feedback (Retroalimentacion).- Permita que los demás sepan cómo ha interpretado usted lo hablado, o como acoge la petición, la orden o la información que se acaba de exponer.

Vitalizar a los componentes del grupo mediante el consenso.

Es inevitable que surjan desacuerdos cuando se trabaja en un proyecto.

La existencia de desacuerdos y de conflictos no sólo es inevitable durante la marcha de un proyecto, sino que además es deseable. El conflicto asegura la permanencia del interés y del sentido de la responsabilidad, fomenta soluciones nuevas e integradoras y fija la atención sobre las posibles dificultades. El conflicto es un proceso que debe solventarse, no eliminarse.

ORIGENES DE LOS CONFLICTOS EN EL CURSO DE UN PROYECTO.

Muchas fuentes de conflictos dimanar directamente de la naturaleza misma de los proyectos. Los puntos siguientes son los más probablemente conflictivos.

- **Prioridades:** Los participantes tienen distintos puntos de vista acerca de la sucesión correcta de las actividades y tareas.
- **Procedimientos administrativos:** Son desacuerdos acerca de cómo debe gestionarse el proyecto; por ejemplo, sobre las dependencias y responsabilidades, las necesidades operativas, los acuerdos de colaboración interdepartamental y los niveles de apoyo administrativo.
- **Opiniones técnicas:** Cuanto menos rutinario sea un proyecto más probables las diferencias de opinión acerca de *la mejor manera* de alcanzar los objetivos mismos.
- **Dotación de personal y asignación de responsabilidades:** Se suscitan conflictos acerca de cómo distribuir el personal entre varios proyectos diferentes y dentro de los cometidos de cada proyecto.
- **Cortes y presupuestos:** Las diferencias se plantean por la dificultad de estimar los costos con aproximación suficiente en condiciones de incertidumbre. A uno de los grupos colaboradores, por ejemplo, puede parecerles que la cobertura señalada en el presupuesto por el director de proyecto no será suficiente para compensar el trabajo aportado.
- **Calendarios:** El eterno tema de las prisas es una fuente permanente de tensiones. La dificultad se plantea con tanta frecuencia porque operamos con estimaciones acerca del futuro, y el futuro rara vez puede predecirse con certeza.
- **Querellas personales y choques de personalidades:** Las diferencias no siempre son técnicas; a veces giran alrededor de cuestiones de estilo de hacer las cosas o puntos de amor propio como las categorías profesionales, el reparto del poder y de atribuciones, la autoestima y las amistades o favoritismo.

CÓMO SOLVENTAR LOS CONFLICTOS EN CURSO DEL PROYECTO

Los estudios indican que la conflictividad debida a las causas anteriores citadas atraviesa diferentes niveles durante el ciclo de vida del proyecto. A menudo es posible predecir los máximos de tensión, lo que permite solventarlos con mayor facilidad. Estas variaciones se resumen gráficamente en la siguiente figura.