

**COMO INFLUYE EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN
LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Autor:

MARIA DANIELA GIL HERNÁNDEZ

COD. 2204394

Docente:

HENRY MONTOYA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EMPRESAS

BOGOTA D.C., 17 DE FEBERO DE 2022



COMO INFLUYE EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se enfrentan a un mercado cada vez más cambiante y más complejo, a su vez son mayores los retos para sus directivos y las habilidades que deben tener para el control de las mismas, partiendo de que deben tener responsabilidades multifacéticas las cuales afectaran de una manera directa su éxito o su fracaso, es por ello que deben adquirir, desarrollar y fortalecer día a día sus habilidades y competencias mediante el saber hacer (conocimiento), querer hacer (actitud) y poder hacer (habilidad), con el fin de ejecutar sus proyectos de una manera exitosa y lograr sobresalir en el mercado de acuerdo a las necesidades que van influyendo sobre las organizaciones.

Se debe mencionar que durante el desarrollo de determinado proyecto siempre habrá un delegado quien será la persona encargada de gestionar el proyecto asignado esto con el fin de aplicar los conocimientos con los que cuenta, sus habilidades, destrezas, herramientas y las técnicas adecuadas para poder ejecutar el proyecto que le sea asignado, sin embargo dicho conocimiento no debe ser solo para beneficio personal, sino que para fortalecer al equipo aplicando e integrando procesos de gestión para todo el equipo de trabajo con el fin de optimizar resultados.

De esta manera, los Gerentes de los Proyectos de las organizaciones podrán desempeñar múltiples escenarios, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías y muchas variables que en la medida que van cambiando, para ello es necesario capacitarse, actualizarse, adquirir nuevas habilidades con el fin de lograr enfrentar los retos de la actualidad y poderse anticipar a los que



puedan exteriorizarse en un futuro; es importante resaltar que no se trata únicamente de estar en el rol de directivo con un perfil simple de supervisor a sus colaboradores, si no que en la actualidad es necesario que los directivos sean más dinámicos, estratégicos y que garanticen que logran llevar a cabo los proyectos de manera satisfactoria y con los resultados esperados. En la actualidad es de gran importancia que los directivos de las organizaciones puedan establecer los objetivos y como se van a conseguir de una manera muy precisa, llevar a cabo la implementación de procesos de maneras estratégicas, no sin dejar de hacer un seguimiento continuo puesto que no solo se trata de hacer cambios sino de ejecutarlos de una manera idónea, dado que al tomar ciertas decisiones para mejorar el Desarrollo de determinado proyecto podría repercutir de manera tanto positiva como de manera negativa.

De acuerdo a varias dimensiones analizadas por Kenneth Blanchard, el liderazgo situacional las cuales son dos variables del comportamiento de un líder y están son la cantidad de la dirección (conducta de tarea) y su cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) las cuales indican y le ayudan al líder a proporcionar información de raíz de nivel de madurez que tienen los colaboradores, lo cual se relaciona con una competencia que indica la habilidad y/o conocimientos que tiene una persona para poder realizar determinada tarea dentro de una organización y por otra parte se relaciona con aspectos motivacionales que van ligados a las metas que se puedan trazar, de qué manera las ejecutan y si las asumen de una manera responsable.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, la tesis que define el documento en mención compete de manera directa a: **Como influye el desarrollo de nuevas habilidades directivas en la Gestión de proyectos, y de qué manera repercute dentro de las**



organizaciones. Es por ello que para desarrollar los argumentos pertinentes al desarrollo del presente ensayo se evidenciarán algunas consideraciones de autores y prácticas que hacen grandes aportaciones a la justificación del mismo, por otra parte, el desarrollo de dicho ensayo se llevará a cabo en cuatro grandes partes, siendo la primera de estas los elementos que facilitan la dirección, teniendo en cuenta algunas posturas importantes de la mano de los estilos del liderazgo, continuaremos con los conceptos y definiciones de comunicación para desarrollar el liderazgo de una manera acertada, posteriormente se evidenciará que es el liderazgo y los tipos que existen y para culminar se mencionarán las ventajas que obtendrán no solo los directivos si no también las organizaciones y cada una de las partes envueltas desde el momento en que se empieza a cambiar la percepción de dirigir, e implementar nuevas habilidades y características de alto rendimiento.

Es importante resaltar que aparte de los aspectos en los que nos vamos a enfocar se debe precisar que para gestionar proyectos de una manera idónea y lograr resaltar y fortalecer las habilidades que debe tener un directivo deben tener una finalidad, más allá de que los individuos cuenten con determinadas características es de suma importancia que estas se precisen con un objetivo o meta determinada que posiblemente se puedan ajustar en el corto o mediano plazo con el fin de que se ajuste a las necesidades del proyecto que se quiera ejecutar.

Por otra parte no se debe dejar del lado que siempre deberá existir una planeación, una ejecución y finalmente un entregable de esta manera se podrá controlar y revisar que se está ejecutando de manera correcta y cuáles deberán ser las medidas correctivas que se deban tomar en caso de que se presentasen alguna no conformidad durante el desarrollo del mismo.



2. ELEMENTOS QUE FACILITAN LA DIRECCIÓN

Actualmente se evidencian diferentes argumentos que de cierta manera ayudan a dar soporte al papel que tienen dichos elementos y la importancia que estos tienen en la adquisición de nuevas habilidades gerenciales esto con el fin de alcanzar nuevos objetivos, y que a su vez tenga un impacto directo en los grupos de trabajo de las organizaciones, con el fin de tomar decisiones acertadas en cualquier ámbito que se encuentren ya que esto les permitirá tener una mentalidad más abierta y de colaboración entre las partes, la intención de adquirir nuevas habilidades es promover el cambio y bajo ninguna circunstancia frenarlo.

Se debe tener en cuenta que para proporcionar el progreso de los proyectos de una manera exitosa es necesario considerar algunos elementos que los ayuden a facilitar, es trascendental asumir desde que posición de directivo se debe prever como mínimo que es lo que se quiere hacer y de qué manera se va a conseguir, por otra parte se deberá determinar cómo se debe hacer desde un punto de vista administrativo, y por otra parte se deberá hacer un control permanente para vigilar o supervisar que es lo que se está haciendo esto con un rol de supervisión, ya que es necesario que estos tres aspectos se desarrollen en conjunto para tener éxito.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que el éxito de los proyectos habitualmente se determina por el hecho de cumplir con unos términos de presupuesto y un cronograma, sin embargo en la medida que se han ejecutado se ha evidenciado que no basta solo con cumplir estos aspectos, si no que se debe ir más allá, no solo desde el concepto cuantitativo, hay que tener en cuenta factores cualitativos para la ejecución de los proyectos tanto a nivel interno



como externo, para el desarrollo del 100% de un proyectos se deben tener en cuenta aspectos tales como: cumplimiento de las expectativas de los Stakeholders, grado de satisfacción en el que culmina el proyecto, el cumplimiento y la calidad en el que este es entregado con el fin de disminuir los riesgos que se puedan llegar a presentar. Teniendo en cuenta esto; “se ha medido la efectividad de los proyectos a través de indicadores que incluyen prácticas de gestión, como la asignación de personas con el conocimiento y la experiencia requeridas” (Bryde, 2003).

De acuerdo a lo indicado principalmente es importante recalcar que el éxito de un proyecto va más allá de fijar cifras, puesto que en la actualidad en el momento de llevar a cabo el desarrollo de determinado proyecto hay factores que tienen mayor importancia y que permiten gestionar de mejor manera la administración de los proyectos y por esto es de gran importancia que los nuevos líderes, los nuevos directores de proyectos adquieran nuevos conocimientos, destrezas, habilidades para dar cumplimiento a las nuevas necesidades del mercado, puesto que son “factores de éxito que facilitan la administración de los proyectos” (Fortune y White, 2006).

3. CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Definimos comunicación como el proceso de enviar y recibir ideas, incluido el remitente, el canal, el mensaje, el decodificador y el receptor, cabe resaltar que, en todas las relaciones humanas, la comunicación es inevitable, pero ¿cómo afecta la comunicación a los miembros de una organización? ¿Qué características necesita un director de proyectos para que el mensaje sea efectivo y contundente? ¿Cuál es el efecto de la comunicación en el desarrollo de un proyecto y como poderse comunicar con el grupo que dirige? De acuerdo a Aristóteles la comunicación



puede afectar las acciones humanas de manera negativa o positiva ya que el la uso desde la antigüedad para llegar a inducir ciertos comportamientos.

La comunicación es un aspecto de vital importancia en el diario vivir de las personas en su vida cotidiana, no obstante en el ámbito empresarial tiene de cierta manera un mayor peso puesto que se debe tener claridad con lo que se quiere comunicar y hacerlo de manera asertiva con el fin de que el mensaje llegue de manera exitosa, clara y congruente a las partes involucradas, de acuerdo a Stanton, Etzel y Walker, (2007), la comunicación es la “transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”.

La nueva arquitectura de red multidireccional, con gestión integrada y descentralizada, y un lugar de trabajo colectivo compartido formado por personas de diferentes campos, requiere una comunicación eficiente y eficaz. Es por ello que todo directivo debe ser capaz de transmitir mensajes a través de los canales adecuados, que no solo sean completamente descifrados por los miembros de su organización en un solo nivel, si no en todos los niveles que existan, ya que esto también ayuda a fomentar y promover el trabajo en equipo, lo cual ayudará a efectuar los objetivos planteados y el respeto en todas las áreas.

Los gerentes y/o directores de proyectos deben crear un ambiente de comunicación no solo a nivel interno sino que también a nivel externo de la organización, proporcionando siempre una retroalimentación, sin intimidar y sabiendo usar sus habilidades para hablar en público y sus habilidades de liderazgo ya que con esto ayudara a asegurar que los miembros del proyecto acepten la comunicación, y van a estar dispuestos a actuar en consecuencia con lo que se les



está informando, esto ayudara a que las tareas asignadas se realicen de manera adecuada y con calidad, sin necesidad de estar ejerciendo presión en los colaboradores; pero y que ¿Qué características necesita un líder para que el mensaje sea efectivo?

El líder debe ser un modelo a seguir para las organizaciones, agencias de defensa y mediadores, debe ser capaz de infundir confianza y respeto, debe poder compartir conocimientos e ideas para transmitir urgencia y motivación a los demás, para esto es necesario tener en cuenta varios aspectos en el momento de comunicarse:

Simplificación del mensaje: la simplicidad garantiza que el destinatario decodifique el mensaje.

Estar a la mira de las personas: el contacto visual genera familiaridad y hace que el destinatario sienta lo importante que son para la persona que transmite el mensaje.

Condena: El remitente debe creer en el mensaje que está transmitiendo, de lo contrario el lenguaje corporal lo traicionará y el mensaje no será bien recibido.

Buscando respuestas: El objetivo de toda comunicación es conducir a la acción, no debe limitarse a una sola palabra, debe comunicarse, suscitar entusiasmo y algo para recordar, y finalmente estimular la acción.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se puede deducir que las empresas necesitan gerentes con un extensa grado de conocimientos y destrezas; pero exigen más que eso, se necesitan profesionales competentes y capaces de liderar grupos que estén altamente



cualificados; en la actualidad se evidencian problemas que generan gran impacto debido a la falta de habilidades y ausencia de algunas capacidades de los directivos los cuales deberían contar con ello para poder hacer frente a las dificultades que se puedan ir presentando en el pasar de los años teniendo en cuenta que día a día las empresas se enfrentan a una transformación con respecto a la economía existente, con esto se evidencia claramente que solamente sobrevivirá quien logre liderar el mercado, partiendo de que los resultados que se quieren obtener están relacionados directamente con de qué manera están manejando las nuevas relaciones no solo con las personas a nivel interno de la organización, sino también como se manejan las relaciones con todas las partes implicadas en el desarrollo de un proyecto en una organización.

Por esto gracias a las nuevas necesidades que impulsaran a los nuevos directivos a que usen las habilidades gerenciales que tienen, y a su vez lograr adquirir unas nuevas habilidades, ya que por diferentes motivos se ven obligados de manera indirecta a manejar altos estándares de calidad, eficacia y eficiencia.

Cabe resaltar que la comunicación asertiva es un elemento muy importante con el que deben contar los directivos de una organización, puesto que esto va a ayudar a que las tareas que se ejecuten y el impacto que va a tener sobre cada una de las gestiones, dado que en ocasiones se tiende a tener un concepto errado de que ser líder no es únicamente que sigan y obedezcan a sus directivos, por el contrario para poder liderar determinado proyecto se deben adquirir nuevas habilidades, que se basen en el cambio, que puedan salir de la zona de



comodidad en la que están, deben fomentar el cambio, y comprometerse a ayudar a los demás y su potencial, para potenciar el de los demás.

Del mismo modo es de vital importancia que la comunicación sea la aliada de cada directivo debido a que para poder planificar y organizar cada proyecto si la comunicación no es clara y precisa el mensaje que quieran transmitir no llegará de la manera correcta, lo cual podrá prestarme para mal entendidos y ejecuciones incorrectas, es por ello que siempre se debe hacer una retroalimentación en caso de que a alguna persona no haya llegado el mensaje de la manera adecuada, lo cual servirá de soporte cada una de las partes implicadas.

Actualmente se puede ser como un líder no es el encargado de solo dar directrices, por el contrario es el encargado de guiar el camino que se debe seguir, claro está no sin dejar de lado las aportaciones del grupo que dirige, y no se trata de que un grupo sea manipulado esto implica más bien el hecho de que se está contando con la dignidad y el consentimiento de cada individuo para crear ilusiones, para generar seguridad, para catalizar de manera constante las ilusiones de los demás de esta manera podrá conocerlos mejor y saber cuál es el potencial de cada uno, que es lo que podrían hacer y llegar a ser y que es lo que se debe fortalecer, pues cabe resaltar que no todas las personas tienen las mismas destrezas, lo que no quiere decir que este mal.

4. EL LIDERAZGO



El liderazgo es una disciplina en la que la práctica de influir conscientemente sobre determinado grupo para conseguir un conjunto predeterminado de objetivos beneficiosos que ayudarán a satisfacer las insuficiencias que tenga el grupo, cabe resaltar que el liderazgo debe contener un conjunto de habilidades y una habilidad en la serie de comunicaciones interpersonales con el fin de que el individuo que dirija a un grupo y pueda ser capaz de influir de manera positiva en el ambiente en el que esté, esto con el fin de lograr diferentes resultados positivos y que estos se den de una manera voluntaria y a su vez se evidenciara la eficacia de los objetivos que tiene planteados determinada organización.

En la actualidad el liderazgo representa grandes pilares que son fundamentales para ejecutar de manera adecuada un proyecto, deberá contar con habilidades y comportamientos necesarios para lograr alcanzar las metas de su negocio, con el fin de guiar, motivar, y dirigir al equipo de trabajo de esta manera los resultados serán mejores.

Otro aspecto importante a tener son las habilidades del director en el desarrollo de los proyectos a nivel interno y a su vez el entorno donde se llevan a cabo, ya que dependiendo de cómo manejen cada situación a la que se enfrenten así mismo afectara de manera directa los resultados que esperan, dentro de las habilidades que debe tener un líder se encuentran ser una persona visionaria, positiva, colaborativa, comunicar, ser educado, atento, incondicional, misericordioso, casto, honesto, honrado, moralista, mostrar de manera permanente integridad, y a su vez ser una persona con la capacidad de decisión para solucionar las contrariedades, el liderazgo es un conglomerado de destrezas que se deben practicar de manera continua para mejorar el desarrollo dentro de la organización y optimizar resultados.



Dentro del entorno que mencionábamos anteriormente para el desarrollo de los proyectos se deberá tener en cuenta no solo la organización, sino también el mercado al cual pertenece de manera que se pueda crear una única, tanto como que si existieran más de lo mismo sea irrepetible, ya que cuando un director tiene suficiente conocimiento lograra no solo potenciar sus habilidades individuales, de manera análoga potenciara las de su equipo de trabajo con la intención de mejorar los resultados del proyecto.

El liderazgo por otra parte se debe trabajar en conjunto con la PNL (programación Neurolingüística), que consiste en una serie de estrategias que se utilizan para identificar y usar ciertos modelos del pensamiento que influyen de determinada manera sobre el comportamiento que tienen las personas esto con el fin de ayudar a mejorar su calidad y la manera de enfrentare a los problemas, todo esto ayudara a que las personas puedan estar mas orientadas hacia sus objetivos y el mundo que los rodea, teniendo en cuenta que todos los problemas en los que se lleguen a ver envueltos tendrán alguna solución en el corto, mediano y largo plazo, aunque pueda parece utópico, ya que en muchas ocasiones algunas soluciones no se podrán desarrollar, sin embargo, entre más soluciones se pueda plantear más soluciones tendrá por ejecutar, no obstante se deberá llevar a cabo la que sea más clara y viable.

Adicionalmente el liderazgo va de la mano con la comunicación ya que en la dirección de proyectos se deberán tener en cuenta los procesos de planear, dirigir, ejecutar y controlar ya que siempre se deberá realizar un enfoque y determinados planes esto con el fin de que las actividades de comunicación dentro del proyecto sean apropiadas y que a su vez estén basadas



en las necesidades del proyecto, teniendo en cuenta que si hay buena gestión de la comunicación mediante la compilación, creación, repartición, control de la información que se administre así mismo los resultados del proyecto serán idóneos para todos los involucrados.

Se debe precisar que dentro de los proyectos se deben precisar ciertas dimensiones para que estén se puedan llevar a cabo, en el caso de los proyectos es importante que se deben dejar por escrito con el fin de evitar mal entendidos en el largo plazo de las dimensiones, internas, externas, formales, informales, cual será el enfoque jerárquico que se llevará a cabo durante el proyecto, de esta manera todos se podrán desenvolver de una mejor manera como equipo de trabajo, y es que se debe tener presente que la comunicación es una herramienta fundamental para poder alinear a todas las partes involucradas y que a su vez estas estén involucradas con el logro de los objetivos.

De no existir estos puentes de comunicación entre las personas y la información que se recolecta cualquier proyecto correría el riesgo de no tener éxito, no obstante los líderes de proyecto están en la obligación de planear de que manera se llevaran a cabo los modelos de comunicación para que esto sirva de instrumento para que las partes involucradas tengan la información clara, pertinente, concisa para así mismo poder dar respuesta a las metas propuestas por el líder de proyecto y dar cumplimiento a las metas, objetivos, tareas, y cualquier tipo de requisición que se durante el desarrollo del proyecto.

Del mismo modo la comunicación es un aliado estratégico para los líderes pues a raíz de esto podrán involucrar a los grupos de interés, tener los canales de comunicación claros y



precisos, aclarar dudas a tiempo con el fin de no perder tiempo y prevenir riesgos, a su vez esto genera confianza en el grupo de trabajo a causa de que las partes involucradas pueden llegar a sentirse motivados, y es que la mejor manera de gestionar la comunicación es resolviendo dudas, para dar respuesta a sus necesidades, de manera que puedan hacer preguntas con facilidad y sin miedo a exponer sus posturas personales, es por ello la importancia de la comunicación y la manera de transmitir la información en el desarrollo de los proyectos de una organización.

5. VENTAJAS DE LOS DIRECTIVOS AL ADQUIRIR NUEVAS HABILIDADES

Finalmente se busca hacer énfasis en las grandes ventajas que tendrán los directivos si se atreven a salir de su zona de confort, si adquieren nuevas habilidades ya que partiendo de la complejidad de las diferentes necesidades, expectativas, y motivaciones que hay de acuerdo a cada una de las generaciones de profesionales puesto que aunque pase el tiempo siempre tendrán algo en común y es que buscan ser escuchados, que sean involucrados en las decisiones de los proyectos, de esta manera pueden responsabilizarse con el fin de mejorar sus metas personales, y del equipo ya que al verse involucrados así mismo se sentirán incentivados a fortalecer la comunicación y que existan retroalimentaciones abiertas.

Un directivo debe tener presente que para las organizaciones es de vital importancia que tengan sus áreas de conocimiento definidas con respecto al desarrollo de proyectos como su alcance, integración, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, compras y de que manera van a ejecutar un proyecto sin embargo esto no vienen a ser más allá si no conocimientos teóricos que fácilmente cualquier persona que se pusiera en la tarea de



estudiarlos los aprendería, en la actualidad las organizaciones buscan más que tener líderes con un enfoque teórico, buscan quien va más allá quien da un paso adelante, quien cada día sale de su zona de confort, ya no basta solo con tener una formación académica hay que saber dirigir, tener dominio de la inteligencia social, emocional, las habilidades interpersonales, la prudencia, la toma de decisiones, la gestión de los conflictos.

Y es que en la Gerencia de Proyectos se busca tener la mayor productividad, utilizar los recursos de la mejor manera, no solo usando el tiempo de manera adecuada sino dando respuesta a los requerimientos de los Stakeholders a través de determinado proyecto, por eso es importante recalcar que debe existir un balance entre los conocimientos teóricos y las habilidades blandas que deben tener los lideres de proyectos ya que en el mundo actual las organizaciones se han tornado cada vez en terrenos más exigentes en donde solo los mejores lideres se podrán identificar con un alto desempeño y a su vez lograr sortear con las dificultades que se les presenten durante el desarrollo de los proyectos y al querer alcanzar las metas propuestas.

Básicamente podríamos decir que la gestión de proyectos es más que un cumulo de conocimientos, por el contrario se podría decir que es campo del Management que gracias a los conocimientos y las herramientas con las que cuentan pueden ofrecer una variedad de alternativas a todo el equipo del proyecto con el fin de lograr cumplir con las metas que se han establecido previamente , esto bajo determinados planes de gestión y bajo estándares de calidad, pues las empresas ya no solo es necesario estar preparada teóricamente también se debe preparar de una manera técnica para poder enfrentarse a la realidad de la dirección de un proyecto teniendo en cuenta factores como el desarrollo económico y social.



5. CONCLUSIONES

A modo de cierre quiero hacer énfasis en los siguientes aspectos que deben tener en cuenta los líderes de proyectos:

- El conocimiento se debe transferir y se debe compartir basados no solo en los conocimientos teóricos sino que además basados en las experiencias que se dando durante la ejecución de los proyectos.

El Director de un proyecto es el responsable de determinar los objetivos de un proyecto, pero además depende de el de la manera en que se comunique, en determinar calendarios, presupuesto, horarios, y todos los lineamientos para que este se lleve a cabo de una manera exitosa, pero dependerá en su máxima expresión en su capacidad de que tenga de impartir su conocimiento, de saber comunicar sus necesidades al equipo de trabajo.

- Las nuevas habilidades de gestión se basan en afrontar el cambio, salir de la zona de confort, en cambiar la mentalidad de los directivos, en modificar la estructura tradicional para dirigir un proyecto, dado que deben haber menos estructuras jerárquicas con el fin de tener equipos multidisciplinarios y autónomos que puedan afrontar decisiones difíciles y de esta manera adaptarse a las nuevas necesidades que va enfrentar en el mercado, lo cual ayudara a que se den nuevas conexiones humanas más fuertes y saludables.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED, 7(2), 132-135. Recuperado en 30 de enero de 2022. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es.

Ariza, Dora A.. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-85. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>

Cortés Castillo, Lidia María (2014). Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(28),134-148. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930408008>

Cruz Montero, Juana María, & Guevara Gómez, Hilda Elizabeth, & Flores Arocutipa, Javier Pedro, & Ledesma Cuadros, Mildred Jénica (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>

D' Alessio Ipinza Fernando. (2010). Liderazgo y atribuciones gerenciales, una visión global y estratégica. Recuperado de: <http://www.ebooks724.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Guerrero Chanduvi, Dante A. (2011) Modelo de aprendizaje y certificación en las competencias de la dirección de proyectos del desarrollo sostenible. Recuperado de:



<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3421?locale-attribute=en>

Lombana, Jahir, & Cabeza, Leonor, & Castrillón, Jaime, & Zapata, Álvaro (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración.

Estudios Gerenciales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380010>

Naranjo Arango, Rodrigo (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Pensamiento & Gestión, (38),119-146, Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>

Oldenburg Basgal, D. M. (2008). Gerencia de Proyectos Revista Científica "Visión de Futuro",

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471003>

Peña Acuña, Beatriz (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. Revista de Comunicación de la SEECI, (12),36-54. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=523552798002>

Roca F. Luis (2017) Modelo de sistema de Gestión integral para la dirección de proyectos públicos, Universitat Politècnica de Catalunya Barcelonatech.

Salazar Castañeda, Francisco Manuel. (2016). Gestión de proyectos con project bajo el enfoque del PMI. Recuperado de: [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Santa-Bárbara, Emilio Sánchez, Rodríguez Fernández. (2010). Andrés 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología [en línea].

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>



Terrazas Pastor, Rafael Alfredo (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. Perspectivas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160009>

Whetten, D. A., Cameron, K. S.(2016). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3368>