

INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

1. INTRODUCCIÓN

Existen prácticamente tantas definiciones de proyecto como autores y obras al respecto en la literatura. Aunque todos tenemos claro el concepto asociado al término, resulta, sin embargo, complejo formular una definición completa y consistente, que no olvide ninguna característica de lo que es un proyecto, y que no restrinja ni limite las actividades que puedan encuadrarse dentro de dicha definición.

Pero éste no es un libro de carácter teórico, sino más bien eminentemente práctico. Por esta razón, bastará para los propósitos del mismo una definición informal que, sin competir con las formalizaciones de obras más precisas, abstraiga las características fundamentales del proceso proyectual.

*Para los propósitos de este texto, entenderemos como **proyecto** el conjunto de actividades, planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos, tiene como objeto crear un producto o servicio único.*

A poco que se analice la anterior definición se observa un conjunto de características que deben cumplirse para que una serie de actividades pueda considerarse como un proyecto. Las más relevantes se citan a continuación:

- **Persecución de uno o varios objetivos.** Las actividades aisladas no constituyen, por sí solas, un proyecto. Para que exista un proyecto, debe existir una coordinación de actos orientados a la consecución de uno o varios objetivos, integrados entre sí y estructurados, tanto de índole técnica como económica. En general, el objetivo principal de un proyecto

es satisfacer un conjunto de requisitos técnicos, a un coste dado, en las condiciones más eficientes.

- **Actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas.** La coordinación de actividades anteriormente mencionada es condición *sine-qua-non* para que a las mismas se las pueda calificar de proyecto. Actividades aisladas, independientes, carentes de interrelación entre ellas, no constituyen un proyecto. Un proyecto, por el contrario, exige que exista vinculación entre las actividades, puesto que persiguen un objetivo común, dicha vinculación debe plasmarse en forma de planificación (técnica, temporal y económica), cuya correcta ejecución, supervisada, es clave para el éxito o el fracaso del mismo.
- **Disponibilidad limitada de recursos.** El proceso proyectual implica la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos para obtener el resultado perseguido. Si los recursos son ilimitados, desaparece el concepto de eficiencia, y con él la naturaleza proyectual de las actividades.
- **Limitado en el tiempo.** Un proyecto debe estar acotado en términos de principio y fin del mismo. El final de un proyecto se alcanza cuando se cumplen los objetivos prefijados, o cuando se hace evidente que dichos objetivos no pueden alcanzarse (fracaso del proyecto). Si un conjunto de actividades carece de fin es porque no existe un objetivo alcanzable y, por tanto, no constituyen un proyecto. Sin embargo, la finitud temporal no implica períodos cortos de tiempo. Hay proyectos que duran años, o que sobrepasan a la generación de gentes que los empezó (por ejemplo, la construcción de algunas de las catedrales más conocidas). Por otro lado, aunque el proyecto tenga que estar acotado en el tiempo, no sucede lo mismo con sus resultados, que pueden perdurar con carácter indefinido (por ejemplo, la catedral).
- **Con resultado único.** Retomar un trabajo finalizado y repetir sus resultados no es un proyecto. Un proyecto exige hacer algo nuevo o único en su género, y no reproducir resultados de otras actividades.

Algo que se desprende de inmediato de las consideraciones anteriores, es que **el proyecto no es un bien o servicio de la empresa**. No forma, pues, parte de la lista de precios, y no puede venderse “tal cual”. Un proyecto es un conjunto de actividades orientadas a un fin mercantil, pero no el fin en sí mismo.

Algunos autores restringen algo más la definición de proyecto, imponiendo que requiera el trabajo en equipo. Si bien es cierto que, en general, casi todos los proyectos requieren la participación de varias personas, bien con vistas a la realización de las actividades técnicas, bien colaborando o prestando apoyo en tareas auxiliares (administrativas, jurídicas, etc.), no nos parece adecuado dejar de lado los proyectos de pequeño tamaño, realizados por una sola persona, pero que siguen las mismas

pautas y fases que cualquier proyecto de mayor dimensión, y que pueden gestionarse mediante las mismas técnicas descritas en este libro.

La figura 1.1 muestra otra forma de ver un proceso proyectual. El objeto de un proyecto, por lo general, es obtener un resultado, en forma de bien o servicio, para un destinatario, usuario o cliente. Este destinatario impone un conjunto de especificaciones (técnicas, de prestaciones, de calidad, etc.) que deben cumplirse para considerar que el resultado del proyecto es válido. Para obtener dicho resultado, se hace uso de un conjunto de recursos, materiales y/o humanos, sometidos a un cierto número de restricciones, de índole económica o temporal. La dirección del proyecto persigue la correcta planificación, ejecución y supervisión de las actividades del mismo, que permiten alcanzar los resultados perseguidos con los recursos disponibles y con las limitaciones existentes.

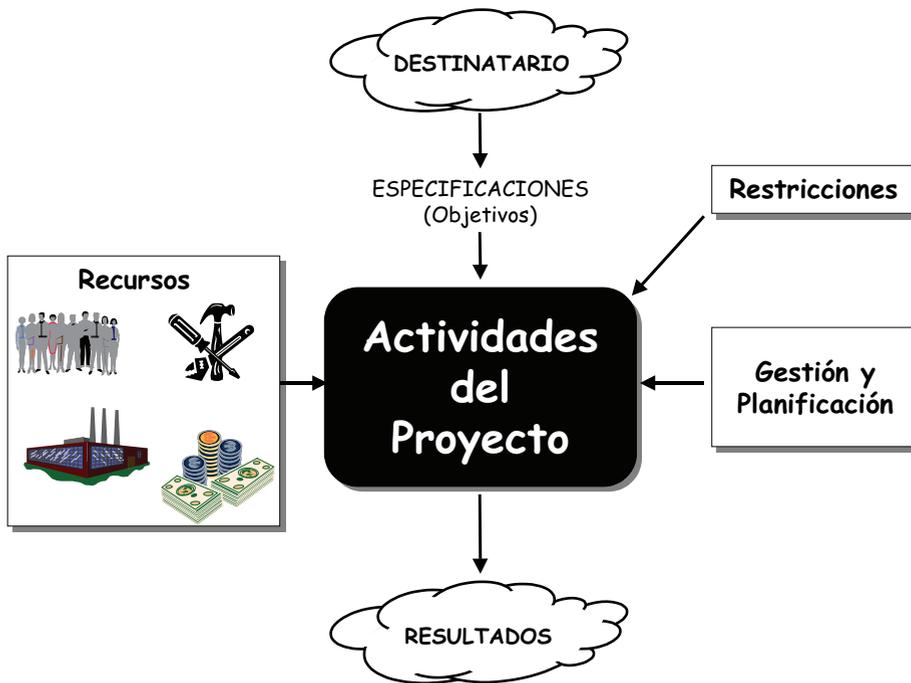


Figura 1.1 El proceso proyectual

1.1 Tipos de proyectos

Una vez más, cada autor opta por una clasificación de los proyectos atendiendo a algún parámetro concreto, con lo que resultan múltiples clasificaciones posibles de los mismos, en función de su tamaño, duración, objeto, modelo de gestión, etc. A

continuación se incluye una posible clasificación básica de proyectos comunes, informal, basada en una conjunción del alcance y el objeto de los mismos:

- ☞ **Proyecto clásico.** Este tipo de proyectos aborda la realización de una serie de documentos que definen la obra o el trabajo a realizar, para su ejecución en un futuro. El alcance comprende la identificación, evaluación, organización y valoración de las actividades que haría falta emprender para culminar el resultado perseguido, pero en su alcance no está comprendida la realización de las mismas. El resultado de los trabajos es, pues, una memoria, unos planos, un pliego de condiciones y un presupuesto y, a lo sumo, un prototipo o maqueta del objeto en cuestión. Si el alcance del proyecto es amplio o muy ambicioso, a menudo es conveniente abordarlo en dos fases, estando la primera de ellas orientada a definir las directrices generales del trabajo a realizar. Esta primera fase recibe el nombre de **anteproyecto**.
- ☞ **Proyecto de investigación.** Los proyectos de investigación tienen como objeto aportar, a su conclusión, un conjunto de conocimientos nuevos en una disciplina y materia concreta, a menudo desconocidos al comienzo de los trabajos, para que otros puedan beneficiarse posteriormente de los mismos, en entornos industriales o académicos. El resultado de este tipo de proyectos es una memoria de investigación donde, aparte del planteamiento del problema a resolver, y la descripción del estado del arte, se reseñan los trabajos realizados, los resultados de los mismos y las conclusiones pertinentes, junto con las futuras líneas de investigación propuestas en esa disciplina concreta.
- ☞ **Estudios y análisis.** En ocasiones el alcance de un trabajo concreto se limita a analizar o estudiar la información disponible acerca de los aspectos técnicos, económicos o sociales de un determinado problema. En este caso, el proyecto recibe el nombre de estudio (comprensión o entendimiento del problema) o análisis (examen del problema para comprender los principios del mismo).
- ☞ **Estudios de viabilidad.** A veces la complejidad del problema que se aborda pone en entredicho la posibilidad de éxito de un proyecto concreto. En tales casos, es práctica común realizar un conjunto de actividades que pongan de relieve los aspectos considerados (técnicos, económicos, jurídicos, etc.) antes de abordar el proyecto definitivo. Este conjunto de actividades, junto con su resultado, recibe el nombre de estudio de viabilidad.
- ☞ **Proyecto industrial.** Éste es, en principio, el tipo de proyectos a los que va dirigido este libro. A diferencia de los proyectos clásicos, los proyectos industriales comienzan y terminan en sí mismos, dando lugar a un producto o servicio terminado (sin que ello sea obstáculo para que otros proyectos partan, posteriormente, de los resultados del primero). Como cualquier proyecto, involucra una planificación en la ejecución de actividades orientadas a un fin

concreto (el bien o servicio) por lo que, una vez finalizado el mismo, la replicación de los resultados no constituiría un proyecto en sí mismo².

Otra clasificación interesante para los proyectos es aquella que los diferencia teniendo en cuenta quién es el Cliente o el destinatario de los trabajos:

- ☞ Los **proyectos externos** a la organización son aquellos en los que el Cliente es ajeno a la empresa (o las personas) que hace los trabajos. Éste es el tipo más común de proyecto, y su funcionamiento teórico es sencillo y predecible, pues se rige fundamentalmente por criterios de mercado, incluyendo competitividad y eficacia.
- ☞ Los **proyectos internos** a la organización, por su parte, son aquellos en los que el Cliente es la misma empresa que desarrolla los trabajos. Por ejemplo, son proyectos internos el desarrollo de una nueva aplicación de gestión de nóminas por el departamento de informática de una empresa, el diseño un nuevo modelo de vehículo por una marca de automóviles o un proyecto de investigación y desarrollo que una empresa aborda para mejorar su posición competitiva y estratégica.

Si bien en principio no debería haber diferencia práctica entre el desarrollo de proyectos internos y externos, lo cierto es que al “tener al cliente en casa” se desvirtúa el modelo de competencia perfecta, y se corre el riesgo de caer en prácticas que disminuyan la eficiencia real de los trabajos, y el nivel de exigencia ante los resultados.

En un plano superior al de los proyectos se encuadra el concepto de **programa**. Un programa es un conjunto ordenado de proyectos independientes que, de manera global, persiguen o acercan un objetivo común. Cuando, por ejemplo, el ministerio de defensa de una nación necesita renovar su tecnología militar, pone en marcha un programa de modernización. Dicho programa abarca objetivos, plazos y presupuestos mucho mayores de los que sería razonable encomendar a un solo proyecto. La actividad principal del programa es, pues, coordinar la planificación general, la asignación presupuestaria, la contratación y el seguimiento de los diferentes proyectos que, en conjunto, persiguen los objetivos del programa.

² A la repetición de los resultados obtenidos en un proyecto se le suele denominar “unidades recurrentes”. Por ejemplo, diseñar y fabricar un satélite es un proyecto. Fabricar el segundo (sin cambios), no lo sería, desde un punto de vista estrictamente teórico. Pero podría serlo si para las subsiguientes unidades se incorporan mejoras o modificaciones sustanciales que revitalicen la actividad proyectual, o si no es el propio producto, sino la fabricación en serie, lo que se considera como proyecto.

1.2 La dimensión técnica, económica, comercial y estratégica de un proyecto

A la hora de abordar un proyecto, no hay que olvidar que en el mismo se involucran aspectos de diferente índole, que surgen de la convergencia de los objetivos del destinatario, de los recursos disponibles, de las restricciones y del entorno (empresa, organización, etc.) donde se lleve a cabo.

La **dimensión técnica** del proyecto hace referencia a la adecuación del resultado del mismo a los objetivos del destinatario, vigilando que se cumplan sus requisitos o, dicho de otra manera, que satisfaga las necesidades por las que el proyecto fue encargado.

La **dimensión económica** del proyecto involucra los aspectos de costes e ingresos de los trabajos realizados que, por un lado, permiten que el resultado del proyecto sea económicamente razonable y, por otra parte, logren que el coste de los recursos utilizados por el equipo de proyecto no supere los ingresos obtenidos.

Pero todo proyecto presenta una **dimensión comercial** para la empresa o equipo de trabajo que lo desarrolla, que le proporciona una imagen frente a sus potenciales clientes, y facilita la reutilización para otros proyectos de la experiencia obtenida en el actual.

Por último, no hay que olvidar que si el ejecutor del proyecto es una empresa llamada a perdurar en el tiempo, el objeto del trabajo no es sólo obtener un beneficio económico puntual, sino además adquirir tecnologías, experiencia y saber que le permita seguir compitiendo en ese mercado, en las mejores condiciones, durante el mayor tiempo posible. El proyecto adquiere, así, una **dimensión estratégica**.

A título de ejemplo, imaginemos un proyecto consistente en diseñar y fabricar un prototipo para un nuevo vehículo de transporte. La dimensión técnica del proyecto determinará la necesidad de que el vehículo diseñado cumpla con los requisitos (peso, consumo, capacidad de carga, aceleración, etc.) requeridos por el cliente, mientras que la dimensión económica requerirá, en la dualidad reseñada anteriormente que, por un lado, el coste del vehículo sea competitivo y, por otro sea posible diseñarlo y construirlo con los recursos limitados de que dispongamos. La dimensión estratégica tendrá como objetivo, por su parte, comercializar proyectos similares para reaprovechar la experiencia y, por otro lado, introducir o afianzar la posición de nuestro grupo de trabajo en el mercado o sector de los vehículos de transporte.

1.3 Costes, gastos, ingresos, margen y beneficio

A nadie se le escapa que la principal razón por la que una empresa, individuo o grupo de individuos aborda un proyecto es la consecución de unos **beneficios**. Aunque la cultura social actual tiende a minusvalorar y a denostar el concepto de beneficio³, toda actividad humana está orientada, por lo general, a la consecución del mismo.

Lo que ocurre es que no siempre el beneficio de una actividad es de tipo económico. Existen ganancias o provechos (en general, lucro) que no son de tipo monetario, ni siquiera económico. Hay muchas actividades cuyo resultado no es un excedente monetario, sino un incremento de nuestro prestigio, un mayor bienestar moral o social, o un beneficio a terceros. Cuando publicamos un artículo de forma gratuita buscamos el reconocimiento social, y cuando participamos en una labor humanitaria perseguimos un beneficio económico a terceros. Cuando una empresa ejecuta trabajos a beneficio económico nulo es porque pretende acceder o fidelizar a un cliente, abrirse mercado u obtener una experiencia concreta. En este sentido, el dinero es sólo una forma de beneficio y, por tanto, no es ni mejor ni peor que las demás.

Para obtener el beneficio asociado a una actividad es necesario incurrir en una serie de **costes**. El coste es el valor de los factores de producción que se ponen en juego y se consumen para realizar una actividad. Son costes típicos los de personal del equipo de trabajo que participa en las actividades, los de la materia prima consumida y, en general, los asociados a la destrucción o inutilización (en el sentido positivo del término) de recursos.

Conviene no confundir el concepto de coste con el de **gasto**. El gasto es el intercambio de un factor de producción por otro, lo que sucede cuando, por ejemplo, se adquiere materia prima. El factor dinero se intercambia por el factor (por ejemplo) madera, con lo que se incurre en un gasto. Sin embargo, hasta que no se consuma dicha materia prima en el proceso productivo, no podremos hablar de coste.

Por supuesto, cuando se incurre en costes asociados a los recursos propios, se espera a cambio obtener unos **ingresos**. Como ya se ha dicho, los ingresos esperados pueden ser en forma de retribución monetaria, bienes materiales, o de maneras más intangibles, como prestigio, cuota de mercado, etc.

³ El concepto de beneficio sería mucho más popular si nos esforzáramos en comprender la enorme utilidad social del mismo. El beneficio, aparte de recompensa para el empresario, es la clave para el mantenimiento y el crecimiento de la actividad mercantil, tan necesaria en cualquier sociedad. De esto ya nos dimos cuenta hace miles de años. El origen etimológico de la palabra beneficio se sitúa en el latín *beneficium*, originado a su vez por la composición de *bene* y *facere* (bien hacer). Incluso equivalente sajón *profit* deriva del latín *proficere* (hacia el progreso).

La diferencia entre los ingresos obtenidos y los costes en los que se incurre para obtener los mismos conforma el concepto de **margen**. Un margen positivo supone que nuestro proceso productivo ha consumido menos de lo que ha recuperado vía ingresos, mientras que un margen negativo supone que los ingresos no han sido suficientes para compensar los costes.

Para terminar, la diferencia entre margen y beneficio se explica mediante el concepto de **coste de oportunidad**. El coste de oportunidad se define como el beneficio que se hubiera podido obtener utilizando los recursos disponibles en una actividad distinta.

Imaginemos que un empresario obtiene 300.000 euros (€) por la realización de unos trabajos, que le han supuesto incurrir, durante un año, en costes de personal y equipos de 240.000 €. El margen (que recibe también el nombre de incremento patrimonial) del proyecto será, pues, de:

$$\text{Margen} = \text{ingresos} - \text{costes} = 300.000 - 240.000 = 60.000 \text{ €}$$

Si el empresario hubiera colocado la cantidad inicial de 300.000 € en un depósito financiero, al 5%, habría obtenido 15.000 € de intereses al final del ejercicio. El beneficio de la actividad empresarial se reduce, pues, a:

$$\text{Beneficio} = \text{margen} - \text{costes oportunidad} = 60.000 - 15.000 = 45.000 \text{ €}$$

En definitiva, y volviendo al principio del apartado, parece difícil imaginar que ningún empresario o individuo decida voluntariamente afrontar una inversión de recursos propios si no espera obtener a cambio un beneficio.

El beneficio, obtenido lícitamente, no es sólo una recompensa a la inversión, al esfuerzo y al riesgo asumidos por el empresario, sino que también es un factor esencial para que las empresas sigan en el mercado e incorporen nuevas inversiones al tejido industrial y social de las naciones. Es, en definitiva, un elemento imprescindible para la evolución de la sociedad.

En resumen, la optimización del beneficio es la razón de ser de cualquier actividad mercantil, aunque sujeta a dos consideraciones:

- ☞ El beneficio no siempre ha de ser de tipo económico-monetario.
- ☞ A veces puede condicionarse la maximización de los beneficios a criterios de otro tipo, tales como la limitación del riesgo, o de la inversión necesaria. Así,

en el ejemplo mencionado, el empresario podría haber optado por colocar el capital en el depósito financiero (u otra opción “segura”) y conformarse con un rendimiento inferior, a cambio de no incurrir en riesgos empresariales. Este tipo de comportamientos es típico cuando, por ejemplo, se atraviesa un período de inestabilidad o flaqueza del mercado.

LECTURA: MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS EN LA EMPRESA

La realidad económica empresarial es tan compleja que su estudio directo es prácticamente inabordable. En ella intervienen múltiples factores técnicos, sociales, jurídicos, políticos y estratégicos que cambian continuamente y que se interrelacionan entre sí. Ante la incapacidad para describir de manera objetiva el comportamiento económico de las empresas se recurre a los **modelos**.

Un modelo es una representación simplificada de la realidad que, dejando de lado los factores que menos afectan al resultado, trata de abstraer lo esencial del sistema al que modela, y predice el comportamiento del mismo ante un conjunto de hipótesis de partida concretas.

En el mundo empresarial, la optimización de beneficios es un modelo simplista de los objetivos de la empresa. Un modelo así planteado no tiene en cuenta los múltiples factores sociales, la cultura individual de los trabajadores, ni la sensibilidad de sus clientes. No considera las fricciones entre propietarios, directivos, empleados y consumidores. Tampoco aborda la naturaleza de los propios beneficios, que no sólo pueden ser de índole económica, sino también en forma de prestigio, labor social, etc.

Sin embargo, incluso en las organizaciones con menos ánimo de lucro se utilizan indicadores del beneficio como medida del éxito de la organización, ya que el modelo de optimización de beneficios, si no del todo realista, permite contrastar, en líneas generales, cuán buena ha sido la actuación (y, en concreto, la gestión) de la organización.

Supongamos una organización humanitaria sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es ayudar a la integración de personas socialmente marginadas. ¿Qué indicador de la “calidad” de su trabajo pueden utilizar? Cualquier valor absoluto (número de actuaciones, número de personas integradas, número de cartas de agradecimiento recibidas) no describe la eficiencia de la organización, y no permite comparar los resultados con los de otra organización, o con los obtenidos en otros ejercicios. Al final, siempre es conveniente referir los resultados a indicadores económicos claros (monetarios o no), tales como el coste por persona integrada o el número de personas integradas por cada voluntario de la organización. Éstos, también son indicadores del beneficio de la empresa.

1.4 El factor riesgo y las contingencias

Lamentablemente, no toda actividad proyectual ha de conducir necesariamente al éxito técnico, económico, comercial y estratégico del proyecto. El concepto de **riesgo** hace referencia a los efectos imprevistos y a las contingencias que ponen en peligro la consecución de los objetivos perseguidos. Todo proyecto conlleva riesgos de que algo salga mal, que pueden ser de tipo técnico, temporal, económico, etc.

En la práctica, casi todos los proyectos sufren alteraciones. Un empleado que se pone enfermo, una huelga, una materia prima en mal estado o la rotura de una herramienta suponen contingencias para el proyecto, que ve cómo se incrementan los costes sin aumentar los ingresos. En muchos casos, el incremento del coste se compensa en otras actividades o se encaja en el margen del proyecto, y se asume sin mayores consecuencias. En algunos casos, más de los que muchos quisieran, la aparición de contingencias hace que el margen de un proyecto se torne negativo, bien porque los costes exceden a los ingresos, bien porque, al no ser capaces de finalizar el proyecto, no se consiguen ingresos.

Gestionar un proyecto supone tener en cuenta estas posibles alteraciones. Preverlas (en la medida de lo humanamente posible), cuantificarlas, detectarlas cuanto antes y corregir sus efectos ayuda a mantener controlado el alcance, coste y plazo del proyecto y, por tanto, a minimizar el peligro de que el mismo se vea abocado (técnica o económicamente) al fracaso⁴.

Llegados a este punto es conveniente distinguir entre el concepto de **riesgo** y el de **incertidumbre**. Mientras que el riesgo supone conocer las probabilidades de que algo suceda, la incertidumbre asume un desconocimiento total de dichas probabilidades⁵. Los riesgos, pues, se pueden evaluar, para adoptar medidas al respecto. Las incertidumbres no son calculables (lo que no quiere decir que no pueda reservarse un margen para atenuar el efecto de las mismas).

A modo de ejemplo, toda empresa dispone de información acerca de las jornadas laborales perdidas a causa de bajas por enfermedad de su personal. Al organizar la planificación temporal de un proyecto, la empresa puede calcular el riesgo de que una

⁴ Cuando el riesgo previsible de un proyecto es superior al razonable, debe planificarse en consecuencia. Supongamos un proyecto de muy alto riesgo técnico como, por ejemplo, la síntesis de un fármaco efectivo contra el cáncer. Plantear este proyecto como un proyecto industrial clásico (necesidad de obtener beneficios mediante un resultado positivo, en plazo y a coste limitados) aboca, necesariamente, al fracaso. Pero eso no quiere decir que no tenga sentido. Es posible organizar un proyecto con un alcance más reducido, con ingresos inferiores a los gastos (o nulos), o de investigación, que pueda desarrollarse adecuadamente.

⁵ Así, la rotura de un equipo informático o la enfermedad de un empleado concreto podrían considerarse riesgos, mientras que el éxito comercial de un producto o una huelga general podrían encuadrarse en la categoría de incertidumbres.

actividad crítica se retrase por culpa de un empleado que se pone enfermo. Sin embargo, no es posible valorar fácilmente la probabilidad de ocurrencia de una contingencia que ni siquiera ha sido prevista, como por ejemplo, la quiebra de un suministrador, que deja la producción detenida por falta de materia prima.

2. LAS FASES DE UN PROYECTO

Casi todos los proyectos industriales siguen las mismas pautas o fases en su ciclo de vida. La figura 1.2 muestra la secuencia típica de actividades que tienen lugar a la hora de realizar un determinado proyecto, desde la búsqueda del mismo hasta el cierre contable, pasando por la preparación de la oferta y la ejecución de los trabajos.

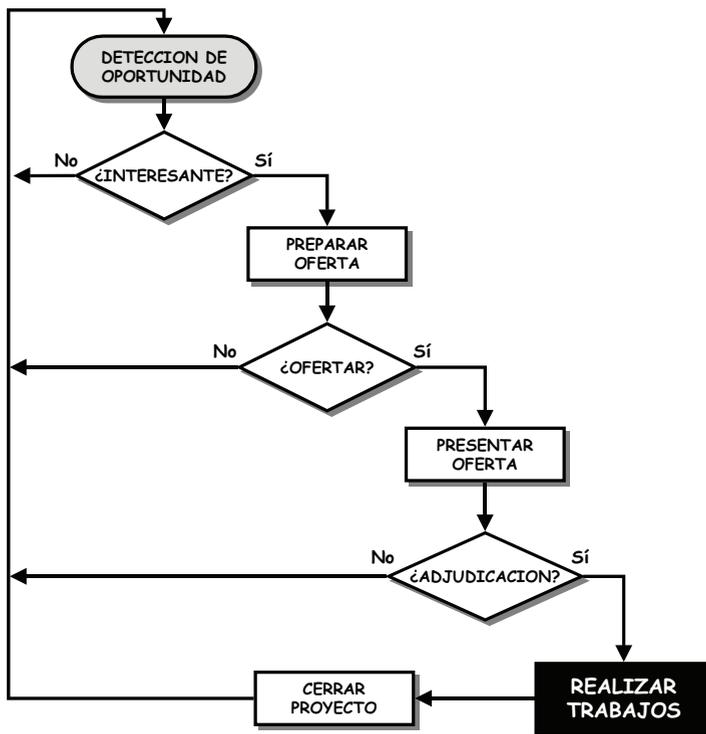


Figura 1.2 Proceso de elaboración de un proyecto

En la figura 1.2 no se hace referencia alguna a la duración relativa de cada fase. En general, la fase identificada como “realizar trabajos” suele ser la más extensa, en tiempo o en esfuerzo, y es la que la gente identifica realmente como “proyecto”.

En los siguientes apartados se describe el objeto de cada una de las fases referidas.

2.1 Detección de oportunidades

La fase de **detección de oportunidades** es, probablemente, la más comercial de todo el proyecto. Consiste en detectar un hipotético futuro contrato investigando las posibilidades a partir de anuncios o convocatorias (públicas o restringidas), aprovechando la relación formal con el Cliente potencial o contactos informales, o incluso, tratando de crear necesidades en el Cliente (convencerle de que se puede realizar para él un trabajo que realmente necesita)⁶.

La detección de oportunidades puede realizarse de muy diferentes maneras: contactos comerciales, publicidad y autopromoción, convocatorias y concursos públicos y privados o, incluso, la creación de una necesidad en el potencial Cliente.

La actividad comercial de búsqueda de oportunidades y preparación de ofertas debe ser un proceso constante y recurrente en toda empresa. Tanto si la empresa es una consultora en temas de ingeniería, como si se trata de una peluquería de caballeros, la búsqueda de potenciales Clientes y las actividades comerciales (publicidad) han de ser permanentes. Algunos grupos de trabajo, en especial los de pequeño tamaño, interrumpen las actividades comerciales durante la ejecución de los proyectos que le son adjudicados. Al terminar un proyecto, se reanudan de nuevo los contactos, pero el equipo de trabajo permanece desocupado hasta que aparece un nuevo contrato. Durante este período, de ingresos nulos, se siguen generando costes de personal e infraestructuras, que perjudican el margen global de la empresa.

Pero no sólo basta con detectar que existe una oportunidad de negocio concreta. A continuación es necesario evaluar si dicha actividad es viable con respecto a los recursos del Cliente (su presupuesto), y compatible con nuestra experiencia previa en ese campo y con la competencia en el sector. Esta evaluación, que culmina en una decisión preliminar, no está basada aún en cifras numéricas de costes e ingresos, sino más bien en factores generales y estratégicos tales como la afinidad del tema con los intereses y la experiencia de la empresa, el orden de magnitud del precio del contrato, etc.

Si la evaluación preliminar así lo aconseja, se procede a continuación a evaluar detalladamente el coste de realización los trabajos, el precio de venta, el margen y el beneficio esperado, la disponibilidad de recursos y los plazos temporales. Sobre esta evaluación, ya sólidamente fundamentada, se toma la **decisión final** acerca de la conveniencia o no de preparar una oferta. La preparación de la oferta exige tiempo y

⁶ Tampoco es raro que se creen nuevas empresas cuando se detecta una oportunidad de negocio que lo justifique. La adjudicación de licencias administrativas para prestar un servicio o explotar un recurso, la aparición de un Cliente con gran poder de compra o la identificación de una necesidad (aún no satisfecha) común a varios Clientes son motivos suficientes para plantearse la posibilidad de crear una nueva empresa.

recursos, y el coste es demasiado elevado como para presentar ofertas a contratos que no se aspira a ganar.

Pero incluso aunque un proyecto en ciernes pueda resultar económicamente poco interesante (desde el punto de vista del beneficio esperado), puede que aún se trate de un proyecto de interés estratégico. Para evaluar el interés estratégico del potencial contrato, es preciso analizar la conveniencia de ofertar (y arriesgarnos a ganar el contrato) por el simple hecho de darnos a conocer al Cliente, o para adquirir (a beneficio nulo o negativo) experiencia en el sector.

2.2 Preparación de la oferta

Una vez identificada una oportunidad de negocio, y evaluadas las posibilidades de la empresa, es necesario mostrar al Cliente nuestro interés y capacidad para la correcta ejecución de los trabajos. Para ello es necesario abordar la fase de oferta, en la cual se prepara la documentación que le permite al Cliente juzgar la idoneidad del ofertante para la realización de los trabajos, así como fijar el precio de los mismos.

Toda oferta incluye una parte técnica, una parte de gestión y una oferta económica. En la parte técnica se describe el trabajo a realizar, tratando de justificar la capacidad para hacerlo de manera correcta. En la parte de gestión se describen los recursos que se utilizarán para ejecutar los trabajos involucrados, junto con la planificación temporal de los mismos. Por último, en la oferta económica se indica el precio que el ofertante pide por la ejecución del proyecto, y las demás condiciones (forma de pago, revisión anual, etc.) que pudieran ser aplicables.

La oferta para un proyecto puede ser desde una mera conversación verbal, si el grado de intimidad con el cliente es elevado, hasta (en contratos multimillonarios) un documento de miles de páginas que describa, paso a paso, el trabajo que se espera hacer⁷. Conviene evaluar correctamente el esfuerzo dedicado a la preparación de la oferta, pues un esfuerzo excesivo provoca ineficiencias (excesos de costes), mientras que un esfuerzo insuficiente pone en peligro la adjudicación del contrato.

En casi todas las ofertas, probablemente la oferta económica sea la de mayor trascendencia. Esto no se debe a que el esfuerzo técnico o de gestión sea menos importante, sino que, por lo general, la empresa conoce bien el entorno técnico en el que se mueve, mientras que los resultados por los que se mide son claramente económicos.

⁷ En la Historia persisten y persistirán gloriosas excepciones a este principio. Por ejemplo, no es que el mecánico de mi coche tenga mucha intimidad conmigo, pero creo que nunca me hará una oferta por escrito. Y creo que tampoco las mafias organizadas presentan ofertas de miles de páginas, aunque el “contrato” sea de tipo millonario.

El aspecto más significativo de la oferta económica es el **precio**. Para calcular el precio de venta es necesario calcular el **coste del proyecto**. Para ello es necesario realizar la mejor estimación de los costes de personal (propio o subcontratado) y los dedicados a material, equipo, viajes, etc. Cuanto mejor sea esta estimación, menor es el riesgo de perder el contrato por exceso de precio, o de perder dinero al subestimar el mismo.

*El **precio de venta** se calcula añadiendo al coste del proyecto el beneficio empresarial deseado. En general, dicho beneficio será tan alto como las condiciones de mercado permitan, pudiendo llegar a ser nulo o, incluso, negativo, si el proyecto en cuestión se considerase de tipo estratégico para la empresa.*

2.3 Presentación (o no) y adjudicación (o no)

Una vez realizada la oferta, corresponde ejercitar una nueva evaluación crítica de la misma, donde se vuelva a analizar si dicha actividad es viable con respecto a los recursos del Cliente (su presupuesto), y compatible con nuestra experiencia previa en ese campo, y la competencia en el sector.

Tras dicho análisis, cuyo resultado es decisivo, llega el momento de tomar la tercera (y última) **decisión** acerca de la conveniencia o no de presentar la oferta. Esta decisión se toma en función de criterios tan dispares como el beneficio bruto esperado, el esfuerzo técnico y humano que suponga la realización del proyecto, la compatibilidad con otros proyectos en curso, la disponibilidad del personal y el equipo necesarios, el coste de oportunidad de dedicar nuestros recursos a ese (y no otro) proyecto, etc. Aunque pueda parecer que esta decisión se basa en los mismos criterios que se utilizaron para tomar la decisión de preparar la oferta, lo cierto es que en el período que media entre la decisión de prepararla y la de presentarla suelen ocurrir muchas cosas: se establecen alianzas corporativas, se identifican problemas técnicos o económicos y, en definitiva, se logra un conocimiento del trabajo a realizar del que no se disponía tras la evaluación inicial, y que puede hacernos reconsiderar nuestra idea original.

Pero llegados a este punto ya se han invertido suficientes recursos y esfuerzos como para tirarlo todo por la borda y no presentar la oferta, y rara vez se llega a ejecutar una opción tan radical. Sin embargo, sí puede ser prudente “retocar” los compromisos y las contraprestaciones del documento a la luz de los resultados de esta evaluación crítica.

Si, finalmente, se decide presentarle al Cliente la oferta elaborada, comienza de inmediato la fase de seguimiento de la misma, poniendo a los responsables técnicos y de gestión del equipo de trabajo a disposición del Cliente para cuantas dudas y comentarios pudieran surgirle de la lectura de la propuesta.

A menudo, y especialmente si el contrato es de suficiente importancia, el Cliente querrá mantener ciertas reuniones de negociación con los potenciales contratistas para perfilar detalles de sus respectivas ofertas, o para tratar de completar lo mejor de una oferta con aspectos positivos de las otras. Incluso, si existen varias propuestas de calidad, cada una con aspectos positivos en un área o tema concreto, el Cliente puede llegar a proponer “repartir” el trabajo entre varias empresas, obligando a la que sea adjudicataria del contrato a subcontratar a una o varias de las empresas restantes para que realicen las actividades concretas en las que sus ofertas eran superiores⁸.

La evaluación de la oferta por parte del Cliente puede dar lugar a tres tipos de respuestas:

- ☞ **Adjudicación** del contrato. La adjudicación puede ser directa o puede que requiera de un proceso de negociación entre el ofertante y el Cliente para revisar detalles del alcance, el precio, el plazo u otras condiciones.
- ☞ **No adjudicación** del contrato. La no adjudicación es, evidentemente, el peor de los escenarios, ya que el esfuerzo y coste de preparación de la oferta no conlleva, por lo general, restitución alguna.
- ☞ **Revisión** de la oferta, se solicita a los ofertantes que cambien determinados aspectos de la misma e, incluso, se abre un nuevo período para la presentación de nuevas propuestas o propuestas corregidas.

2.4 Ejecución de los trabajos

Hay quien dice que lo peor de una oferta es ganarla. A menudo, en el documento de la propuesta se enfatiza el espíritu constructivo y se maximiza el trabajo a realizar (o se minimizan los costes), debido a la ilusión del equipo por ganar el contrato.

Cuando se gana el contrato, sin embargo, es el momento de dejar de “prometer” para empezar a “hacer”. Es en este punto cuando, a veces, se advierte un exceso de voluntarismo, a veces temeridad, al preparar la oferta. Una planificación temporal excesivamente apretada, un alcance demasiado extenso de los trabajos, o una estimación voluntarista de los costes son algunos de los errores típicos que, cometidos en la premura de la fase de oferta, salen a la luz tan pronto se ponen en marcha los trabajos.

⁸ Esta opción, aunque permite que varias empresas (y no una sola) participen en el contrato, rara vez gusta a los contratistas, que sienten cómo se ha sacado “lo mejor” de su oferta, obligándoles a relacionarse y organizarse con otras empresas en un contexto proyectual muy diferente al que inicialmente habían previsto (y considerado en su oferta).

Antes de ponerse, en cualquier caso, a ejecutar tareas, es conveniente repasar cuidadosamente los objetivos, el contenido, la planificación y los recursos para realizar los trabajos, y verificar que las condiciones en las que se preparó y presentó la oferta se mantienen. Cualquier posible desviación (como por ejemplo, algún empleado clave que ha abandonado la empresa, un acortamiento forzado de los plazos, una ampliación del alcance, etc.) debe ser identificada y corregida (en la medida de lo posible), antes de poner en marcha los trabajos.

Y desde el punto de vista de la gestión del proyecto, a partir de este momento comienza la fase de ejecución propiamente dicha. Durante esta fase, las actividades del responsable del proyecto se centrarán en tres puntos:

- Supervisar y analizar el desarrollo y el **avance de los trabajos** y corregir las posibles desviaciones.
- Supervisar y analizar la **evolución económica** del proyecto y corregir las posibles desviaciones.
- Actuar como punto intermedio entre el Cliente, el equipo de trabajo y la Dirección de la empresa, facilitando la comunicación y optimizando los flujos de información.

2.5 Cierre (y vuelta a empezar)

Cuando finalizan las actividades que forman parte del alcance de un proyecto, dicho proyecto termina, llega a su fin. En ese momento se actualiza la información intermedia del mismo, técnica y administrativa, y se procede al cierre contable del proyecto.

El cierre del proyecto es la culminación del proceso proyectual, y el momento de hacer balance del mismo. Durante el cierre se advierte lo bien o mal que se ha terminado y, en especial, si se han alcanzado los objetivos (los beneficios) previstos.

Para poder cerrar un proyecto, es necesario que realmente se haya finalizado el mismo, es decir:

- ☞ Desde el punto de vista **técnico**, es preciso que todas las actividades se hayan finalizado por completo. No es posible cerrar (correctamente) un proyecto si, por ejemplo, queda pendiente un período de garantía, o el Cliente no ha confirmado que es de su agrado y por tanto puede solicitar modificaciones.
- ☞ Desde el punto de vista **administrativo**, es preciso asegurarse de que no se va a incurrir en costes adicionales (facturas pendientes, material a reponer, etc.),

y de que se han facturado todas las cantidades pertinentes al Cliente (aunque, desde el punto de vista contable, no se hayan cobrado todavía).

Por supuesto, el cierre de un proyecto es el mejor momento para evaluar la adecuación del equipo de trabajo para dichas actividades, proyectando el conocimiento y la experiencia adquirida sobre las acciones comerciales encaminadas a obtener nuevos proyectos.

3. EL PROYECTO EN LA EMPRESA

Y, a la vista de lo anterior, ¿cómo encaja la empresa dentro del proceso proyectual descrito?

La empresa es, básicamente, el marco donde se ejecutan los proyectos. Como ya se ha dicho, los proyectos son conjuntos de actividades concretas, de duración limitada. La empresa es el repositorio donde están los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) de los que los proyectos se nutren en su comienzo, y que devuelven a su fin.

3.1 Concepto de empresa

Aunque existen múltiples definiciones de empresa en la bibliografía, desde un punto de vista simplista puede considerarse que:

Empresa es el conjunto de elementos organizados de producción orientados a un fin concreto.

Por sí solas, las empresas carecen de sentido, salvo que existan individuos que consuman los resultados de la producción. Por tanto, las empresas producen, y los individuos (clientes) consumen. De ahí la necesidad de que las empresas incurran en importantes esfuerzos comerciales que les faciliten la obtención de una cuota de mercado que garantice el consumo de lo que producen.

Tal y como funciona, en términos generales, el mercado, la empresa especializa recursos que, de otro modo, no estarían disponibles para el proyecto. La empresa anticipa el personal, los equipos y los recursos financieros para ejecutar el proyecto. Dirige y organiza las operaciones, los procesos productivos y la estrategia global. Mejora dichos procesos para incrementar su competitividad mediante la investigación y el desarrollo. Pero, sobre todo, la empresa asume el riesgo inherente al proceso productivo, ante evoluciones desfavorables de los negocios, tratando de compensar los resultados desfavorables con otros más benignos, perpetuando la unidad de

producción. Las empresas, ante todo, tienen proyección indefinida en el tiempo, mientras que los proyectos no.

Es muy frecuente que los individuos traten de asumir, en algún momento de su vida profesional, el papel de empresa (y obtener para sí sus rendimientos económicos). Este propósito, que es perfectamente loable y lícito, sólo es viable si el propio individuo es capaz, también, de absorber las necesidades comunes del proceso productivo. Así, un profesional independiente puede asumir perfectamente (por sí sólo, o en colaboración con otros) la realización de un diseño técnico o artístico, la elaboración de un programa informático, y mil proyectos diferentes más. En este caso, el incipiente empresario así constituido tiene que absorber, además del trabajo técnico propiamente dicho, las labores de dirección y planificación, las tareas administrativas y fiscales, la obtención de la financiación necesaria, la provisión del espacio físico y las herramientas (ordenador, teléfono, fax, etc.) que le sean precisas, la organización y mantenimiento de las instalaciones, etc.

El problema de este tipo de organizaciones “embrionarias” es doble. Por un lado, el profesional ha de desdoblarse su actividad en tareas para las que está muy capacitado (las técnicas, propiamente dichas), y en otras que, siendo necesarias, no son su especialidad, y para las que en principio será menos eficiente. Por otro lado, es dudoso que un Cliente decida contratar trabajos de gran volumen o duración a profesionales individuales, prefiere contratarlos a empresas capaces de asumir un mayor riesgo, económico y temporal (¿alguien se imagina a un profesional independiente asumiendo la responsabilidad de diseñar y construir un prototipo de avión de transporte y, sobre todo, adelantando y aportando los recursos materiales para ello?).

Se asiste, por lo general, a una lenta transformación del profesional individual en empresa, que se origina cuando recaba ayuda para las tareas más administrativas (por lo general, contabilidad y fiscalidad), y termina contratando un equipo de personas que le asista en tareas, tanto administrativas como técnicas.

3.2 Organización de la empresa

Una empresa es algo más que un conjunto de bienes y recursos. De la definición informal de empresa del apartado anterior se desprende una característica que aporta valor añadido a la mera agrupación de recursos materiales y humanos: la organización.

La organización de empresas busca la ordenación (funcional y operativa, temporal y económica) de los recursos humanos y materiales que optimiza la consecución de los objetivos perseguidos, bien sean de tipo tangible (beneficios), o de tipo intangible (prestigio, mercado, etc.).

En una empresa, la organización define las relaciones entre los elementos que la componen y, en consecuencia, la utilidad de los mismos para los fines productivos. La organización diferencia la competitividad de unas empresas frente a otras. Dos empresas en competencia pueden disponer de recursos materiales y humanos similares, y una de ellas puede ser mucho más competitiva (y lograr mejores resultados) gracias a una organización más adecuada de los recursos.

Todas las empresas, desde las artesanales hasta las más burocráticas, siguen un determinado modelo de organización. La representación gráfica de las relaciones que dicho modelo implica recibe el nombre de **organigrama**. La figura 1.3 muestra un ejemplo de organigrama.

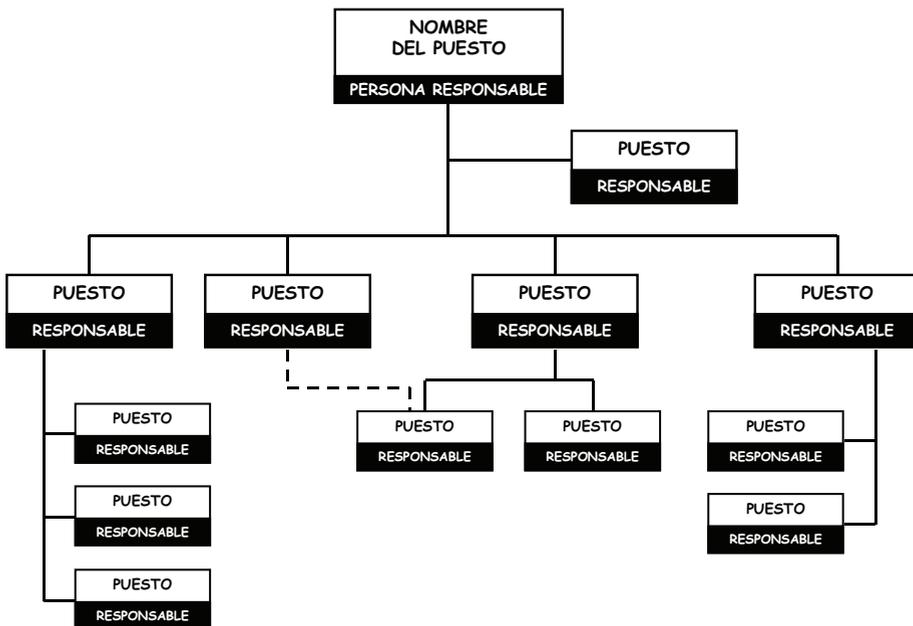


Figura 1.3 Ejemplo de organigrama

En el organigrama, cada caja representa un área funcional (en términos coloquiales, un puesto de trabajo o una responsabilidad concreta). Las líneas verticales implican una relación jerárquica, mientras que las horizontales representan una relación de asesoramiento o colaboración al mismo nivel. Por último, las líneas punteadas muestran una relación de dependencia, que coexiste con la jerarquía básica de la organización (por ejemplo, un ingeniero puede depender del jefe de ingeniería, desde el punto de vista funcional, pero estar subordinado al director de proyecto, en las actividades que afecten a dicho proyecto).

3.3 Vinculación proyecto-empresa

La importancia del organigrama va mucho más allá de la identificación de las responsabilidades en la empresa. La organización empresarial, por lo general, define una cultura corporativa, y condiciona en gran medida la ejecución de los proyectos, hasta el punto de que, a partir de un simple vistazo al organigrama de la empresa, es casi posible identificar el tipo de proyectos que realiza.

Las empresas cuya actividad está menos orientada a proyectos presentan, por lo general, organigramas típicamente funcionales, como el que se muestra en la figura 1.4. Este tipo de organizaciones son claramente jerárquicas, y cada empleado tiene un superior o una cadena de mando perfectamente identificada.

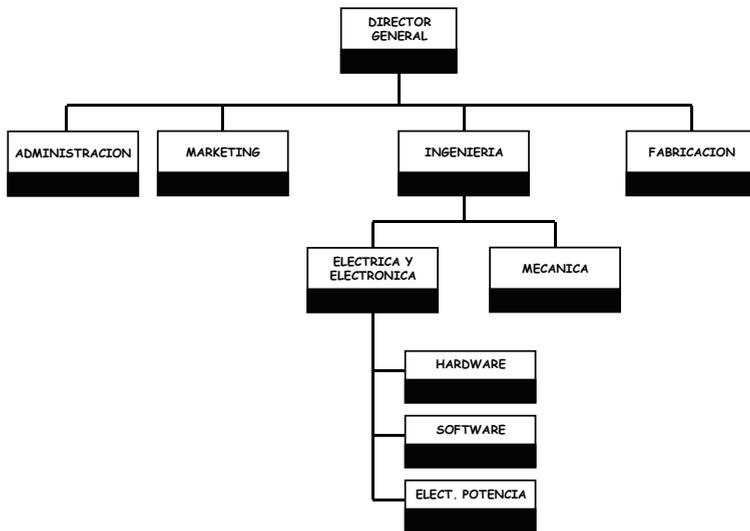


Figura 1.4 Organización funcional

En los organigramas funcionales los empleados se agrupan teniendo en cuenta su especialidad (administración, marketing, ingeniería, producción, etc.). Cuando el área funcional es demasiado amplia como para que dependa de un mismo responsable, se divide, a su vez, en sub-áreas más especializadas.

Las organizaciones funcionales también pueden ejecutar proyectos, pero la organización de los mismos se complica en gran medida, salvo que la totalidad del proyecto pueda ejecutarse dentro de la misma área o sub-área funcional.

El extremo opuesto a una organización funcional es la organización proyectual (representada en la figura 1.5) que, como su propio nombre indica, está claramente

orientada a la ejecución de proyectos como actividad principal de la empresa. En la organización proyectual, la responsabilidad de mayor nivel recae sobre los directores de proyecto, a los que se asigna el personal necesario para la realización de los trabajos pertinentes.

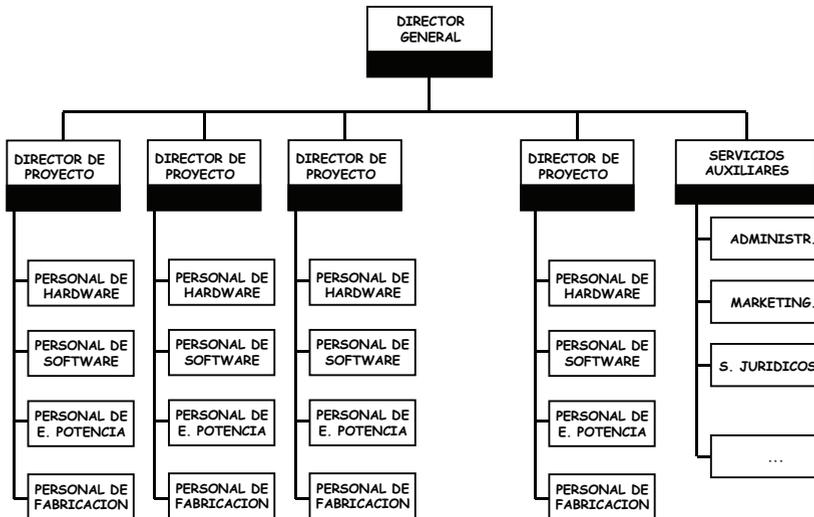


Figura 1.5 Organización proyectual

Sin embargo, la organización proyectual no carece de inconvenientes. Si los proyectos durasen indefinidamente, y cada trabajador sólo participase en un único proyecto a la vez, la organización por proyectos cumpliría correctamente con su papel. Sin embargo, la temporalidad de los proyectos es una definición inherente a los mismos. Los proyectos comienzan y se terminan, las personas pasan de unos proyectos a otros, y hay temporadas en las que participan en más de un proyecto a la vez, o que no trabajan en ninguno, creándose asignaciones múltiples, o “bolsas” de empleados no asignados.

Para corregir estas deficiencias, por lo general las empresas organizan sus recursos mediante modelos intermedios, de tipo matricial. Las organizaciones matriciales se representan en dos (o más) dimensiones. Tal y como se muestra en la figura 1.6, una de las dimensiones agrupa (como en la estructura funcional) a los empleados de acuerdo con su especialidad. La otra dimensión, de carácter proyectual, incluye a los directores de proyecto.

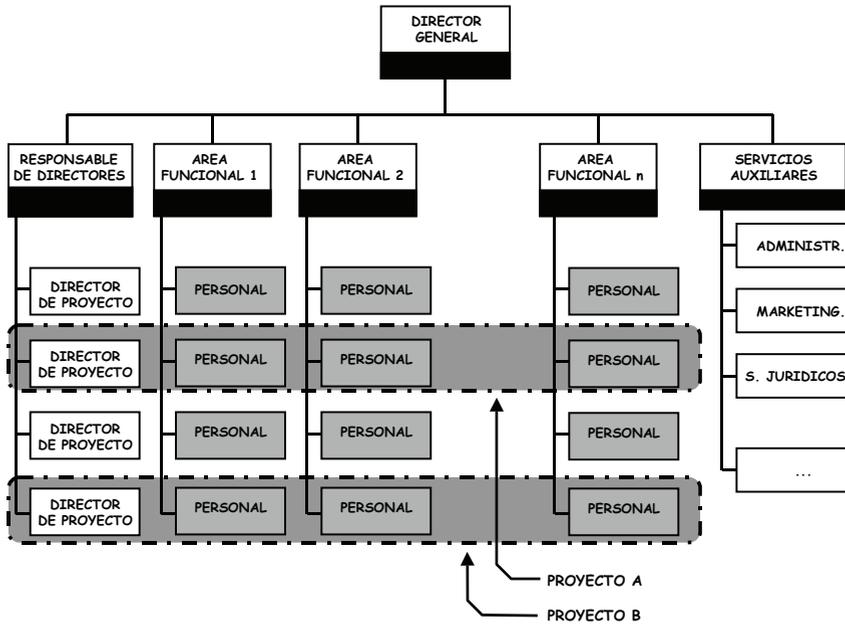


Figura 1.6 Organización matricial

Cuando la empresa inicia un nuevo proyecto, designa un director responsable del mismo, y se selecciona un conjunto de empleados que participarán en los trabajos, y que pueden pertenecer a varias áreas funcionales. Cuando el proyecto termina, dichos empleados “se devuelven” a sus áreas, y quedan disponibles para un nuevo proyecto. Por supuesto, un mismo director de proyecto puede responsabilizarse de más de un proyecto a la vez, al igual que un empleado puede participar en más de un proyecto de manera simultánea.

4. GESTIÓN Y DIRECCIÓN

Llegados a este punto, parece el momento de definir, con mayor rigor, lo que se entiende por **gestión** de un proyecto.

*La **gestión de proyectos** es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado.*

En la definición anterior, el término “éxito” alude al cumplimiento, principalmente, de los objetivos técnicos, económicos, de planificación y de calidad del proyecto y sus resultados.

Como no podría ser de otra manera, las actividades de gestión abarcan todos los ámbitos del proyecto, desde las actuaciones puramente técnicas, hasta las más comerciales, incluyendo también las tareas administrativas, contables o, incluso, financieras. En particular, la gestión de un proyecto completo puede dividirse en la gestión de sub-áreas, en términos de:

- ☞ **Gestión del alcance y contenido.** Abarca las actividades orientadas a garantizar que se satisfagan todas las tareas necesarias, y sólo las necesarias, para completar el proyecto, incluyendo la identificación del alcance completo, la verificación de su cumplimiento, y la gestión de los cambios que puedan producirse durante los trabajos.
- ☞ **Gestión técnica.** Incluye las actividades necesarias para garantizar que el resultado del proyecto satisfaga los requisitos y necesidades planteadas por el Cliente, y las organiza y resuelve de manera adecuada y eficiente.
- ☞ **Gestión de recursos temporales (planificación).** Comprende las actividades necesarias para asegurar que el proyecto se ejecuta en el plazo previsto y los resultados están a disposición del cliente en la fecha comprometida. Se incluyen en este apartado la identificación de las actividades proyectuales, la estimación de su duración, su secuenciamiento, la supervisión de la ejecución en tiempo, y la corrección de las desviaciones.
- ☞ **Gestión de costes.** Trata de los procesos orientados a asegurar que los trabajos se llevan a cabo dentro de los límites económicos impuestos al proyecto, e incluye las actividades de planificación de recursos, estimación de costes y control de costes y gastos.
- ☞ **Gestión de la calidad.** La gestión de la calidad comprende las actividades orientadas a asegurar que el proyecto satisface los requisitos bajo los que se contrató, e incluye la elaboración de un plan de calidad, su aplicación y seguimiento.
- ☞ **Gestión de los recursos humanos.** Incluye las actividades orientadas a hacer un uso lo más eficiente posible de las personas que participan en el proyecto, incluyendo la organización jerárquica y funcional del mismo, la selección del equipo de trabajo, la asignación de responsabilidades y la supervisión del grupo. A diferencia de la actividad de dirección, la gestión de recursos humanos no comprende las actividades propias del “liderazgo”, tales como la motivación, la interrelación, etc.
- ☞ **Gestión de la comunicación.** Este concepto, a menudo minusvalorado en las organizaciones, tiene como objeto garantizar que la información del proyecto, formal e informal, se genera, recopila, almacena, disemina y utiliza de forma adecuada en volumen y tiempo.

- ☞ **Gestión de riesgos.** La gestión de riesgos identifica, analiza y cuantifica los riesgos propios de un proyecto (véase el apartado 1.4), y anticipa mecanismos de corrección de los potenciales efectos negativos asociados a los mismos.
- ☞ **Gestión de compras,** adquisiciones y subcontratos. En proyectos de cierto tamaño, se hace necesario un conjunto de procesos orientados a la correcta definición y obtención de bienes y servicios procedentes de fuera de la empresa. La gestión de compras, adquisiciones y subcontratos se encarga, pues, de las actividades orientadas a la planificación de compras, la especificación de los bienes o servicios a adquirir, la solicitud y la selección de ofertas, la compra (propriadamente dicha) y el seguimiento administrativo de las mismas.

Por supuesto, en proyectos simples, o de pequeño tamaño, a menudo la gestión se realiza como un todo, sin diferenciar entre las áreas anteriormente identificadas. Por el contrario, en los proyectos de gran tamaño, o donde la complejidad y diversidad así lo recomiendan, es frecuente organizar los mismos con un director de proyecto, del que dependen diferentes responsables de gestión de actividades, de costes, de compras, etc.

4.1 Dirección, gestión, administración y participación

A menudo se confunden los términos **gestión** y **dirección de proyectos**, tal vez por la costumbre de traducir en ambos sentidos el término anglosajón *project management*.

En general, el concepto “dirección de proyectos” es más ambicioso que el de gestión. La dirección de un proyecto implica actividades de mayor responsabilidad, que requieren más experiencia y capacitación, tales como la selección y motivación de equipos de trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas, y, en general, otras actividades de índole más humana y cultural que la mera gestión de recursos. Así, dentro de la dirección de un proyecto pueden considerarse incluidas las actividades orientadas a:

- Perseguir un gran fin que mejore la posición competitiva de la empresa.
- Establecer relaciones, internas y externas que favorezcan que la empresa sobreviva en el tiempo al proyecto (consiguiendo nuevos proyectos).
- Dirigir a las personas reforzando su sentido de la responsabilidad y satisfaciendo sus necesidades y ambiciones individuales.
- Dirigir a los grupos de trabajo reforzando el sentimiento de cohesión y el sentido “de grupo”.
- Fomentar la imaginación, la creatividad y la originalidad, a la par que la sensación de utilidad, a la hora de plantear soluciones y asumir riesgos.

- Crear y mantener un flujo de información, formal e informal, que favorezca su intercambio y la sensación de participación en el grupo.
- Desarrollar esquemas de poder personal y de delegación de responsabilidad.

Por otra parte, la **administración de proyectos** se limita a la aplicación de técnicas y herramientas numéricas para planificar y organizar la utilización y consumo de recursos en un proyecto. Es la actividad más puramente “contable” de las descritas y, por lo general, está bastante alejada del contenido técnico de los trabajos.

Sin embargo, no todas las organizaciones y empresas comprenden suficientemente bien las diferencias entre administración, gestión y dirección, y los buenos gestores de proyectos se transforman, antes o después, en directores de proyectos (buenos o malos), tal vez sin la necesaria “cancha” humana para ello. Por último, el peor error es transformar a un buen administrador en director de proyectos, pues su lejanía de los aspectos técnicos del trabajo difícilmente le permitirá controlar adecuadamente la evolución (y los problemas) del proyecto.

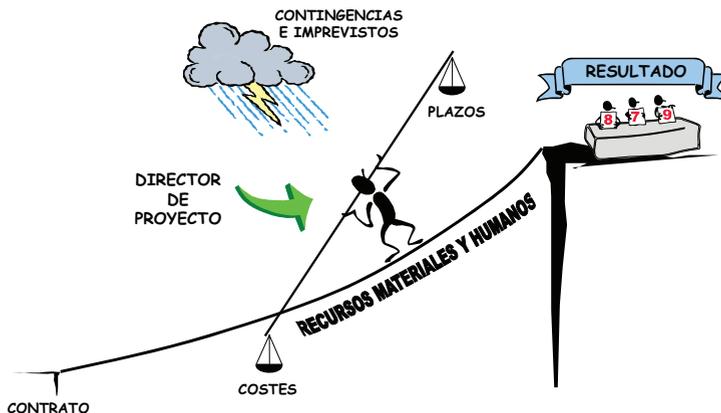


Figura 1.7 La labor del Director de Proyecto

Así pues, ¿cuál es la razón de la confusión, casi general, entre los términos de dirección, gestión y administración de proyectos? Probablemente, el origen deba asociarse al hecho de que en la mayoría de las empresas las funciones de dirección, las de gestión y las de administración recaen (para cada proyecto) sobre una misma persona: el director de proyecto (ver figura 1.7). Por lo general, sólo en las empresas especializadas en dirección y gestión de proyectos (que disponen de “cuerpos” de personal específico para cada función) o en proyectos de gran volumen suele distinguirse entre las tres figuras mencionadas.

Este libro, tal y como se desprende del título, es un manual de dirección y gestión de proyecto pues en él se muestran técnicas y herramientas que ayudan a dirigir, a organizar y a gestionar las actividades proyectuales. La razón de un enfoque tan amplio reside en la imposibilidad real de abordar la gestión integral⁹ de proyectos, que incorpora aspectos técnicos (alcance), temporales (planificación) y económicos (costes), sin introducir conceptos y tácticas más propias de la responsabilidad de un director de proyecto que de un mero gestor. Sin embargo, también es cierto que la faceta específica asociada a la labor de dirección requiere una cierta dosis de experiencia que no se logra mediante la lectura de textos, más o menos afortunados.

4.2 Gestión estratégica, administrativa y operativa

Desde el punto de vista del alcance y la trascendencia de los actos y decisiones que se tomen dentro del ámbito de un proyecto, cabe destacar los siguientes niveles de importancia:

- ☞ La **gestión operativa** es el nivel más bajo de importancia en relación a la trascendencia del acto o decisión. Su alcance temporal es a muy corto plazo, y está muy cercana al ámbito técnico (más práctico) del proyecto. Es la que permite ejecutar el trabajo día a día. Cualquier miembro del equipo de trabajo puede adoptar decisiones operativas.

Son ejemplos de actos o decisiones operativas la elección de materiales o componentes de entre los habituales, la convocatoria de reuniones internas informales, o el intercambio de información técnica.

- ☞ La **gestión táctica** (o administrativa) involucra los actos o decisiones de trascendencia a corto y medio plazo que afectan a la planificación de recursos y a la corrección de las desviaciones detectadas. Estas decisiones las toma el director de proyecto, quien puede delegarlas en los responsables adecuados (incluido el gestor del proyecto).

La convocatoria de reuniones con el Cliente, internas o de carácter formal, la reasignación de tareas a los miembros del equipo de trabajo o las decisiones trascendentes acerca del modo de realizar los trabajos son ejemplos de actos o decisiones de tipo táctico.

⁹ Con el término “gestión integral” se describe el conjunto de sub-áreas de gestión enunciadas en el apartado 4. Sin embargo, la literatura especializada está haciendo uso de este término (incorrecto, a juicio del autor) para denotar las actividades de gestión de programas o, dicho de otra manera, la “gestión de la gestión” de varios proyectos a la vez.

- ☞ La **gestión estratégica**, por último, implica actos o decisiones que afectan a la supervivencia del proyecto y de los proyectos que de él dependan. Son las más complejas, pues suelen requerir información externa al propio proyecto, y desencadenan un cúmulo de acciones tácticas y operativas. Estas actuaciones, que tienen implicaciones a largo plazo, las toma únicamente el director de proyecto.

Como ejemplos de actuaciones de tipo estratégico pueden citarse la elección del tipo de cliente o área tecnológica, la negociación del precio o el alcance del proyecto, la suspensión de los trabajos, o el no cumplimiento de algunos de los requisitos del proyecto.

La figura 1.8 muestra una representación gráfica de la ordenación descrita para los niveles de decisión y responsabilidad en una empresa típica.

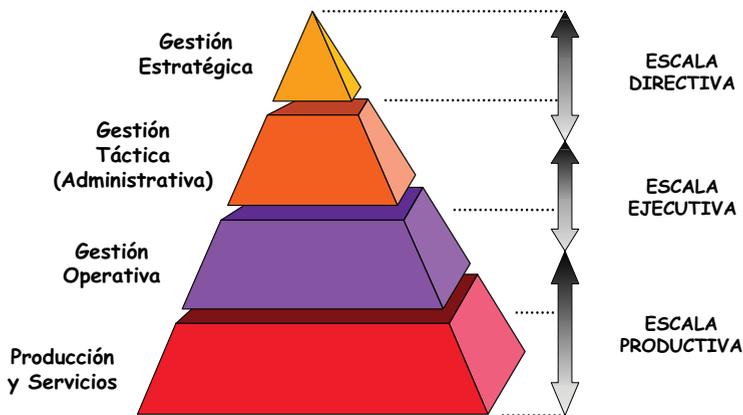


Figura 1.8 Pirámide de decisión en la empresa

4.3 El encanto de la gestión

A la vista de lo anterior, puede extraerse la conclusión de que la correcta dirección y gestión de un proyecto es una tarea compleja, no siempre formalizada, que tiene tanto de arte como de técnica. Tal vez por esta razón, la gestión no siempre resulta atractiva para los profesionales más técnicos (en campos ajenos a la misma), especialmente si son jóvenes y no tienen muchos años de experiencia.

Lo más habitual es que la vida de un profesional cualificado comience (si el mercado laboral lo permite) con actividades técnicas o comerciales, y sólo con el tiempo se aborda la administración, la gestión y la dirección de los proyectos en los que se participa. Gloriosa excepción a lo anterior la constituyen los profesionales autónomos,

que se ven obligados a gestionar sus propios recursos por sí mismos. Incluso en estos casos las actividades de gestión sufren un cierto “rechazo”, que desaparece con el tiempo, la experiencia, la saturación técnica y las ganas de hacer “cosas nuevas”.

Si se pregunta a profesionales involucrados en actividades de gestión, las razones esgrimidas con mayor frecuencia pueden ser similares a las mostradas en la figura 1.9¹⁰.

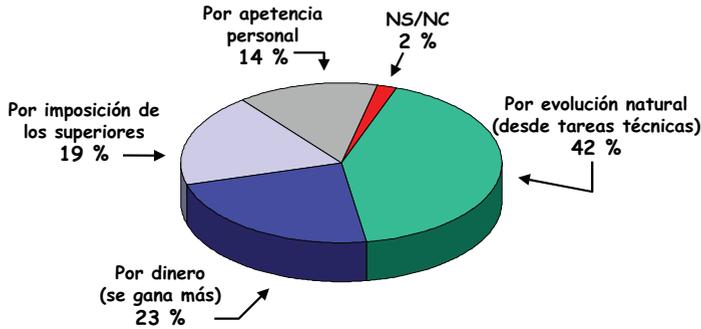


Figura 1.9 Razones para dar el salto a actividades de dirección y gestión

Si, por el contrario, se pregunta a aquellos que, teniendo oportunidad de dirigir y gestionar trabajos, mantienen su dedicación a las labores técnicas o comerciales, pueden obtenerse¹¹ razones del tipo de las mostradas en la figura 1.10.



Figura 1.10 Razones para no dar el salto a actividades de dirección y gestión

¹⁰ Hace algún tiempo me dediqué a encuestar, informalmente, a directores y gestores de proyectos (más o menos profesionales) de una empresa de ingeniería, las razones por las que se dedicaban a dichas tareas, y no a otras de tipo más técnico. Tras un filtro destinado a eliminar o matizar respuestas del tipo “soy un elegido” o “alguien tiene que hacerlo”, se obtuvieron estos resultados.

¹¹ Y se obtuvieron.

5. CAOS CONSULTING S.A., UNA EMPRESA MODELO

Indiscutiblemente, la empresa determina en gran medida la viabilidad y el desarrollo de un proyecto. El tipo de proyectos atractivos para un grupo de profesionales liberales no es el preferido por una multinacional de gran tamaño.

La organización de la empresa, su tamaño, su idiosincrasia y, en general, el carácter de sus gentes, define qué tipo de mercados son más atractivos para la organización, y que proyectos son más adecuados para la misma.

A lo largo de este libro vamos a utilizar un modelo de empresa ficticia, Caos Consulting S.A., cuya dimensión, organización y características se utilizan para aplicar y evaluar los diferentes conceptos y razonamientos enunciados en el texto.

5.1 Características generales de la empresa

La empresa **CAOS Consulting S.A.**, con domicilio social en Colmenar Viejo (Madrid), se dedica a labores de ingeniería informática y de telecomunicaciones, e incluye soporte de consultoría, estudios y proyectos.

La cartera de clientes de CAOS Consulting está conformada, en su mayoría, por otras pequeñas y medianas empresas de diversos sectores, así como por diferentes órganos de las Administraciones locales, autonómicas y central.

CAOS Consulting cuenta con 58 empleados, todos ellos ubicados en sus oficinas situadas en el kilómetro 32 de la carretera de Colmenar Viejo. La estructura simplificada de la empresa es la que se muestra en la figura 1.11.

El Director General de la empresa es el Sr. Jaime Lonar, de quien depende directamente la Jefa de la Sección de Ingeniería, Sra. Sandra Mática. En la sección de ingeniería hay, aparte de la Sra. Mática, 43 personas, asignadas a 4 sub-secciones distintas (hardware, software, telecomunicaciones y fabricación).

Cada vez que Caos Consulting obtiene un contrato, se organiza un nuevo proyecto. En función del tipo de proyecto, su responsabilidad recae en una de las cuatro sub-secciones de ingeniería. El responsable de la sub-sección correspondiente elige un Director de Proyecto que, durante la vida de dicho proyecto, se responsabiliza técnica y económicamente del mismo. El Director de Proyecto designado, a su vez, elige los participantes en el mismo de entre el personal (que esté disponible) de cualquiera de las secciones de la empresa.

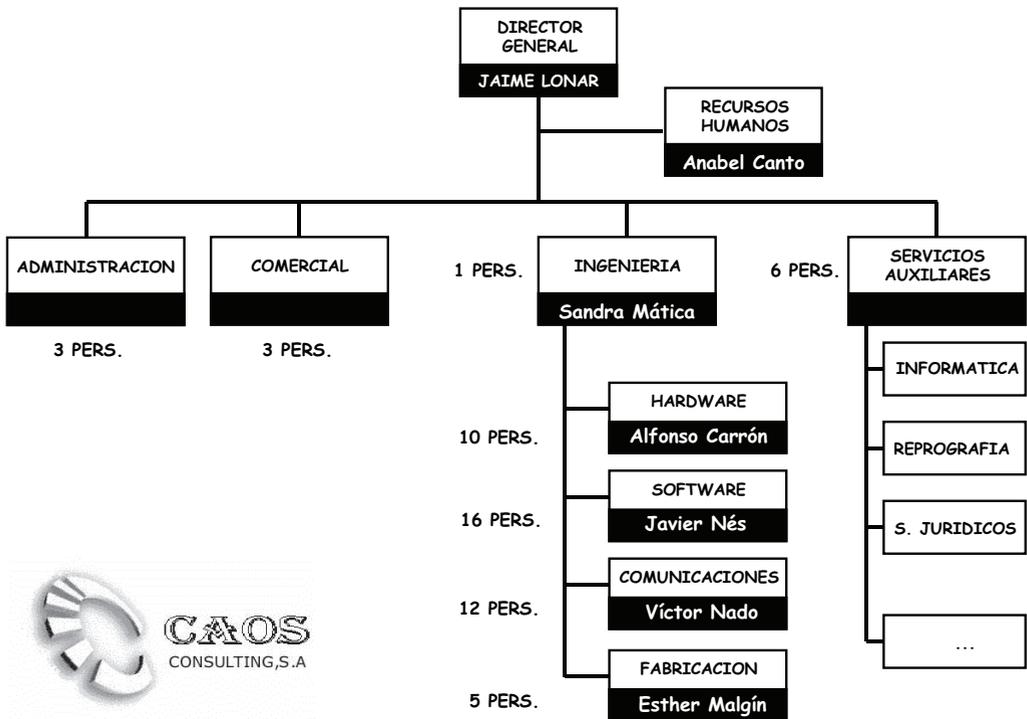


Figura 1.11 Organigrama simplificado de Caos Consulting

5.2 Costes laborales

Para estimar y asignar costes, Caos Consulting divide a sus empleados en seis categorías distintas:

- ☞ **Directivos (DI):** son, aparte del Director General, el responsable de Recursos Humanos y los Jefes de las Secciones de Ingeniería y Administración. El sueldo medio anual de un Directivo de Caos es de 105.000 € brutos.
- ☞ **Consultores (CO):** son profesionales de reconocido prestigio y probada experiencia en cada una de sus disciplinas que hacen de expertos para los proyectos en los que participan. Caos cuenta con cuatro consultores, tres de ellos asignados a la sección de ingeniería y uno en Servicios Auxiliares. El sueldo medio anual de los consultores es de 65.000 €.
- ☞ **Ingenieros Senior (IS):** se encuadran en esta categoría todos los responsables de una sub-sección, así como el personal con más de cinco años de experiencia laboral. Su sueldo medio anual es, en Caos Consulting, de 46.000 €. Por lo general, todos los Directores de Proyecto son ingenieros senior.

- ☞ **Ingenieros Junior (IJ):** son los titulados superiores cuya experiencia es inferior a los cinco años. Su sueldo medio es de 28.000 € al año.
- ☞ **Técnicos (TE):** corresponde esta categoría a los ingenieros técnicos, delineantes, estudiantes y becarios en prácticas. Su sueldo medio es de 23.000 € anuales.
- ☞ **Personal auxiliar (PA):** esta categoría está formada por secretarías, administrativos, ordenanzas, etc. Su sueldo medio anual es de 14.000 €.

Cada empleado le supone a Caos un determinado coste laboral, que es el coste en el que incurre la empresa por la utilización del factor trabajo. Los costes laborales agrupan seis conceptos:

- ☞ Los **saldos y salarios**, que incluyen nóminas, retribuciones en especie y aportaciones a planes de pensiones.
- ☞ Las **cotizaciones obligatorias** a los sistemas de Seguridad Social.
- ☞ Las **cotizaciones voluntarias**, tales como seguros de enfermedad, de asistencia médica, etc.
- ☞ Las **prestaciones sociales** directas, que incluyen incapacidad temporal, desempleo o jubilación.
- ☞ Las **indemnizaciones** por despido.
- ☞ **Otros gastos** (sociales, transporte, comedores, formación, etc.).

De los costes laborales, variando mucho en función de la empresa y del nivel y escala retributiva del trabajador, dice el Instituto Nacional de Estadística¹² que en torno a un 75% se corresponde con el sueldo bruto del empleado, y aproximadamente el 25% con las cargas sociales y otros costes.

En el caso de Caos Consulting, la empresa calcula el coste asociado a cada empleado sumando a los sueldos medios de la categoría a la que pertenece un 33,3% (resultado de dividir el 25% de las cargas entre el 75% del sueldo bruto), correspondiente a las cargas sociales anteriormente mencionadas (Seguridad Social, desempleo, formación,

¹² Fuente, *Boletín Mensual de Estadística* del INE. Datos correspondientes al último trimestre de 2003.

etc.)¹³, y dividiendo entre el número de horas de trabajo anuales¹⁴ (en torno a 1.750). Se obtiene así el coste laboral medio por hora facturable, que queda reflejado para cada categoría en la siguiente tabla:

COSTES MEDIOS POR HORA TRABAJADA Y CATEGORÍA (en Euros)			
CATEGORÍA	SUELDO BRUTO ANUAL	COSTES SOCIALES	COSTE POR HORA
DI (4 personas)	105.000	34.965	79,98
CO (4 personas)	65.000	21.645	49,51
IS (11 personas)	46.000	15.318	35,04
IJ (19 personas)	28.000	9.324	21,33
TE (14 personas)	23.000	7.659	17,52
PA (6 personas)	14.000	4.662	10,66

La nómina global de Caos Consulting (incluyendo cargas sociales) asciende, pues, a 2.831.292 € anuales.

5.3 Costes generales

De los 58 empleados de Caos sólo el personal de la sección de ingeniería participa directamente en los proyectos (y factura a los clientes). Las 14 personas restantes, de Dirección General, Recursos Humanos, Administración, Comercial y Servicios Auxiliares, se consideran costes generales. Los costes laborales de estas personas (3 directivos, 1 consultor, 4 ingenieros senior, 4 junior y dos empleados auxiliares) ascienden a 938.432 € anuales.

Los costes de alquiler de inmueble, luz, agua, teléfono, tasas y otros varios (correos, costes financieros, formación del personal, etc.) suponen un desembolso de otros 360.000 € al año.

La suma de todos los costes generales, 1.298.432 € anuales, representa algo menos del 69 % de los costes del personal de ingeniería (el que se “factura” al cliente), por lo que antes de vender una hora de trabajo, los costes horarios expresados en la tabla anterior deben multiplicarse por el coeficiente de gastos generales, o sea, por 1,69.

¹³ En realidad, este porcentaje no es aplicable a todos los niveles salariales. Por ejemplo, las cotizaciones a los sistemas de Seguridad Social tienen topes máximos, asociados a la máxima cobertura (pensión) que se puede percibir del Estado, con independencia del sueldo percibido. Así, los costes sociales de un directivo serían mayores en valor absoluto que los de un técnico, pero inferiores en valor porcentual. No obstante, en este ejercicio se han considerado que todos ellos se calculan como el 33,3% del sueldo bruto, para compensar el desequilibrio entre prestaciones de la empresa (sociedades médicas privadas, seguros o planes de pensiones), complementarias al sueldo bruto, que son también distintas para cada categoría profesional.

¹⁴ Fuente, *Encuesta sobre el Tiempo de Trabajo en España 2000*, último estudio al respecto publicado por el INE.

5.4 Otros costes

Además de lo anterior, cada vez que Caos Consulting factura una hora de trabajo de su personal, ha de imputar otros costes asociados a dos partidas adicionales: el sistema informático de la empresa y los consumibles.

Los **costes informáticos** incluyen la adquisición, instalación y mantenimiento de la red de área local, ordenadores y periféricos de la empresa, así como las herramientas y aplicaciones informáticas utilizadas con carácter general¹⁵. Se estima que el coste total por año oscila en torno a 180.000 €, que, repartidos entre las horas de trabajo de los empleados de ingeniería, implican añadir a cada hora facturada un coste adicional de 2,34 €.

Los **costes de consumibles** incluyen la adquisición y alquiler de elementos de consumo habitual en la empresa, además de material de oficina, discos y cintas de ordenador, recargas de tinta para impresoras y gastos de reprografía (impresión, reproducción y encuadernación de planos, memoria, trabajos, etc.), y se estiman en torno a 0,75 € por hora facturable. Este valor, sin embargo, depende en gran medida del tipo de proyecto, de la cantidad y clase de consumibles utilizados, y del número y complejidad de documentos, planos, etc. a realizar, por lo que el valor de 0,75 €/hora se utiliza para estimar el coste, pero *a posteriori* se imputa al proyecto solamente los costes en los que realmente se incurre.

Por último, a la hora de estimar el coste de un proyecto, se incluyen también otros gastos adicionales que se prevean necesarios (tales como suministros de materiales y equipos, dietas, viajes, compra de herramientas o útiles, etc.).

5.5 Margen comercial de Caos Consulting

Caos Consulting no es una organización no gubernamental (ONG), ni una institución benéfica. Sus propietarios (pequeños accionistas, entre los que cabe incluir a alguno de los trabajadores de mayor categoría, que poseen un pequeño porcentaje de las acciones) pretenden obtener un beneficio (como recompensa por la inversión económica) de la empresa. Al precio por hora resultante de multiplicar el valor del coste por hora por el coeficiente 1.69, al que se suman los costes de equipos informáticos, de consumibles y otros varios, se le añade un porcentaje de beneficio que justifique el riesgo y el esfuerzo de los accionistas. En general, el Consejo de Administración de Caos Consulting pretende obtener un margen¹⁶ medio (para todos los proyectos de un año) que ronde el 20%.

¹⁵ Las herramientas y aplicaciones que se adquieren específicamente para un proyecto se imputan contablemente al mismo, y no se repercuten sobre los costes generales.

¹⁶ Recuérdese que, tal y como se ha expuesto en el Capítulo 1, el beneficio del proyecto se calculará restando al margen obtenido el coste de oportunidad en ese momento. No es de

5.6 Facturación de Caos Consulting

El pasado año la empresa facturó alrededor de 12,4 millones de Euros, antes de impuestos, de los cuales 6,2 millones se gastaron en suministros (material y equipos), subcontratos, viajes y estancias. También se gastaron 2,83 millones en nóminas, y 360.000 € más en costes generales. Por último, se gastaron 180.000 € en equipos informáticos y su mantenimiento, y casi otros 58.000 en consumibles. El margen global puede calcularse como la diferencia entre ingresos y gastos, referida al total de facturación, como sigue (todos los valores expresados en miles de Euros, o sea, K€):

$$M_g = \frac{12.400 - 6.200 - 2.831 - 360 - 180 - 58}{12.400} = 0,223$$

O, lo que es equivalente, aproximadamente un 22,3 % de la facturación global de la empresa.

Con tipos de interés de mercado inferiores al 4%, la Dirección de Caos entiende que el beneficio obtenido es razonable, si bien pretenden incrementarlo a medio plazo.

LECTURA: EL ARTE DE NEGOCIAR¹⁷

El sutil encanto de la negociación está presente, día a día y a cada instante, en nuestras vidas. Tenemos que negociar la hora de vuelta a casa con nuestros padres cuando somos pequeños. Negociamos qué película vemos o al sitio al que vamos con los amigos, las condiciones de nuestro préstamo hipotecario con el banco o el sueldo con nuestro jefe. Negociamos también el destino en vacaciones con la familia o, si somos el presidente de una multinacional, el futuro de miles de puestos de trabajo con los sindicatos.

extrañar, pues, que las empresas revisen periódicamente los márgenes a aplicar en función del estado general de la economía.

¹⁷ La idea de escribir este texto me vino a la cabeza durante un larguísimo viaje París-Madrid, a las tantas de la noche y después de pasar muchas horas en el aeropuerto, leyendo el libro *Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in*, de R. Fisher, W. Uri y B. Patton (Penguin Book). Había sido un día de frustrantes intentos de negociar aspectos técnicos de un proyecto espacial multinacional, y sin resultado aparente. Aunque el libro (y este apéndice) no presenten “recetas mágicas”, “ideas felices” ni “soluciones universales”, a veces uno siente que material de este tipo debería repartirse (gratuitamente, claro, y con “dibujitos”) antes de dichas reuniones, entre los participantes. Mi agradecimiento a los autores por hacerme sonreír al final de esa tediosa jornada.

Como profesionales, a menudo nos vemos obligados a negociar dentro del entorno de nuestro trabajo. Negociamos aspectos técnicos tales como especificaciones, interfaces, etc. Negociamos costes de materiales y recursos para ejecutar el trabajo y, por qué no, aspectos contractuales, condiciones de ejecución (plazos, lugares), salarios y pluses, etc.

Y si la negociación está implícita en casi todas las actividades cotidianas, ¿no parece razonable enfrentarse a ella con ideas claras y estructuradas, y actitudes abiertas y positivas?

Con independencia de la importancia de la decisión a tomar o de su trascendencia, en toda negociación se utilizan tácticas similares. Todas ellas van encaminadas a la consecución del mayor número posible de objetivos, aun cuando se parta a veces de situaciones de manifiesta debilidad, con interlocutores irritables, prepotentes, ofuscados o agresivos, de diferentes países y culturas, o con intereses ocultos e, incluso, ilegítimos.

El buen negociador es aquel que obtiene lo que quiere, pero sin “arrasar” con todo, es decir, sin quemar al interlocutor de forma que se eliminen futuras posibles negociaciones.

Culturas de negociación

Básicamente, hay dos culturas de negociación:

- La táctica **amigable** propugna una buena relación humana.
- La táctica **agresiva** promueve la competitividad y un constante estado de tensión.

La táctica amigable fomenta un clima de negociación agradable, generalmente a costa de transigir y ceder en más puntos de los estrictamente necesarios, y está especialmente indicada cuando la negociación actual no es lo más trascendente de la relación (por ejemplo, existen vínculos de amistad o familiaridad), o cuando se persigue mejorar nuestra postura para futuras ocasiones. La segunda táctica (agresiva) suele obtener mejores resultados a corto plazo, pero genera tensiones innecesarias que suelen provocar rupturas y eliminar oportunidades futuras.

Los expertos coinciden en que lo mejor es un punto medio entre ambas posturas, localizado en función del interlocutor y de la importancia del motivo de negociación¹⁸. También recomiendan olvidar los aspectos personales y

¹⁸ La literatura negra se ha servido de una combinación de ambas posturas de negociación, consistente en que dos personas del mismo equipo se reparten los papeles de negociador amigable y negociador agresivo, formándose el conocido equipo “poli bueno, poli malo”, que obtiene sorprendentes resultados en algunas ocasiones.

concentrarse en el problema, así como negociar en grupos reducidos (idealmente de dos personas), donde las posturas puedan quedar claras y no exista el peligro de dispersarse en exceso.

Negociación basada en objetivos

A menudo es frecuente que los interlocutores se concentren en hechos puntuales, de poca importancia, tratando de llevar al contrario a su terreno para “ganar” esa parcela de la negociación, y perdiendo el punto de vista global de la misma. Esta actitud suele conducir a posturas intransigentes, donde existen pocas “piezas a intercambiar”, que acaban en acuerdos poco satisfactorios para todos.

Al igual que en una partida de ajedrez, en general es preferible concentrarse en los objetivos globales de la negociación (jaque mate), asumiendo que se cederá y ganará terreno en los distintos aspectos concretos (peones, alfiles, etc.). Así, si estamos negociando con nuestros padres la hora de vuelta a casa tras una fiesta, probablemente sea mala idea insistir indefinidamente en volver más tarde de lo permitido. Es mejor proponer una estrategia global más amplia (como por ejemplo, llamar por teléfono al llegar y volver en taxi, un poco más tarde) donde todas las partes tengan algo que ganar.

Principios de negociación

A la hora de preparar una reunión en la que se hayan de negociar puntos concretos, merece la pena revisar el siguiente decálogo de aspectos a tener en cuenta:

1. Marcar siempre, y de antemano, unas condiciones mínimas para llegar a un acuerdo. Con ello se evita acceder a posiciones insostenibles al decidir con rapidez y bajo presión.
2. Separar a las personas del problema concreto. Dejarnos influir por nuestra simpatía o antipatía por el interlocutor vicia la negociación y entorpece la visión del problema concreto.
3. Análogamente, tratar de reaccionar de forma no emocional, considerando la negociación como un proceso profesional y no personal (poco a poco, esta actitud calará, incluso al negociar los aspectos más privados y personales).
4. Concentrarse en los objetivos globales, y no en hechos concretos. Es aconsejable ceder en aspectos puntuales si con ello se alcanzan posturas más favorables a nivel global. Dicho de otro modo, no hay que dejar que los árboles nos tapen el bosque.

5. Explorar todas las opciones antes de tomar partido por una de ellas. A menudo, la opción más atractiva no es necesariamente la mejor, en términos globales.
6. Canalizar la negociación hacia objetivos que puedan medirse de forma concreta. No negociar aspectos vagos, tales como “nivel de responsabilidad” o “consideración en el trabajo”, sino aspectos objetivos, del tipo “número y categoría de personas a mi cargo” o “despacho y plaza de aparcamiento”.
7. Conceder al interlocutor cierto margen de maniobra para que sus concesiones no aparezcan como simples derrotas.
8. Tratar de separar la negociación presente de otras pasadas, salvo que en estas últimas hiciésemos concesiones concretas a nuestro interlocutor.
9. Asegurar la existencia de un canal abierto de comunicación. Escuchar a nuestro interlocutor. Pedir que nos repitan lo que no entendamos. Asentir de vez en cuando los aspectos fundamentales. Análogamente, hablar claro y repetir lo importante, enfatizando los puntos clave. No olvidar los aspectos culturales, religiosos, ideológicos, etc. Son campos donde se abona la intransigencia necesaria para quebrar una negociación en curso.
10. Analizar el impacto de la negociación (los resultados obtenidos) dentro de la propia empresa. Qué opinarán los jefes y compañeros, cómo influirá en nuestro prestigio personal, si sentará algún tipo de precedente, si servirá para facilitar futuras negociaciones o si los resultados son consistentes con lo inicialmente pretendido.

Y si todo falla, hagamos como los gobiernos: busquemos un mediador imparcial, aséptico y objetivo que ayude a encauzar la negociación con propuestas coherentes y equilibradas (moraleja: el partido se ve mejor desde el banquillo que desde la cancha).