

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS



Jesús David Páez Peña

Código: 2204738

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Desarrollo de habilidades directivas y gestión de proyectos

Henry Montoya

Bogotá, Colombia

Noviembre 2021

Introducción:

En el presente documento se busca demostrar cómo las habilidades directivas y el uso correcto de estas, tienen un papel importante a la hora de llevar a cabo la gestión de proyectos. Por otro lado busca reflejar la importancia del rol desempeñado por un líder en una organización y los tipos de liderazgo que puede utilizar a su favor y al favor de la compañía, según la personalidad y las habilidades de este.

Los proyectos son aquello que se lleva a cabo con la finalidad de lograr un resultado, además de esto son temporales y dicho resultado requiere de una planeación estratégica detallada, la cuál debe incluir desde elementos básicos como objetivos, metas, equipos de trabajo, insumos con los que se va a trabajar, hasta elementos más complejos de realizar tales como un plan de presupuestos, cronograma de actividades y la división de tareas y responsabilidades.

Por otro lado, el liderazgo es una capacidad que no todas las personas pueden desarrollar de manera óptima, ya que se necesita de ciertas cualidades o habilidades que le permitirán a un buen líder cumplir con los objetivos propuestos por este mismo y/o por la organización a la cuál este pertenezca. En el presente trabajo se profundizará en las habilidades directivas y en el cómo éstas afectan en la gestión y el desarrollo de un proyecto.

¿Cómo se puede definir a un buen líder? Lo ideal es una persona íntegra, es decir, que se mantenga en constante aprendizaje ya sea de manera autóctona o con referentes externos de sí mismo, ya que de esta forma podrá crear planes estratégicos de una manera más sencilla para cumplir con los objetivos que se proponga; asimismo, debe ser comunicativa y asertiva con el fin de poder expresar de manera clara y precisa sus ideas hacia su equipo de trabajo, esto le permitirá influir sobre su comportamiento en pro de los objetivos que tenga un proyecto.

Liderazgo

Tipos de Liderazgo

Para poder definir los tipos de liderazgo, primero es necesario definir el término en sí, entonces se debe tener en cuenta que “*es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio*” Lussier, R. N., Achua, C. F. (2015). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6th ed.). CENGAGE Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Y según estos dos autores, esta definición se soporta con 5 factores clave, que se relacionan entre sí, los cuales son: Líderes y seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas. El director del proyecto tiene que saber como combinar su autoridad con sus destrezas, combinando cada factor clave en pro de cumplir con las metas y objetivos del proyecto.

Según James Burns, hay dos tipos de liderazgo, el primero, el transformacional, que es aquel que permite que tanto el líder como sus seguidores, crezcan y se eleven tanto motivacionalmente como moralmente, y el segundo que es el transaccional, que es aquel líder que solo trabaja los límites o términos de los intereses de sus liderados.

Modelo de Liderazgo:

Según Roberto Rabouin un modelo de liderazgo debe conformarse de 4 elementos:

Sentido del liderazgo: ¿Para qué ser líder? ¿Qué sentido tiene?

El rol del liderazgo: ¿Qué se puede esperar socialmente de una persona que ha asumido este rol?

Las demandas del liderazgo: Es aquello que se le debe exigir a un líder, de forma que se apersone y tome sentido de pertenencia en su rol, hacia sus liderados.

Las prácticas del liderazgo: Estas prácticas se vinculan a tres áreas fundamentales, las cuales son de “*gestión*” en función de los objetivos de un proyecto o empresa, de un grupo o de sí mismo; de “*relacionamiento*” es decir, las relaciones interpersonales que este construya; y de “*liderazgo personal*” el cuál se refiere a la autogestión.

(Rabouin, 2014)

Un modelo de liderazgo es de suma importancia en el direccionamiento estratégico de un proyecto, ya que a través de la toma de decisiones se pone en práctica la estrategia por la cual se cumplan las metas y objetivos que se propongan en este; por lo general este proceso consta de 3 elementos que lo rigen: Análisis estratégico, selección estratégica, y por último la implementación de la estrategia (Johnson y Scholes, 1997).

El líder, en este caso el director del proyecto, debe tener en cuenta que para poder implementar estos tres elementos debe contar con ciertas herramientas gerenciales, tales como, habilidades, aptitudes y actitudes que le facilitarán la dirección de sus subordinados de manera tal que hagan un uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles que se les brindará para la realización del proyecto. Dichas herramientas formarán los cimientos, la organización y las políticas que darán cuerpo a la estrategia planeada que permitirá llegar óptimamente a los resultados que se esperan.

Según Lussier y Achua, hay modelos y teorías sobre el liderazgo que se utilizan para predecir, comprender y controlar mejor a un líder de forma exitosa, ya que a través de estas se puede entender el mundo de la gerencia y la dirección desde un punto de vista académico.

El éxito de liderar se hace efectivo cuando hay correspondencia entre “*la conducta y su estilo, los seguidores y la situación*” (Lussier & Achua. 2014).

Una de estas teorías es la de *contingencia*, la cual demuestra cómo algunos líderes se descubren a sí mismos dependiendo de la situación en la que se encuentren, por ejemplo esto se puede reflejar cuando se trata de economía global.

Herramientas Gerenciales:

Habilidades:

Según Bárbara Knapp, para un líder quien este caso sería el director del proyecto, es de vital importancia saber cómo utilizar sus habilidades a su favor, ya sea en función de sí mismo o de otros, ejecutando óptimamente una tarea que se realice con frecuencia, disponiendo de la menor cantidad de tiempo y energía para adquirir esta capacidad.

Las habilidades, se pueden dividir en dos tipos, según el escenario donde se presenten como se muestra en la figura No. 1:

Figura 1:

Diferencia entre habilidades blandas y duras



Nota: Observatorio laboral de la secretaría de trabajo y previsión social. (2019). Diferencia entre habilidades blandas y duras. [Figura] Recuperado de: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>

Habilidades Duras: También conocidas como herramientas técnicas son las que se utilizan en escenarios conocidos, a los cuales se les puede dar respuesta a las situaciones que se presenten de las que ya se tenga un registro y se haya probado una solución, estas herramientas no aportan gran valor a la organización, ya que son conductas y comportamientos ya aprendidos que no le permiten a un líder diferenciarse de otros.

Habilidades Blandas: También conocidas como habilidades transversales son las que se presentan en escenarios desconocidos y que generan incertidumbre, por lo cual, a diferencia de las herramientas técnicas, estas habilidades dependen de la personalidad del líder y de su capacidad de responder ante situaciones novedosas, por esta razón en el mercado laboral, es más competitivo un profesional que se diferencie por el valor agregado intangible

que pueda aportar a la empresa; por otro lado esta destreza también se puede desarrollar con el tiempo. Pero, ¿Cuáles son estas habilidades y por qué son tan importantes para los líderes? Son importantes porque determinan el desempeño y la competitividad que estos tengan; estas pueden ser:

“Capacidad para hacer” que hace referencia a la iniciativa y la disciplina, *“capacidad para comunicarse”* la cual se usa para construir relaciones interpersonales y comprenderlas, *“capacidad para relacionarse con actores”* La relación que se genera los actores internos y externos del proyecto, *“capacidad de apoyo”* el desarrollo de esta competencia apoya al cumplimiento de los objetivos personales o del proyecto, *“Capacidad para generar soluciones”* Son competencias para obtener soluciones y no problemas, *“Capacidades fundamentales”* Por ejemplo la tolerancia a la presión o manejo de conflictos. (Ruth Arroyo, 2017, p16).

Aptitudes y Actitudes

Además de las habilidades un líder tiene que contar con las aptitudes necesarias para poder influir sobre el comportamiento de su equipo de trabajo con el fin de cumplir los objetivos del proyecto, generando un ambiente laboral amigable y eficiente; asimismo también debe tener una actitud con iniciativa, y responsable de cada paso y factor que tenga una influencia directa e indirecta sobre este.

Habilidades Directivas

Son aquellas herramientas que forman un vínculo entre la estrategia, las prácticas administrativas, las técnicas, el estilo y los atributos de personalidad con el fin de lograr resultados eficaces y positivos. (Whetten, 2005).

Según el mismo autor, también tienen ciertas características que las diferencian de cualquier otra habilidad, tales como:

- Son conductuales, es decir, que parten de la conducta de una persona.
- Son controlables, en otras palabras se puede afirmar que el individuo es quien ejerce control sobre ellas.
- Se interrelacionan y se complementan entre ellas, por ende sería difícil tener una habilidad aislada del resto.
- En ocasiones son contradictorias y hasta paradójicas, ya que no todas pueden enfocarse a realizar las mismas tareas, esto se ejemplifica en los grandes directivos que tienen características que a veces los contradicen.
- Se pueden desarrollar, esto significa que también es posible adquirirlas o aprenderlas con el tiempo. Para esto existen modelos de desarrollo de estas, como se ve en la tabla No. 1

Tabla 1:

Tabla 2 Un modelo para desarrollar las habilidades directivas		
COMPONENTES	CONTENIDO	OBJETIVOS
1. Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta Representación de roles	Evaluar el nivel actual de habilidades de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
2. Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Guías de comportamiento	Enseñar los principios correctos y presentar los fundamentos para las guías de comportamiento.
3. Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
4. Práctica de habilidades	Ejercicios Simulaciones Representación de roles	Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
5. Aplicación de habilidades	Tareas (conductuales y escritas)	Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Nota: Desarrollo de habilidades directivas (2016). P8. Un modelo para desarrollar las habilidades directivas [tabla]. Recuperado de:

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Proyectos

Gestión de Proyectos:

Como se define en la introducción los proyectos son un conjunto de procesos, procedimientos, y por lo general trabajo en equipo, que en conjunto tienen la finalidad de cumplir con un resultado en un plazo de tiempo determinado, según los objetivos y metas propuestas, en la etapa de formulación y planeación de este mismo.

Para plantear y poder entender de una mejor manera un proyecto es necesario tener en cuenta ciertos aspectos generales de este, tales como, la clasificación, la inversión que requiere, el estudio del mercado al cual se va a lanzar, la proyección de demanda que esto requiere, el estudio de la elaboración del mismo, los costos en los que se incurre y los beneficios que se obtienen, y los riesgos que el equipo de trabajo tiene que asumir para la conclusión óptima de dicho proyecto.

Clasificación de los Proyectos:

Los proyectos pueden ser públicos, privados y mixtos, los públicos se caracterizan por cumplir generalmente una función social, como el mejoramiento de la educación, salud o vivienda; otra característica es que la rentabilidad financiera es un factor secundario, además de esto son realizados por el estado dentro del marco de desarrollo del país.

Los privados, se caracterizan principalmente porque son planeados y ejecutados por personas naturales y jurídicas y buscan generar una rentabilidad económica de forma que les permita recuperar la inversión inicial realizada. Los mixtos, cuentan con capital privado y público, y pueden estar organizados bajo una sociedad anónima o un directorio mixto. (Angulo. 2016).

Inversiones Requeridas:

Por otro lado, las inversiones tienen el objetivo de satisfacer una necesidad y principalmente son utilizadas en la elaboración del proyecto para asignar los recursos con los cuales los insumos se transforman en elementos de mayor valor agregado que les permite generar una utilidad y además busca incrementar la competitividad del equipo de trabajo. En esta etapa de inversiones, también se abarca el financiamiento donde se negocian los recursos que se van destinar para la realización del proyecto y se busca sacarles el mayor provecho.

Estudio del Mercado del Proyecto:

Un líder debe tener en cuenta para la gestión del proyecto, el mercado en donde este se va a lanzar, ya sea un bien o un servicio, ya que el éxito de este, depende también del conocimiento de los escenarios donde se encuentre, ya que esto le permitirá saber al director, saber, si va a ser aceptado lo que se va a ofrecer, con para que llegue al consumidor final,

también en qué cantidad de producción que se tiene que ejecutar, entre otras actividades que hacen parte del estudio de mercados.

Proyección de la Demanda:

La demanda del mercado siempre debe analizarse desde un enfoque prospectivo por parte del equipo de trabajo, pero sobre todo por el mismo líder, ya que esta es una habilidad que además de ser muy útil, permite que tanto el proyecto como quien lo está planeando y

ejecutando tengan un valor agregado en el mercado. En esta etapa se define el tipo de consumidores a los cuales se quiere llegar, dónde se va a distribuir, las necesidades que se busca suplir y la identificación de las tendencias y las megatendencias que pueden favorecer la rentabilidad del mismo.

Elaboración del Proyecto:

La elaboración del proyecto inicia desde su formulación, en esta etapa se da forma y se articula cada parte que lo conforma, además de ser donde se establecen las estrategias de todo aquello que contribuye a la producción del mismo, es decir, dónde se distribuyen los recursos y el personal calificado para manejarlos, el equipo que se va a utilizar para ejecutarlo.

Costos y Beneficios:

Para determinar los costos del proyecto, se debe tener en cuenta que los costos totales de este no son solo aquellos que influyen directamente en la elaboración del mismo, sino que también existen costos y gastos, que aunque no se vean reflejados en el resultado final, afectan indirectamente en este. Por otro lado, cabe resaltar que los costos deben estar previstos desde el presupuesto que se haya destinado para el proyecto.

La rentabilidad que genera la producción de un bien o servicio no siempre proviene de las ventas directas de estos, pero si es la fuente principal de ingresos de esta, y se dan como resultado del producto entre el precio y la cantidad producida. Pero también hay otro tipo de ingresos del proyecto que usualmente se generan de una forma indirecta, los cuales son los derivados que pueden salir de la elaboración de este.

Riesgos del Proyecto:

Siempre en cada inicio de un proyecto, es necesario tener en cuenta el riesgo que se va a tomar para ejecutarlo, y aunque no se puede predecir con exactitud lo que ocurrirá en el futuro, sí es posible elaborar proyecciones para evaluar qué tan viable será el proyecto, qué tipo de variables, y cuáles escenarios influyen en mayor o menor proporción sobre el mismo; por otro lado cabe resaltar que un líder tendrá que enfrentarse a la dificultad de tomar decisiones en medio de la incertidumbre, cuando dichos escenarios y variables, son en gran parte, inciertos.

Una de las herramientas que mejor se puede utilizar por un equipo de trabajo para desarrollar un proyecto es la guía PMBOOK, la cual los define como esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un servicio, producto o resultado único. (Guía PMBOOK. 6ta edición. Pg4).

Es muy importante reconocer, qué es un producto único, un servicio único y un resultado único, ya que sin estos no se podrían fijar las metas y objetivos que se quieren lograr por parte de los participantes del proyecto.

Producto Único: Puede ser una mejora, una corrección, o un elemento que le agregue valor y novedad al entregable final.

Servicio Único: La capacidad de prestar un servicio.

Resultado Único: Un documento donde se evidencie el proceso detallado que tuvo todo el proyecto.

Combinación Única: Una combinación entre uno o más productos, servicios o resultados.

Al ser temporales pueden derivar en un resultado que siga perdurando en el tiempo, como un activo financiero, un impacto social, o algo que simplemente haya generado valor a un negocio, más aún así, tienen un inicio y un cierre predeterminados en los macroprocesos y procesos que operan en el mismo. (EAE Business School. 2021)

Inicio: Tiene como objetivo, definir un proyecto nuevo o una etapa nueva en la ejecución, y también es donde se consiguen los permisos y licitaciones necesarias para llevarlo a cabo.

Planificación: En esta etapa es donde se plantean los objetivos y las estrategias que se emplearán para llegar a ellos.

Ejecución: Es cuando la elaboración se pone en marcha según las estrategias definidas.

Control: Es la parte que más precaución necesita, ya que aquí se supervisa y se evalúa el desempeño del proyecto y del equipo de trabajo.

Cierre: Es donde se obtiene el resultado del proyecto y se culmina por completo el mismo.

La *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos* establece que el ciclo de vida de un proyecto puede componerse por etapas o fases que se organizan en nombres o números que buscan satisfacer las necesidades de quien o quienes estén involucrados en el proyecto, y que es muy común encontrarse con diversos tipos de ciclo de vida, que encierran los distintos procesos y macroprocesos que lo conforman. (Rivera. F. 2010)

En un proyecto la principal responsabilidad del líder al momento de producir un bien o prestar un servicio, es encargarse de que tanto él como el equipo de trabajo, cumplan con el objetivo de este, con calidad, sin desfasarse del presupuesto, y en el lapso de tiempo acordado, es decir, lograr el objetivo que en este caso sería satisfacer a los clientes de manera eficiente.

Conclusiones:

La función principal de un director de proyecto es aportar su capacidad de liderar, para que su equipo pueda cumplir con el objetivo de manera eficiente.

Existen diferentes tipos y estilos de liderazgo que permiten comunicar mejor las estrategias según la personalidad del encargado del proyecto.

En la cotidianidad es mucho más valioso para una empresa que una persona tenga mejores habilidades y capacidades para enfrentarse a la incertidumbre, es decir, que puedan explotar mejor sus habilidades blandas, a una persona que pueda desempeñar muy bien su papel dentro de la empresa pero sólo ciñéndose exclusivamente a las instrucciones que se le da.

Los proyectos tienen diferentes tipos de ciclo de vida que dependiendo de la planeación y ejecución que se les haya dado, se adecuan de una mejor o peor manera a estos.

El PMBOOK es una guía que se aplica a la gran mayoría de proyectos, debido a que busca brindar un apoyo a los encargados acoplándose al tipo de proyecto que se va ofrecer en un mercado en específico.

Una de las etapas más importantes en un proyecto es la proyección de la demanda, ya que un líder que pueda enfocar este elemento en sus estrategias, y que a su vez logre desarrollar óptimamente la habilidad para llevarla a cabo, puede mirar de una forma

prospectiva el futuro, lo cual le permitirá ser más asertivo determinando el comportamiento de la oferta y la demanda, creando el segmento de mercado al cuál va dirigido, y también permitiéndole buscar la forma de darle un valor agregado al bien o servicio que va a ofrecer.

Referencias:

Administración de proyectos. Rivera. F. (2010). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Administración exitosa de proyectos. Gido. J. Clements. J. Baker. R. (2018).
Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Desarrollo de habilidades directivas. Huerta. J. Rodriguez. G. (2014). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Desarrollo de habilidades directivas. Whetten. D. (2016). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Evaluación financiera de proyectos. Meza. J. (2013). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Guía PMBOOK: Definición, estructura y tips de estudio. EAE Business School.
(2021). Recuperado de:
[https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-adminis
tracion-de-proyectos/](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/)

Habilidades directivas. Anónimo. Recuperado de:
<https://www.ceupe.com/blog/habilidades-directivas-eficaces.html>

Habilidades gerenciales. Arroyo. R. (2017). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Liderazgo en las organizaciones. Yulk. G. (2008). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=6317&pg=16&ed=>

Liderazgo y atributos gerenciales. D.I. (2010). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Lussier. R. Achua. C. (2014).
Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Preparación y evaluación de proyectos. Sapag. N. (2014). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=6317&pg=16&ed=>

Project Management Institute (Ed.). (2017). *Guía de Los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos* (6th ed.). Project Management Institute.

Proyectos y estrategias de investigación social. Callejo. J. Viedma. A. (2006).
Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Proyectos: Formulación y evaluación. Angulo. L. (2016). Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Rabouin. R. (2007). El sentido del liderazgo. Recuperado de:
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Solarte Santos; Sánchez Arias. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos. Recuperado de:

<https://www.proquest.com/docview/1677177554/DBC0F0D4BF814ABCPQ/3?accountid=30>

799