



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS: INTEGRIDAD, LIDERAZGO Y
COMUNICACIÓN EN LA PERCEPCION DEL ÉXITO DE LOS GERENTES DE
PROYECTOS.

CASO DE ESTUDIO MÚLTIPLE EN EMPRESA DEL SECTOR DE LOS ALIMENTOS

AUTORES:

JUAN SEBASTIÁN DELGADO ARIAS

MARTHA INÉS PÉREZ LUQUE

DIRECTOR:

SANDRA XIMENA DÍAZ SÁNCHEZ

BOGOTÁ D.C., 26 DE OCTUBRE DE 2020

RESUMEN: Los proyectos ejecutados dentro de un país como Colombia han visto la limitación del desarrollo de habilidades tales como: comunicación, liderazgo e integridad en los gerentes de proyecto, razón por la cual el presente estudio busca fundamentalmente contribuir a establecer la relación que hay entre estas competencias y las posibilidades de éxitos de los proyectos. La investigación inicia con una revisión literaria para identificar criterios de éxito en los gerentes de proyectos y determinar cómo influyen estas competencias personales en relación a los criterios detallados. Dentro de la investigación, se identifica que las competencias integridad, comunicación y liderazgo son importantes e influyen de manera significativa en el éxito de los proyectos, por lo que se hace una revisión bibliografía de cada una de ellas. A partir del marco teórico, se desarrolló una metodología que permitió generar un instrumento cuantitativo para evaluar las competencias integridad, comunicación y liderazgo, en gerentes de proyecto de una organización del sector de alimentos y poder identificar en que influyen positivamente. Los resultados de esta investigación permiten concluir que estas competencias si influyen en el éxito de los gerentes de proyectos en el contexto de la investigación.

PALABRAS CLAVE: Éxito, liderazgo, integridad y comunicación

ABSTRACT: The projects carried out within a country like Colombia have seen the limitation of the development of skills such as: communication, leadership and integrity in project managers, which is why this study fundamentally seeks to contribute to establishing the relationship between these competencies. and the chances of project success. The research begins with a literary review to identify success criteria in project managers and determine how these personal competencies influence in relation to the detailed criteria. Within the research, it is identified that integrity, communication and leadership competencies are important and significantly influence the success of projects, for which a bibliographic review of each of them is made. Based on the theoretical framework, a methodology was developed that allowed the generation of a quantitative instrument to assess integrity, communication and leadership competencies in project managers of an organization in the food sector and to be able to identify what they positively influence. The results of this research allow us to conclude that these competencies do influence the success of project managers in the context of research.

KEYWORDS: Success, leadership, integrity and communication

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	10
1.1 Problema de investigación	11
1.2 Preguntas de investigación	12
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo General	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3. JUSTIFICACION.....	14
3.1 Alcance y limitaciones	16
4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	17
4.1 Marco teórico	17
4.1.1 Factores que afectan el éxito de un gerente de proyecto	17
4.1.2 Competencias personales de los Gerentes de proyecto	21
4.2 Marco Contextual	36
4.2.1 Sector de los alimentos	36
4.2.2 Descripción Grupo Empresarial Seleccionado	37
5. HIPÓTESIS	40
6. METODOLOGIA.....	41
6.1 Tipo de Investigación cuantitativa	41
6.2 Variables.....	42
6.2.1 Integridad	42
6.2.2 Liderazgo	44
6.2.3 Comunicación.....	45
6.2.3 Éxito de los gerentes de proyecto	46
6.3 Instrumentos de recolección.....	46
6.4 Muestreo.....	47
6.5 Fases de la investigación	48
6.6 Análisis estadístico descriptivo	49

6.7	Comprobación de hipótesis	50
6.7	Grupo focal.....	51
7.	DESARROLLO DEL TRABAJO	53
7.1	Hallazgos de la investigación realizada	53
7.1.2	Resultado estadístico para las competencias de integridad, liderazgo y comunicación	57
7.1.3	Resultado estadístico para el éxito de los proyectos	57
7.2	Análisis de resultados.....	57
7.2.1	Segmentación de gerentes de proyectos por la antigüedad en la organización	58
7.2.2	Segmentación de gerentes de proyectos por formación académica en gerentes de proyecto	59
7.3	Comprobación de hipótesis	68
7.3.1	Hipótesis 1	69
7.3.2	Hipótesis 2:	74
7.3.3	Hipótesis 3:	83
8	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	98
9	CONCLUSIONES.....	101
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
11	ANEXOS	107
	Anexo 1. Evaluación de Contenido Instrumento de Medición.....	107
	Anexo 2. Encuesta ajustada de acuerdo a sugerencia del experto	111
	Anexo 3. Análisis estadístico descriptivo variables y subvariables evaluadas.....	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores éxito en los proyectos.....	20
Tabla 2. Estilos de liderazgo de acuerdo con (Tovar, 2012)	29
Tabla 4. Variables de Integridad – Encuesta	43
Tabla 5. Variables de Liderazgo - Herramienta de medición	44
Tabla 6. Variables de Comunicación – Herramienta de medición	45
Tabla 7. Análisis estadístico competencia Integridad.....	53
Tabla 8. Análisis estadístico competencia comunicación.....	54
Tabla 9. Análisis estadístico competencia liderazgo	55
Tabla 10. Análisis estadístico competencia éxito de los proyectos	56
Tabla 11. Segmentación Cumplimiento de Objetivos del Proyecto	58
Tabla 12. Segmentación Imparcialidad en la toma de decisiones	60
Tabla 13. Segmentación Transparencia en la comunicación.....	61
Tabla 14. Segmentación Autonomía en la comunicación	63
Tabla 15. Segmentación Restricción de la información	64
Tabla 16. Segmentación Cumplimiento de los objetivos	66
Tabla 17. Segmentación Imprevistos y crisis	67
Tabla 18. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-1	69
Tabla 19. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-2.....	70
Tabla 20. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-3.....	70
Tabla 21. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-5.....	71
Tabla 22. Tabla Chi-cuadrado hipótesis 1-5.....	72
Tabla 23. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-6.....	72
Tabla 24. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-1	74
Tabla 25. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-2.....	75
Tabla 26. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-3.....	76
Tabla 27. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-4.....	76
Tabla 28. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-5.....	77
Tabla 29. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-6.....	78
Tabla 30. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-7	78
Tabla 31. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-8.....	79

Tabla 32. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-9.....	80
Tabla 33. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-10.....	80
Tabla 34. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-11.....	81
Tabla 35. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-12.....	82
Tabla 36. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-1.....	83
Tabla 37. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-2.....	84
Tabla 38. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-3.....	85
Tabla 39. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-4.....	86
Tabla 40. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-5.....	86
Tabla 41. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-6.....	87
Tabla 42. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-7.....	88
Tabla 43. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9.....	88
Tabla 44. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9.....	89
Tabla 45. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-10.....	90
Tabla 46. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-11.....	91
Tabla 47. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-12.....	91
Tabla 48. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-13.....	92
Tabla 49. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-14.....	93
Tabla 50. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-15.....	94
Tabla 51. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-16.....	94
Tabla 52. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-17.....	95
Tabla 53. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-18.....	96
Tabla 54. Evaluación de Contenido Instrumento de Medición.....	107
Tabla 55. Formato encuesta a Gerentes de Proyectos.....	111
Tabla 56. Ficha Grupo Focal.....	113
Tabla 57. Análisis estadístico precisión de la información.....	114
Tabla 58. Análisis estadístico precisión de la información.....	114
Tabla 59. Análisis estadístico precisión de la información.....	115
Tabla 60. Análisis estadístico creencia en la buena fe de los otros.....	115
Tabla 61. Análisis estadístico imparcialidad en la toma de decisiones.....	116
Tabla 62. Análisis estadístico sinceridad en la comunicación.....	116

Tabla 63. Análisis estadístico transparencia en la comunicación.....	117
Tabla 64. Análisis estadístico autonomía en la comunicación	117
Tabla 65. Análisis estadístico vía de la comunicación	118
Tabla 66. Análisis estadístico restricción de la información	118
Tabla 67. Análisis estadístico atención a las diferencias individuales	119
Tabla 68. Análisis estadístico toma de decisiones.....	119
Tabla 69. Análisis estadístico estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis.....	120
Tabla 70. Análisis estadístico cumplimiento del alcance y calidad de entregables.....	120
Tabla 71. Análisis estadístico cumplimiento de objetivos del proyecto.....	121
Tabla 72. Análisis estadístico cumplimiento de los objetivos del proyecto 2.....	121
Tabla 73. Análisis estadístico objetividad de la información	122
Tabla 74. Análisis estadístico objetividad de la información 2	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de una competencia	22
Figura 2. Estructura de los elementos de las competencias.....	23
Figura 3. Marco de valores culturales organizativos con valores de gestión de proyectos. ...	18
Figura 4. Modelo de Pensamiento	25
Figura 5. Esquema de valores de acuerdo al PMI	28
Figura 6. Fases del proceso cuantitativo.....	41
Figura 7. Fases de la investigación	49
Figura 8. Segmentación cumplimiento de Objetivos del proyectos - años en la organización	58
Figura 9. Segmentación Imparcialidad en la toma de decisiones – formación en proyectos .	60
Figura 10. Transparencia en la comunicación – Segmentación por formación en gerencia de proyectos.	61
Figura 11. Segmentación Autonomía en la comunicación – formación en proyectos	63
Figura 12. Segmentación Restricción de la información – formación en proyectos	64
Figura 13. Segmentación Cumplimiento de los objetivos - formación en proyectos	66
Figura 14. Segmentación Imprevistos y crisis – formación en proyectos	67
Figura 15. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-1	69

Figura 16. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-2	70
Figura 17. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-3	71
Figura 18. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-4	71
Figura 19. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-5	72
Figura 20. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-6	73
Figura 21. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-1	75
Figura 22. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-2	75
Figura 23. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-3	76
Figura 24. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-4	77
Figura 25. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-5	77
Figura 26. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-6	78
Figura 27. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-7	79
Figura 28. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-8	79
Figura 29. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-9	80
Figura 30. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-10	81
Figura 31. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-11	81
Figura 32. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-12	82
Figura 33. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-1	84
Figura 34. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-2	85
Figura 35. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-3	85
Figura 36. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-4	86
Figura 37. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-5	87
Figura 38. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-6	87
Figura 39. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-7	88
Figura 40. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-8	89
Figura 41. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9	90
Figura 42. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-10	90
Figura 43. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-11	91
Figura 44. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-12	92
Figura 45. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-13	93
Figura 46. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-14	93

Figura 47. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-15	94
Figura 48. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-16	95
Figura 49. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-17	96
Figura 50. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-18	96

1. INTRODUCCIÓN

Existen diferentes perspectivas acerca de los factores que influyen en el éxito de los proyectos. Una de ellas hace referencia al investigado por Kendra (2004), en donde se concluyó que la razón principal de la disminución de las tasas de éxito de los proyectos fue ocasionada por una baja relación de trabajo colaborativo, es decir la falta de confianza entre los miembros del equipo que comparten responsabilidades. El estudio establece la necesidad de investigar las interrelaciones entre el gerente del proyecto y el equipo de trabajo, junto con la metodología y los sistemas de medición, con el fin de comprender la importancia de mejorar las relaciones personales y al interior de los equipos de proyectos.

De acuerdo a PMI (2017), los gerentes de proyecto deben contemplar habilidades técnicas y habilidades blandas al momento de liderar un proyecto. La guía, proporciona una orientación sobre elementos que dependen del conocimiento técnico (cronograma, costos, riesgos, etc.) y a elementos que dependen de las habilidades blandas (competencias personales, personalidad, habilidades sociales, etc.). El IPMA (2015) ha desarrollado una guía que hace referencia a las competencias personales de un gerente de proyecto y hace énfasis en la importancia de estas, para aumentar la probabilidad de éxito de un proyecto. Como se evidencia, varias de los principales marcos de conocimiento en la gerencia de proyectos, coinciden en que las habilidades blandas son un factor a tener en cuenta por los gerentes de proyecto, y es por esto que recomiendan seguir sus lineamientos que hacen referencia al desarrollo de estas habilidades.

Los factores o criterios de éxito, enfocados en las habilidades blandas hacen referencia a la importancia de gestionarlas de manera eficiente. En el caso de este trabajo, la investigación se limita a evaluar las competencias de integridad, liderazgo y comunicación, en la percepción de éxito en los gerentes de proyecto. La integridad considerada como un factor de éxito, se orienta en el trabajo colaborativo en donde la información y la planeación suministrada por el gerente de proyecto debe ser verídica frente a los distintos interesados internos y externos, lo que a su vez creará en los equipos de trabajo credibilidad y confianza (Kendra, 2004). El liderazgo se concibe como la capacidad de guiar a equipos de trabajo por parte del gerente, gestionando con los interesados cualquier necesidad que se presente durante el desarrollo del proyecto y de acuerdo

con Rezvani (2016), la comunicación se debe ser efectiva con las partes interesadas tanto internas como externas para lograr transmitir las habilidades y conocimientos que se encuentran al interior del recurso humano.

Teniendo en cuenta que el PMI y el IPMA (2015), reconocen que las competencias personales de un gerente de proyecto influyen en los resultados del proyecto, se considera importante investigar y ampliar el conocimiento que hay acerca de cómo influyen las competencias en la percepción del éxito en los gerentes de proyecto. Además, en el acervo de investigación en Colombia no se evidenció suficiente profundidad en cuanto al desarrollo de competencias blandas asociadas en el éxito de los gerentes de proyectos; lo que permite profundizar en este tipo de estudios.

La investigación realizada contempla los siguientes elementos: en primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica acerca de los factores de éxito de los gerentes de proyectos y como estos se encuentran alineados con las competencias de integridad, liderazgo y comunicación. A partir de esta información se plantearon tres hipótesis asociadas a los objetivos planteados donde se busca identificar la influencia de las competencias integridad, liderazgo y comunicación, en la percepción del éxito de los proyectos. Para poder validar estas hipótesis, se plantea un instrumento estadístico que se aplica a gerentes de proyecto de una organización en Colombia para evaluar cada una de las hipótesis planteadas. Adicionalmente, se realiza un ejercicio práctico por medio de un grupo focal, para mostrar los resultados obtenidos y recibir su retroalimentación de los mismos, dando como resultado los hallazgos de la investigación y el análisis de resultados de la misma.

1.1 Problema de investigación

La presente investigación fue desarrollada en el sector de alimentos, específicamente en el campo de los restaurantes, que se encuentra orientado a la preparación y distribución de alimentos de comida casual a nivel nacional; el propósito de la organización en la cual se desarrolló el estudio es generar un fortalecimiento de las marcas por medio del reconocimiento y buena reputación de los alimentos ofertados.

Esta organización cuenta con la estructura en gestión de proyectos y un grupo formal de gerentes, los cuales han desarrollado proyectos que han sido exitosos en cuanto a las necesidades planteadas al interior de la misma; dentro de sus procesos de formación no se tiene contemplado el fortalecimiento de las competencias de integridad, liderazgo y comunicación alineado con el éxito de los gerentes de proyectos, por lo cual se consideró que la presente investigación cubre esta necesidad; adicionalmente genera una profundización en la investigación del desarrollo de habilidades blandas y su importancia en las organizaciones y equipos de trabajo.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cómo influyen las competencias de integridad, comunicación y el liderazgo en el éxito de un gerente de proyecto?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Identificar cómo influyen las competencias personales de liderazgo, comunicación e integridad en el éxito de los gerentes de proyecto en una empresa del sector de alimentos a nivel nacional.

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar la literatura relacionada con las competencias personales de integridad, comunicación y liderazgo.
- Realizar un autodiagnóstico a los gerentes que permita evaluar las competencias de liderazgo, comunicación e integridad, así como de la percepción del éxito basado en estas.
- Realizar un análisis estadístico y la interpretación de sus resultados, para identificar si las competencias (integridad, liderazgo y comunicación) influyen en el éxito de los gerentes de proyecto de una empresa del sector de alimentos a nivel nacional.

3. JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación es identificar cómo de manera conjunta influyen la integridad, el liderazgo y la comunicación, en el éxito de los gerentes de proyecto. De acuerdo con PMI (2017), los gerentes de proyecto deben contemplar habilidades técnicas y habilidades blandas al momento de liderar un proyecto. Debido a esto, se evidencia que la guía propuesta por PMI proporciona una orientación sobre elementos que dependen del conocimiento técnico (cronograma, costos, riesgos, etc.) y a elementos que dependen de las habilidades blandas (competencias personales, personalidad, habilidades sociales, etc.). En este sentido, IPMA (2015) ha desarrollado una guía que hace referencia a las competencias personales de un gerente de proyecto y hace énfasis en la importancia de éstas, para aumentar la probabilidad de éxito de un proyecto.

Teniendo en cuenta que el PMI y el IPMA (2015), reconocen que las competencias personales de un gerente de proyecto influyen en los resultados del proyecto, se considera importante investigar y ampliar el conocimiento que hay acerca de cómo influyen las competencias en la percepción del éxito en los gerentes de proyecto.

La presente investigación permite evidenciar que los gerentes competentes aplican su conocimiento de gestión y comportamientos personales para aumentar la probabilidad de entregar proyectos que cumplan con los requisitos de las partes interesadas. De acuerdo con el PMCD Framework PMI (2017), los gerentes reúnen habilidades, conocimientos, habilidades personales y actitudes cuando se enfocan en la entrega de un proyecto; constituyendo su mayor esfuerzo en el desarrollo de las habilidades blandas donde se valora el comportamiento, actitudes y características; lo que permite realizar un análisis a mayor profundidad. Es por esto, que es oportuno realizar un estudio que se aproxime a la realidad que viven los gerentes de proyectos y que de este modo aporte en la formación de estos, con el fin de generar una reflexión acerca de la importancia de estas competencias en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto.

Existen diferentes perspectivas acerca de los factores que influyen en el éxito de los proyectos. Una de ellas hace referencia al investigado por Kendra (2004), en donde se concluyó que la razón principal de la disminución de las tasas de éxito de los proyectos fue ocasionada por una baja

relación de trabajo colaborativo, es decir la falta de confianza entre los miembros del equipo que comparten responsabilidades. El estudio destaca la necesidad de investigar las interrelaciones entre el gerente del proyecto y el equipo de trabajo, junto con la metodología y los sistemas de medición, con el fin de comprender la importancia de mejorar las relaciones personales y al interior de los equipos de proyectos.

Debido a que existen perspectivas que consideran que la falta de gestión de las competencias personales puede afectar el desarrollo y el resultado de un proyecto, se considera importante investigar sobre este tema, para que los gerentes de proyecto sean más conscientes de los beneficios que traen su buena gestión y sean tenidas en cuenta por las organizaciones.

En el desarrollo de la investigación se pretende contribuir en la relación de los factores o criterios de éxito, enfocados en las habilidades blandas y las competencias de integridad, liderazgo y comunicación. La integridad se menciona como un factor de éxito, enfocándolo en el trabajo colaborativo en donde la información y la planeación suministrada por el gerente de proyecto sea verídica frente a los distintos interesados internos y externos, lo que a su vez crea en los equipos de trabajo credibilidad y confianza (Kendra, 2004). En el liderazgo se describe como este factor representa la capacidad de guiar a equipos de trabajo por parte del gerente, gestionando con los interesados cualquier necesidad que se presente durante el desarrollo del proyecto. Por último, la comunicación tiene el efecto de ser efectiva con las partes interesadas tanto internas como externas para lograr transmitir las habilidades y conocimientos que se encuentran al interior del recurso humano. (Rezvani, y otros, 2016).

La investigación contempla un ejercicio práctico donde se realiza un instrumento de medición que va a evaluar variables asociadas a cada una de las competencias integridad, comunicación y liderazgo en gerentes de proyecto de una organización en Colombia. Esto permitirá evaluar desde el punto de vista práctico, la concepción que tienen sobre las competencias anteriormente mencionadas, y si consideran que su buena gestión es considerada como un factor de éxito en los proyectos.

La organización seleccionada, con amplia experiencia a nivel nacional en los alimentos, cuenta con una estructura en gestión de proyectos y un grupo formal de gerentes, los cuales han desarrollado proyectos que han sido exitosos en cuanto a las necesidades planteadas al interior de la misma. Sin embargo, dentro de sus procesos de formación no tienen contemplado el fortalecimiento de las competencias de integridad, liderazgo y comunicación alineadas con el éxito de los gerentes de proyectos, por lo cual se consideró que la presente investigación contribuye al fortalecimiento del desarrollo de las habilidades blandas como un factor de éxito.

3.1 Alcance y limitaciones

La investigación literaria y de campo, se limita a revisar la influencia de las competencias integridad, liderazgo y comunicación, en el éxito de un proyecto. El éxito de un proyecto esta medido por la percepción de éxito de los gerentes de proyecto tomando como base su experiencia y sus conocimientos. No se evaluarán datos cuantitativos para determinar si un proyecto es exitoso o no. Para el estudio de campo se seleccionará una muestra representativa de gerentes de proyectos de una empresa del sector de alimentos, para corroborar por medio de un análisis estadístico, hipótesis relacionadas con estas competencias y poder evaluar su influencia en la percepción del éxito en los gerentes de proyecto, esto incluye un grupo focal con el fin de ampliar la información obtenida en la entrevista. Aquí se evidencia la importancia de la formación en la gerencia de proyectos más que en el tiempo dentro de la organización como parte indispensable del éxito.

Debido a que es un autodiagnóstico en el cual los gerentes evalúan sus competencias, los resultados pueden tener un sesgo relacionado con la aprobación social (Podsakoff et al, 2003). A pesar de que existe amplia información relacionada con las competencias de integridad, comunicación y liderazgo, el marco teórico y la investigación estarán limitadas a las definiciones e investigaciones en el ámbito de la gerencia de proyectos.

4. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

4.1 Marco teórico

4.1.1 Factores que afectan el éxito de un gerente de proyecto

Para realizar una aproximación de los impactos que afectan el éxito de un gerente de proyecto es necesario considerar distintas perspectivas, abordando a diferentes autores para fortalecer la relación que tienen estos factores con las competencias de integridad, liderazgo y comunicación.

Por lo anterior, se hace mención a un estudio realizado por Standish Group (2000), en donde se concluyó que la razón principal de la disminución de las tasas de éxito de los proyectos fue ocasionada por una baja relación de trabajo colaborativo, es decir la falta de confianza entre los miembros del equipo que comparten responsabilidad del éxito de estos. De acuerdo con estas conclusiones de estudios previos se destacó la necesidad de investigar las interrelaciones entre el gerente del proyecto y el equipo de trabajo, junto con la metodología y los sistemas de medición, con el fin de comprender la importancia de mejorar las relaciones personales y al interior de los equipos de proyectos. La investigación desarrollada, a partir de la necesidad planteada, presento un modelo de cuatro dimensiones (2x2) basado en conceptos de diseños sociotécnicos, en donde se definen los factores sociales y técnicos a niveles macro y micro. En este sentido y siguiendo a Kendra (2004) se relacionan los factores de éxito así:

1. Competencias del gerente del proyecto: esta es específica de los miembros individuales de la organización (personas) que realizan los trabajos relacionados con el proyecto. Esta dimensión incluye elementos de habilidades y competencias del gerente del proyecto y las estructuras organizacionales; estas con las habilidades empleadas por el gerente que lideran los proyectos, las características de comportamiento dentro del liderazgo como son los atributos de motivación, trabajo en equipo, negociación, comunicación y toma de decisiones. Debe contar con la experiencia y conocimientos técnicos exigidos para un gerente.

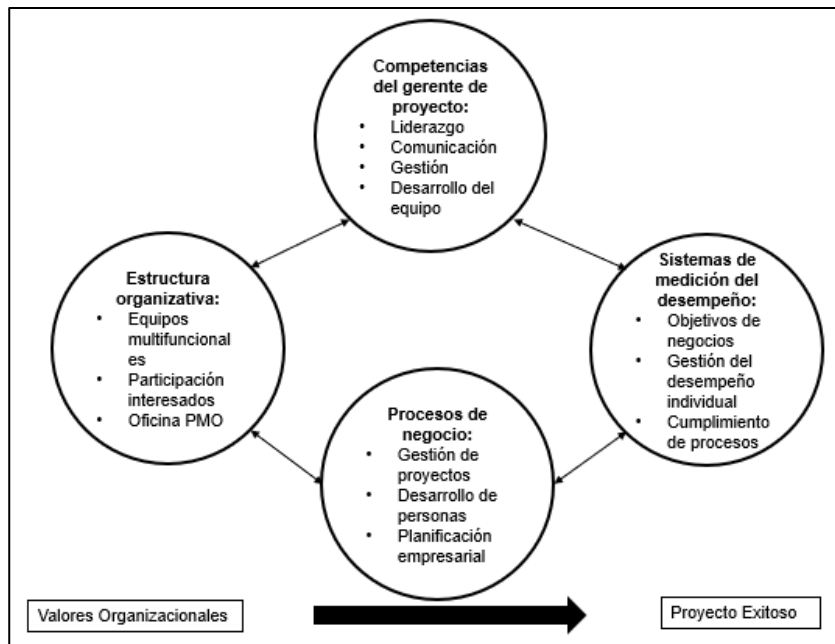
2. Procesos de negociación: menciona las prácticas comerciales empleadas por los miembros individuales de la organización que trabajan en lo relacionado con los proyectos, y se encuentran alineadas con el buen desempeño.

3. Diseño de organización del proyecto: esta hace relación al diseño específico de la organización del proyecto, dentro del PMBOK se mencionan los distintos tipos de estructura de acuerdo con su organigrama: organización de matriz débil, estructura de matriz fuerte, estructuras matriciales.

4. Sistemas de medición de desempeño: evalúa las prácticas de gestión a lo largo del ciclo de vida del proyecto, los procesos que se llevan a cabo para lograr de manera satisfactoria los entregables.

Para que los factores mencionados cumplan con criterios éxito esperados por los gerentes de proyecto se deben tener en cuenta dos componentes: el primero la autenticidad, la cual está enfocada en el trabajo colaborativo en donde lo planteado por el líder desde el alcance es lo mismo que se desarrollará en la ejecución; y el segundo es la integridad donde se valida que la información suministrada es verídica y genera credibilidad dentro del grupo de trabajo. En la figura 3 se muestra el marco de valores culturales organizativos y los valores de gestión de proyectos, y como se encuentran articulados con el propósito de tener resultados de éxito en los proyectos.

Figura 1. Marco de valores culturales organizativos con valores de gestión de proyectos.



Fuente: Tomado de Project Success: A Cultural Framework, Korin Kendra (2004).

En otra perspectiva el libro *Manual para Project Managers: Como gestionar proyectos con éxito* (2018), se menciona que la clave consiste en garantizar que el gerente de proyecto tenga una comunicación fluida con las partes interesadas más relevantes, y de este modo asegure su participación. Esto permitirá identificar con antelación medidas oportunas a tomar, por lo que se debe tener en cuenta a todos durante las primeras etapas del proyecto, para recoger sus necesidades, expectativas y requisitos. Esto se presenta como otro factor relevante, teniendo en cuenta el cumplimiento y grado de satisfacción con los distintos interesados.

Este mismo libro menciona el enfoque de éxito que deben tener los gerentes de proyectos dividido en cuatro etapas: la actitud, los sueños, el entrenamiento y la acción; organizadas de manera ascendente y que proporcionan una guía que facilita desarrollar habilidades personales y sociales. En las primeras dos etapas se realizan procesos reflexivos y analíticos, que tienen que ver con las circunstancias de la vida y las realidades del entorno; en la tercera se proporcionan herramientas y técnicas para desarrollar habilidades personales y en la etapa final se emprende la acción, y en esta se producen los resultados.

Por otro lado, se puede encontrar en el estudio *gerencia de la inteligencia emocional y el éxito del proyecto: El papel mediador de la satisfacción en el trabajo y la confianza* (Rezvani, y otros, 2016), se identifica que el éxito de los proyectos este compuesto por dos elementos; los criterios de éxito y los factores críticos del éxito. Los primeros están enfocados hacia medidas objetivas relacionadas con la calidad del proyecto, el manejo de los costos, el cumplimiento del cronograma, manejo de las restricciones, entre otras. Mientras que los segundos se centran en las habilidades blandas, donde se mide la habilidad de comportamiento de los equipos de proyecto (comunicación, liderazgo e integridad), la satisfacción de los interesados, la negociación, la solución de conflicto y la gestión del cambio, entre otros.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, existen cuatro variables entre los factores críticos del proyecto, que resultan esenciales a la hora de evaluar el éxito de los proyectos: (Rezvani, y otros, 2016)

1. La comunicación efectiva entre interesados internos y externos: representa el grado en que los directores son capaces de comunicarse de manera efectiva con las partes interesadas internas y externas para asegurar la mejor combinación de habilidades y conocimientos.

2. La solución de problemas se refiere a la capacidad de manejar las crisis y las desviaciones de los planes iniciales.

3. Clara misión y alcance plantea metas y direcciones gerenciales, que permiten a los gerentes de proyecto tener claridad sobre lo esperado.

4. Liderazgo y gestión representan la capacidad de los gerentes de proyectos de guiar el camino para el desarrollo para poder gestionar con los interesados cualquier necesidad que se vaya presentando en su desarrollo.

Adicional el estudio mencionado evalúa la influencia de la inteligencia emocional en el éxito de un proyecto, incluyendo aspectos como la confianza entre el gerente del proyecto y su equipo, la satisfacción personal del gerente y el ambiente laboral que se da durante la ejecución de este. Como resultado se obtiene que la inteligencia emocional influye de manera significativa en el éxito de un proyecto, ya que juega un papel clave en las situaciones sociales, que inculca sentimientos de confianza y cooperación y debe ser tenida en cuenta durante la ejecución de proyectos complejos o que requieran cambios importantes.

En la tabla No. 1 se muestran y consolidan los factores de éxito mencionados, a partir de la recopilación de distintos autores y como estos encuentran conexión en el desarrollo de las habilidades blandas de los gerentes de proyectos y las competencias de Integridad, liderazgo y comunicación.

Tabla 1. Factores de éxito de los gerentes de proyectos

Factor	Autores en investigaciones académicas
1. Competencias del gerente del proyecto	Kendra, 2004
2. Procesos de negociación	Kendra, 2004
3. Diseño de organización del proyecto	Kendra, 2004
4. Sistemas de medición de desempeño	Kendra, 2004
5. Autenticidad e Integridad	Kendra, 2004
6. Cumplimiento y grado de satisfacción con los distintos interesados	Manual para Project Manager

Factor	Autores en investigaciones académicas
7. Comunicación efectiva entre interesados internos y externos	(Rezvani, 2016)
8. Solución de problemas	(Rezvani, 2016)
9. Misión y alcance	(Rezvani, 2016)
10. Liderazgo	(Rezvani, 2016)

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Competencias personales de los Gerentes de proyecto

Los gerentes de proyectos competentes aplican constantemente su conocimiento de gestión y comportamientos personales para aumentar la probabilidad de entregar proyectos que cumplan con los requisitos de las partes interesadas. De acuerdo con PMCD Framework del PMI (2017), los gerentes reúnen estas habilidades, conocimientos, habilidades personales y actitudes cuando se enfocan en la entrega de un proyecto. En el desarrollo de la gestión de proyectos, la competencia es la capacidad demostrada de realizar actividades dentro de un entorno, que conduzcan a los resultados esperados y que se encuentren alineados con los estándares definidos. (PMI, 2017)

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que competencias del gerente constan de tres dimensiones distintas:

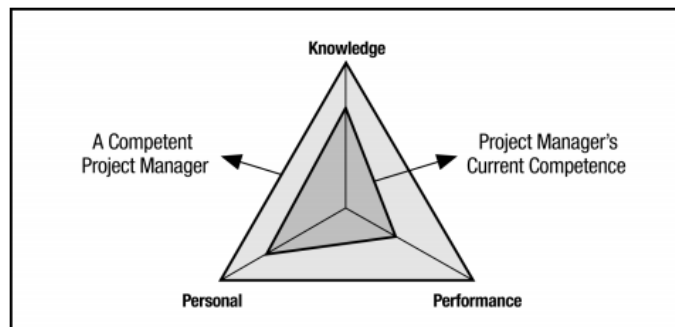
1. Conocimiento del gerente de proyecto: En esta dimensión se valora cuánto sabe sobre la aplicación de procesos, herramientas y técnicas para actividades de proyectos. Esta competencia puede ser validada de acuerdo con el PMCD por medio de una evaluación debidamente acreditada, como el examen del PMP o con una certificación internacional equivalente.

2. Desempeño: Valora cómo el gerente aplica la administración y cumplimiento del proyecto. Puede demostrarse evaluando los aspectos relacionados con el proyecto, en cuanto a las acciones y los resultados mostrados, estimando el rendimiento de acuerdo con la triple restricción y los resultados medibles que se encuentran especificados por el PMBOK.

3. Habilidades blandas: Valora comportamientos del gerente cuando realiza actividades dentro del entorno del proyecto, sus actitudes y características centrales de la personalidad. Este, por el contrario de los mencionados anteriormente, se evalúa por medio del comportamiento; lo que permite un análisis a mayor profundidad del gerente del proyecto.

De acuerdo con el PMCD para que un gerente sea reconocido totalmente competente, debería satisfacer cada una de estas tres dimensiones.

Figura 2. Componentes de una competencia



Fuente. Tomado de PCMD PMI (2017).

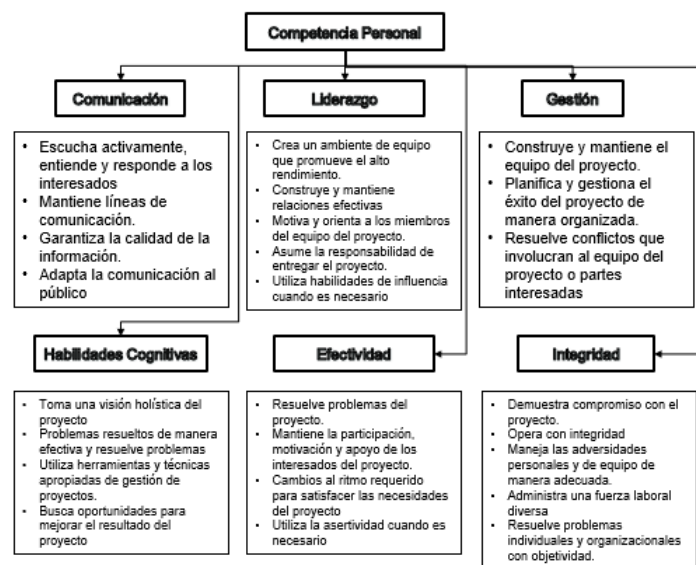
La figura 1 muestra las tres dimensiones mencionadas, de acuerdo con el PMCD el gerente comprenderá mejor el desarrollo de las habilidades necesarias para lograr el reconocimiento, entendiendo la necesidad de desarrollar las tres competencias de manera paralela, para garantizar el cumplimiento de las necesidades de los proyectos.

La gestión de proyectos es una profesión orientada hacia las personas, por lo cual es importante que un gerente posea habilidades que le permitan tener una interacción efectiva con los demás individuos, ya que al tener mejoras en las competencias se puede tener un rendimiento más efectivo en los proyectos a ejecutar. El tratamiento y aplicación adecuada de las competencias que se mencionan a continuación proporciona una base para evaluar y desarrollar las capacidades del equipo de trabajo con respecto a los elementos de una competencia personal. (PMI, 2017)

El PMCD agrupa las competencias personales en seis unidades:

1. **Comunicación:** intercambio efectivo de información precisa y relevante con las partes interesadas de los proyectos.
2. **Liderazgo:** Esta competencia guía, inspira y motiva a los miembros del equipo y distintas partes interesadas, para superar los problemas que se puedan presentar en los proyectos de manera satisfactoria
3. **Gestión:** Hace referencia a la administración efectiva del proyecto, mediante la implementación y usos de recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles.
4. **Capacidad cognitiva:** aplicación de una adecuada percepción, discernimiento, juicio para dirigir un proyecto de manera adecuada en un entorno cambiante.
5. **Efectividad:** Produce los resultados esperados mediante la utilización de recursos, herramientas y técnicas adecuadas.
6. **Integridad:** Esta competencia se ajusta a un comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad en el desarrollo de la gestión de proyectos.

Figura 3. Estructura de los elementos de las competencias



Fuente. Tomado de PCMD PMI (2017).

Como se observa en la figura 2, esta grafica consolida e identifica las principales características que poseen cada una de las competencias anteriormente mencionadas; tomando relevancia desde la competencia personal hacia cada uno de los elementos que identifica el PDCM de PMI.

El PMCD proporciona una visión general de las habilidades y comportamientos que necesitaría para desarrollar competencias como gerente de proyecto, teniendo en cuenta las seis competencias mencionadas anteriormente, para el proceso de esta investigación se realizó una profundización en tres de estas, Integridad, Liderazgo y Comunicación; ya que se consideran que tiene afinidad y conexión partiendo de las argumentaciones teóricas mencionadas en los factores de éxitos de los gerentes de proyectos.

4.1.2.1 Integridad

La integridad es uno de los valores a los que más se hace referencia dentro de la ética. Los rasgos esenciales de la integridad son la justicia, la coherencia, los buenos principios y la motivación correcta. Por tanto, íntegra es la persona que actúa justamente, sin dañar a los demás, sin perjudicar a otros buscando solamente su propio provecho. Adicionalmente, es también coherente, pues no hace algo distinto de lo que dice o piensa, ajusta su conducta a sus convicciones y pensamiento en todas las circunstancias. (Bosh & Cavalloti, 2016). Esto se relaciona claramente con el concepto propuesto por la RAE (2019), en donde se habla de la persona que no carece de ninguna parte y que es recta e intachable.

Según el concepto de Petrick (1997) la ética se define como un "intento sistemático por dar sentido individual, grupal, organizacional, profesional, social, de mercado y de experiencia moral global, de tal forma que se determinen elementos que hagan que valga la pena perseguir las reglas adecuadas y obligaciones que deben regir la conducta humana, las intenciones virtuosas, los rasgos del carácter y sus consecuencias"(Petrick & JF, 1997, pág. 42)

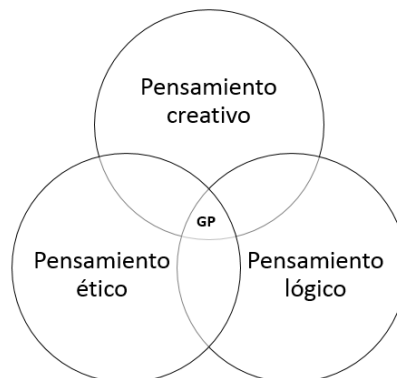
La gerencia de proyectos como disciplina, ha alcanzado un nivel de madurez que permite discutir y debatir sobre temas como la integridad. Esto ha permitido que se hayan establecido normas éticas, directrices y capacitaciones, que están destinadas a fortalecer las competencias de

los gerentes de proyecto. A pesar de que esta es una disciplina altamente filosófica, se ha empezado a trabajar sobre su influencia en los gerentes de proyectos modernos, así como también su influencia en el factor de éxito de los proyectos (Helgado ´ttir, 2008).

El IPMA (2015) plantea que la integridad personal es una de las competencias asociada al elemento comportamiento y se define como el actuar con base a la moral y los valores éticos que demuestren integridad y confianza. El objetivo de esto es lograr que los individuos tomen decisiones, se comporten y actúen de una manera consciente, tomando como base la ética y los valores. Según este estándar para que un gerente de proyectos pueda desarrollar esta competencia, es necesario que tenga una serie de conocimientos relacionados con códigos de ética, prácticas sostenibles, prácticas sociales y que tengan un marco sobre los derechos universales.

En el artículo la dimensión ética de la gestión de proyectos Helgado ´ttir (2008), se plantea que las competencias éticas, sus discusiones y la toma de decisiones basadas en la integridad, son tan importantes como las habilidades para tener un pensamiento creativo y lógico, en la planificación, ejecución y realización de los proyectos. Debido a esto, se propone un modelo que permite constituir las directrices del pensamiento de los gerentes de proyecto, basado en el pensamiento creativo, lógico y ético, lo cuales deben estar articulados. En la figura 4 se muestra la forma en cómo deben estar articulados los elementos y como un gerente de proyecto debe tener la capacidad de tenerlos en cuenta al mismo tiempo.

Figura 4. Modelo de Pensamiento



Fuente: Elaboración propia basada en el artículo la dimensión ética de la gestión de proyectos (Helgado ´ttir, 2008).

El modelo sugiere que los gerentes de proyecto que puedan integrar a su modelo de pensamiento, factores como la integridad, podrán abordar de una manera diferente los retos asociados a: procesos de selección, propósito, riesgos, interesados, objetivos y resultados, asociados a un proyecto. Esto influirá de manera positiva para alcanzar el resultado deseado, por lo que se considera como un factor de éxito para los proyectos.

El gerente de proyectos es un profesional que tiene habilidades técnicas, contextuales y de comportamiento, que tienen la influencia de proponer e implementar una cultura de trabajo que cumpla con los rasgos esenciales de la integridad y que esté enfocada a lograr el éxito de un proyecto. Por lo cual es importante que tenga competencias desarrolladas para lograr la satisfacción de los interesados, proteger el medio ambiente, realizar rendición de cuentas de una manera transparente, tratar con respeto a los demás y actuar de manera honesta, aun cuando sus decisiones le traigan consecuencias negativas. Es por esto, que garantizar un comportamiento integro de manera transversal en la toma de decisiones, permitirá mejores resultados en materia ambiental, social y económica. (Castro & Hugo, 2015)

Teniendo en cuenta que los gerentes de proyectos se desempeñan como gestores del cambio en diversos sectores como el político, económico, tecnológico, social, ambiental etc., se ha identificado que los mayores esfuerzos están centrados en cumplir con las especificaciones del cliente y desarrollar las actividades dentro del tiempo y presupuesto establecidos. Sin embargo, es responsabilidad de estos actuar con estándares éticos. Debido a que la integridad es uno de los valores más importantes dentro de la ética, el artículo Consideraciones Éticas en la Gestión de Proyectos (Castro & Hugo, 2015) propone que se deben cumplir las siguientes recomendaciones:

1. Los gobiernos deben generar leyes firmes y sanciones drásticas, para desmotivar las practicas antiéticas.
2. Las instituciones de educación deben incluir en los currículos de gestión de proyectos, la ética y desarrollar metodologías para gestionar los dilemas éticos.
3. Las organizaciones de proyectos deben incluir la integridad y los valores corporativos dentro de la gobernanza.

4. Los gerentes de proyectos deben ser líderes éticos y sus actuaciones deben reflejar las políticas de la organización.
5. Hay que aumentar el interés de los investigadores para profundizar en temas relacionados con la ética como factor determinante del éxito de los proyectos.

Desde otra perspectiva, el código de ética y conducta profesional del PMI, considera que los gerentes de proyecto deben comportarse de manera correcta y honorable, en todos los aspectos de la vida. El propósito de esta guía es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a todas las personas a ser mejores profesionales, ya que considera que la reputación y la credibilidad de la gerencia de proyectos se crean con la conducta de cada uno de los profesionales. El PMI define una serie de valores que deben ser tenidos en cuenta en la conducta para que un gerente de proyectos pueda lograr tener una integridad individual. Los valores de la integridad individual son los siguientes:

- Responsabilidad: Hace referencia a la obligación de los individuos de hacerse cargo de las decisiones y medidas que se toman, y de las que no, y de sus consecuencias.
- Respeto: Se define como la capacidad de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que fueron confiados. Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua
- Justicia: se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.
- Honestidad: Se define como el deber de los gerentes de proyecto de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en las comunicaciones como en su conducta.

En la figura 5 se muestra el esquema de valores de acuerdo al PMI y sus principales características. A partir de estos valores, se diseñaron las afirmaciones relacionadas con la competencia integridad que harán parte del instrumento de autodiagnóstico que será explicado detalladamente más adelante.

Figura 5. Esquema de valores de acuerdo al PMI



Fuente: Ajuste de imagen tomado del libro: (Jadraque, 2018)

4.1.2.2 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, también puede ser explicado como un grupo de formas de comportamiento que el líder utiliza como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. (Serrano Orellana, 2014). Además, que esta capacidad es desarrollada mediante una visión sustentada en los valores, generando en los individuos la incorporación de su propio comportamiento.

Un liderazgo eficaz se caracteriza por que el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo, para que el liderazgo sea funcional debe estar encaminado a ser transformador, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta sea el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y aportar a la sociedad. (Serrano Orellana, 2014)

Se puede decir que si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización (Goleman, 2005), por lo cual el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional, en donde un clima positivo genera un mayor sentido de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores, por el contrario un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Serrano Orellana, 2014).

Para realizar un contexto de los estilos de liderazgo, a continuación, en la tabla 1, se sintetiza el estilo, la resonancia, los efectos sobre el clima laboral y cuál es el momento de aplicación adecuado, interpretación a partir de Goleman:

Tabla 2. Estilos de liderazgo de acuerdo con (Tovar, 2012)

Estilo de liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario o autoritario	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crear armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
Democrático	Valora la aportación de los demás / consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se la aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Dominante o coercitivo	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

Fuente: Elaboración propia a partir de Tovar (2012).

Dentro de las características importantes por mencionar en los gerentes de proyectos es que son personas con capacidades y competencias, capaces de desarrollar habilidades de liderazgo, que cumplen o presentan las siguientes características:

- Pueden realizar sus trabajos con un objetivo claro y sin rodeos.
- Los gerentes de proyecto cumplen compromisos y promesas.
- Obtienen cooperación o recursos utilizando la autoridad.
- Son entusiastas y enérgicos.
- Hacen que las cosas sucedan, inspiren, cambien, transformen e influyen.

Adicional son personas proactivas que preparan la táctica, corrigen la ruta y sigue el camino. Esta es una buena posición, pero hoy no basta solo ser bueno, hay que “ser el mejor entre los mejores”, además de anticiparse a los hechos, proviene los acontecimientos antes que repararlos y si definitivamente los eventos se presentan, está preparado para afrontarlos y superarlos. Generalmente posee diferentes alternativas para dar soluciones efectivas y maneja planes de contingencia. (Tovar, 2012).

Dentro del contexto de las organizaciones el liderazgo se encuentra clasificado en tres bloques, donde se puede observar el uso del poder de la siguiente manera (Tovar, 2012):

- Estratégico: Conformado por la alta dirección, por juntas directivas presidencia y vicepresidencia. Se determinan la estrategia de la organización y los objetivos
- Táctica: directores, gerentes y jefes. Aquí se encuentra el control, la delegación, el desarrollo y la madurez empresarial.
- Operacional: supervisores, coordinadores, asesores y ejecutivos. Cargos de producción y atención en primera línea. En esta franja funcional corresponde entonces los que ejecutan las acciones o procedimientos previstos para su función específica.

El liderazgo se encuentra vinculado por categorías de acuerdo con la conducta (Tovar, 2012)

- Comportamiento de dirección:

- Explica cuales actividades han de hacer, cuándo, dónde y cómo han de realizarlas
- Se caracteriza por establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y maneras de lograr que se haga el trabajo.
- Comportamiento de apoyo:
 - Abre canales de comunicación, delega responsabilidades y les da a sus colaboradores oportunidades para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo emocional que brinda, como amistad, confianza, respeto por las ideas de los demás y consideraciones por sus sentimientos.
- Componentes de líder:
 - En este se determina el estilo de liderazgo que se posee, se determina el nivel de madurez del individuo o grupo en relación con las tareas específicas asignadas o las que se están intentando lograr mediante el esfuerzo.

Siguiendo lo anteriormente descrito en cuanto a las conductas ideales que desarrolla un gerente de proyecto dentro del liderazgo, un estudio realizado por Margaret R. Lee (2009) se analiza la relación entre el liderazgo ético en los proyectos virtuales y los negocios virtuales. La autora plantea que los gerentes de proyecto deben tener un comportamiento ético en su relación con todas las partes interesadas y que deben reducir cualquier probabilidad que anime a tener prácticas poco éticas en cualquiera de las etapas de un proyecto. Adicionalmente, plantea que es responsabilidad del gerente de proyecto fomentar espacios de rendición de cuentas y de transparencia que garanticen una atmosfera de trabajo basada en la integridad. En caso de que un proyecto sea desarrollado sin tener en cuenta aspectos como la integridad, se aumenta la probabilidad de tener costos y sanciones, en el corto y largo plazo.

Un enfoque tradicional de la gestión ética e íntegra se basa en el derecho a la participación, en el cual todos los individuos que componen la gestión de una empresa o un proyecto son tenidos en cuenta. Sus preferencias, sus inquietudes y sus opiniones en la toma de decisiones, son un ejemplo de participación. Esto es conocido como el liderazgo participativo y ha sido considerado como una de las estrategias más exitosas dentro de la administración. Para el caso de la gerencia de proyectos, vemos que los equipos de los proyectos tienen interdependencia, por lo que

cualquier diferencia y/o obstáculo en una de las áreas, afecta a las demás. Es por esto que es muy importante que los gerentes de proyecto elijan o posicionen a sus equipos con base a las preferencias de los trabajadores, ya que van a estar más contentos y se van a desempeñar mejor. Esta es una práctica utilitarista, en donde se aumenta la satisfacción del trabajador, aumenta el desempeño del equipo, y se obtienen mejores resultados. Sin embargo, como se había planteado anteriormente esto depende de la habilidad del gerente de proyecto (Lee, 2009).

El PMCD de PMI afirma que un liderazgo está caracterizado por ser un guía, inspiración y motivación para los miembros del equipo y otras partes interesadas, superando efectivamente los problemas para lograr los objetivos propuestos para el proyecto. Entre lo cual menciona varios criterios que debe cumplir un gerente para contar con esta competencia: (PMI, Project Manager Competency Development Framework, 2017)

1. La creación de un entorno de equipo de trabajo que promueve el alto rendimiento expresando expectativas positivas del equipo por medio de *feedback* documentado, donde reconoce las habilidades del equipo, estableciendo y resaltando asuntos positivos; promueve el aprendizaje en equipo, fortaleciendo el desarrollo personal y profesional; toma en cuenta la opinión del equipo de trabajo, respetando las diferentes opiniones y personalidades, e identifica las responsabilidades que deben dar los líderes al equipo de trabajo con claridad y coherencia.

2. Construye y mantiene relaciones efectivas donde pone límites relacionados con asuntos de trabajo que son adecuados para el proyecto y para el ambiente en general; presenta comentarios documentados a los interesados, lo que promueve un vínculo agradable dentro del equipo; genera confianza y un ambiente que fomenta el respeto y la consideración de las partes interesadas.

3. Motiva y orienta a los miembros del equipo de proyecto estableciendo desde el inicio la visión del proyecto, la declaración de la misión y el valor estratégico; recompensa el buen desempeño de acuerdo con las pautas de la organización y establece relaciones de mentoría para un buen desarrollo del equipo de trabajo.

4. Asume la responsabilidad de entregar el proyecto demostrando responsabilidad, propiedad y compromiso; alinea las actividades y prioridades para aumentar la probabilidad de logro de los objetivos propuestos, apoya y promueve las acciones de decisión del equipo.

5. Utiliza habilidades de influencia cuando es necesario, aplicando técnicas apropiadas para cada uno de los interesados del proyecto, se apoya en expertos o terceros para persuadir a otros en los casos que es necesario.

4.1.2.3 Comunicación

La comunicación es el proceso de adquirir la información pertinente y necesaria, analizarla y difundirla eficazmente a las personas que lo requieran. Dentro del área de la gerencia de proyectos, la comunicación se ha convertido en uno de los elementos vitales para garantizar el éxito dentro de un proyecto. En su nivel más básico, la comunicación cuenta con tres componentes: un transmisor/ remitente, una transmisión de canal/ medio y un receptor. El mensaje comunicado fluye desde el emisor, codifica el mensaje a través de la transmisión de canal / medio por un método verbal o no verbal, para el receptor que descodifica el mensaje. (Zulch, 2014).

La guía PMBOK define que la gestión de comunicaciones dentro de un proyecto debe incluir procesos que garanticen que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Adicionalmente afirma que una buena comunicación crea un puente de confianza entre los diferentes interesados del proyecto, conectando entornos culturales organizacionales, y logrando dar diferentes niveles de experiencia a cada uno de los interesados del proyecto (PMI, 2017).

La línea de competencias bases (IPMA, 2015) muestra que la comunicación personal está asociada con el elemento comportamiento. Esta competencia se define como el intercambio de información apropiada y que se entrega de manera clara y concisa a todas las partes interesadas de un proyecto. El objetivo de esto es permitir que los individuos se comuniquen de manera más eficiente y efectiva en cualquier situación. Según este estándar para que un gerente de proyectos pueda desarrollar esta competencia, es necesario que tenga una serie de conocimientos relacionados con técnicas de presentación, técnicas de cuestionamiento, estilo de comunicación, retórica, y diferentes métodos de comunicación.

El PMCD de PMI (2017) demuestra que una comunicación está caracterizada por ser un intercambio efectivo de información precisa, apropiada y relevante con las partes interesadas utilizando los métodos adecuados. Entre lo cual menciona varios criterios que debe cumplir un gerente para contar con esta competencia:

1. Escuchar activamente, comprender y responder a las partes interesadas, comprendiendo el contenido implícito y explícito de la comunicación donde se tenga confirmación por parte del receptor que los mensajes fueron recibidos y entendidos; respondiendo y actuando según las expectativas, preocupaciones y problemas atendiendo las solicitudes de cambio que se puedan presentar.

2. Mantener líneas de comunicación involucrando a las partes interesadas de manera proactiva, realizando difusión de la información de manera efectiva por medio de conversaciones, encuestas, notas, presentaciones y observaciones; mantener la comunicación formal e informal por medio de minutas de reuniones planificadas y no planificadas.

3. Garantizar la calidad de la información utilizando fuentes de información apropiadas con fuentes y análisis; proporciona información precisa y objetiva; busca la validación de la información presentada por medio de la documentación y aportes de expertos en la materia.

Adoptar la comunicación al público proporcionando información relevante, utilizando métodos de comunicación adecuados para la audiencia y los preferidos previamente identificados para los interesados; alinear la comunicación con las necesidades del entorno y el contexto en general. (PMI, 2017)

De acuerdo con Tubbs y Moss (2008), la comunicación formal fluye en cuatro direcciones, ascendente, descendente, lateral y diagonal. La comunicación descendente inicia en las partes jerárquicas y fluye hacia los niveles inferiores donde se encuentran la mayor parte de los trabajadores. El principal propósito de la comunicación descendente es proporcionar información sobre los objetivos, estrategias y políticas a los subordinados. Los gerentes deciden qué información dar y cuál no, por lo que tienen control sobre esta. La comunicación ascendente fluye desde los niveles inferiores hasta los niveles jerárquicos, la comunicación lateral se genera entre personas del mismo nivel y está diseñado para mejorar la coordinación del esfuerzo del

trabajo. La comunicación diagonal se da entre personas de diferentes rangos y está diseñada para dar información de interés general.

La comunicación tiene un esquema en donde se encuentran vinculados los siguientes actores (Tovar, 2012):

- Emisor: quien produce y emite el mensaje
- Receptor: quien recibe el mensaje
- Mensaje: conjunto de información que transmite.
- Código: conjunto de signos y reglas para combinarlos.
- Canal: medio físico por el que se transmite el mensaje.
- Situación: realidad o contexto en el que se produce la comunicación.

Para que la comunicación sea eficiente en los proyectos y asociada con los actores que se encuentran vinculados, debe estar basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, esta comunicación se encuentra enfocada en el modelo de las “7 C” de Calvero Ríos (Tovar, 2012):

1. Credibilidad: para lograrla es importante vincular a las personas en el proceso, logrando una amplia participación en la elaboración de la comunicación, involucrando a los interesados en los elementos esenciales como la misión y la visión.
2. Contexto: debe existir un dialogo abierto que se adapte a la realidad del entorno
3. Contenido: en esta se deben expresar los valores esenciales de la empresa, los que representan la forma de pensar de los colaboradores.
4. Claridad: debe entregarse la información de manera sencilla, clara y precisa
5. Continuidad y consistencia: debe existir una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
6. Canales: en esta es importante tener un dialogo constante con todo el personal de la empresa, los canales de comunicación sean los adecuados por medio de reuniones, asambleas, circulares de información; tanto con los interesados internos y externos de la organización.
7. Capacidad del auditorio: la comunicación debe fluir rápidamente tanto por canales formales como informales. (Tovar, 2012).

4.2 Marco Contextual

A continuación, se relaciona información acerca del análisis externo del sector y de la organización seleccionada sobre la cual se realizó la investigación, la empresa escogida hace parte del sector de los alimentos y se encuentra conformada por diversos restaurantes a nivel nacional.¹ La organización seleccionada cuenta con la estructura en gestión de proyectos y un grupo formal de gerentes, los cuales han desarrollado proyectos que han sido exitosos en cuanto a la necesidad de expansión requerida a nivel nacional; por lo cual se considera que cuenta con las condiciones objetivas para desarrollar el estudio de campo requerido. Como complemento los distintos niveles de experiencia de los gerentes y la formación en proyectos que cada uno posee permite enriquecer la investigación.

4.2.1 Sector de los alimentos

La producción y el consumo de alimentos en Colombia representa el 22% y el 24 % del PIB industrial del país, convirtiéndose en uno de los sectores más importantes dentro de la economía. El sector de los alimentos está compuesto por el servicio de suministro de alimentos procesados y preparados, así como también de todas las actividades conexas dentro del proceso. El sector se encuentra representado por la industria de alimentos de la ANDI que acoge a los representantes de la industria alimenticia, dejando por fuera a las empresas de servicios de suministros de alimentos. Dentro de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, existen agremiaciones de distribuidores de licor, de consumo masivo, de productos lácteos, dulcerías, cárnicos, autoservicios, supermercados, panaderías y plazas de mercado, que corresponden a un eslabón medio entre el suministro de alimentos, la producción de alimentos y el consumidor final (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018).

En este sentido y de acuerdo con los datos proporcionados por la ANDI (2019), se observa que el sector de alimentos es uno de los que mayor expansión tiene, ya que se evalúan aspectos como las exportaciones que para 2018 fueron por un valor de 901,46 millones de dólares a 129 países, correspondientes a un crecimiento del 4,72% frente a 2017; también se observa una cifra

¹ No se hace mención al nombre de la organización, en la cual se desarrolló la investigación por temas de confidencialidad.

del PIB correspondiente a 21,32 billones de pesos al año que es un crecimiento del 3% frente a 2017. Y porcentualmente es del 21,23 % PIB manufacturero y a su vez es el 2,83 % PIB nacional. (ANDI, 2019)

En el sector de alimentos, hacia marzo de 2019 se encontraron 65.655 empresas, 19.142 sociedades, 45.789 personas naturales, 724 entidades sin ánimo de lucro y esto aporta 260.122 empleados formales, 3,85 billones de pesos en salarios al año y un 3,55 % del empleo formal en el país y en ventas corresponde a 72,8 billones de pesos de ingresos y pago de impuesto de renta: 1,2 billones de pesos (ANDI, 2019)

4.2.2 Descripción Grupo Empresarial Seleccionado

El grupo empresarial está conformado por varias unidades de negocio en la producción de alimentos dentro de los cuales tiene una línea de restaurantes de comida casual a nivel nacional, con el objetivo de construir y operar grandes marcas con la incorporación de pasión, entre lo cual se destacan los talentos de la gente, la calidad, los invitados a los restaurantes, la mejor experiencia, la sostenibilidad, la ética y la integridad.

Para esta organización el cumplimiento de los objetivos estratégicos desarrollados por los colaboradores es muy importante, dentro de los cuales se destacan a partir de la interpretación propia guardando los parámetros de confidencialidad establecidos, los siguientes: aportar con el trabajo y comportamientos la construcción de un solo equipo, encontrar formas mejores y diferenciadas de hacer las cosas, asumir el desarrollo propio y del equipo con decisión, asegurar que los clientes se sientan únicos y satisfechos con la calidad y sabor de los productos. De esta manera esta empresa quiere asegurar el éxito sostenido en el largo plazo, superando los retos del día de día, enriqueciendo la vida y el trabajo de cada persona que pertenece a la organización.

4.2.2.1 Misión

Ser considerada la mejor cadena de restaurantes que ofrecen de manera integral la mejor experiencia a sus invitados, gracias al trabajo colaborativo y en equipo de su recurso humano,

garantizando la alta calidad de los productos ofrecidos, manteniendo un compromiso con la sostenibilidad, buen precio, experiencias agradables dentro de los restaurantes.²

4.2.2.2 *Visión*

Convertirse en el lugar favorito de los clientes porque es gestionado por talento humano excepcional, cumpliendo siempre sus altos estándares de calidad, su contribución sostenible, el amplio cubrimiento de sus restaurantes a nivel nacional y por las marcas líderes. Con el propósito de duplicar al 2020 las ventas, alcanzando la rentabilidad esperada.³

4.2.2.3 *Características generales de la organización*

Es una organización que se encuentra vinculada a un grupo empresarial; en esta parte del grupo se concentran los restaurantes de comida casual. Está conformado por restaurantes y plantas de procesamiento para entregar los productos ofrecidos, con alrededor de unos 4500 colaboradores.

4.2.2.4 *Stakeholders de la organización*

La organización tiene vinculados interesados externos e internos, al ser un negocio de restaurantes los interesados externos son los clientes que mantienen una sostenibilidad y los interesados internos son los aliados estratégicos.

4.2.2.5 *Gestión de proyectos en la organización*

La organización dentro de sus proyectos de sostenibilidad desarrolla proyectos de expansión entre los cuales se encuentra la apertura de nuevos locales comerciales a nivel nacional, la remodelación y actualización de los restaurantes que se encuentran en funcionamiento con la modernización de la imagen y los proyectos de mantenimiento preventivo y correctivo tanto en plantas de producción como en restaurantes.

El área encargada de realizar este tipo de proyectos es la gerencia de expansión de esta parte de la organización, y el proceso implica realizar la planeación estratégica antes de iniciar el año, para proyectar y programar el plan de expansión que previamente debe estar aprobado por la

² Adaptación de la misión original, conservando la confidencialidad de la organización

³ Adaptación de la visión original, conservando la confidencialidad de la organización

vicepresidencia financiera del grupo empresarial. Estos proyectos se viabilizan por medio de estudios financieros, que validan el retorno de la inversión por medio de las ventas y a partir de esta información inicia el proceso de diseño y construcción de los proyectos a ejecutar, para el desarrollo se realiza un control transversal hasta su cierre; los proyectos son exitosos si se abren dentro de los tiempos estipulados y con los costos que ya se establecieron antes de iniciar cada uno de los restaurantes para apertura, remodelación o mantenimiento.

5. HIPÓTESIS

El presente estudio es de carácter mixto correlacional, que de acuerdo con Hernández Sampieri (2018) establece proposiciones tentativas acerca de posibles relaciones entre dos o más variables, que corresponden a estudios relacionados y que pueden estar vinculados. Para la construcción de las hipótesis, se abordaron las tres competencias a evaluar dentro de la investigación, ellas están fundamentadas en el éxito de los proyectos las cuales se enunciaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos: integridad (H1), liderazgo (H2) y comunicación (H3).

H1: La integridad tiene una relación positiva con el cumplimiento del proyecto y es la competencia más valorada por los gerentes de proyecto

H2: Los gerentes de proyecto combinan varios estilos de liderazgo para garantizar el cumplimiento de los objetivos proyecto

H3: Aunque el gerente del proyecto no tenga autorización de suministrar información por parte de los *stakeholders*, toma decisiones de compartir información restringida con su staff para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

6. METODOLOGIA

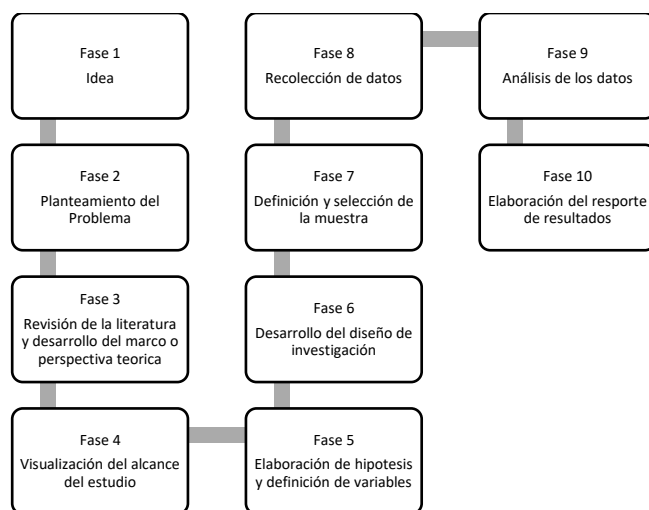
El presente estudio es de carácter mixto correlacional y a continuación se explicará la estructura relacionada. Esta investigación se complementa con el uso de grupos focales con el fin de validar los resultados obtenidos en la encuesta y este insumo de carácter cualitativo permite determinar el dominio de las habilidades blandas (éxito) en los gerentes de proyecto.

6.1 Tipo de Investigación cuantitativa

Para el trabajo propuesto, el enfoque de la investigación es cuantitativa, ya que posee las siguientes características: tiene planteamientos específicos, está orientado en variables medibles, tiene prueba de hipótesis y teoría, contiene diseños preestablecidos, instrumentos estandarizados, datos numéricos y análisis numérico sobre una matriz; en cuanto a sus procesos es de tipo secuencial, orientado a la realidad objetiva, deductivo y probatorio; y las fortalezas que presenta este enfoque es que tiene una representatividad y generalización de resultados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

Definiendo el enfoque este representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones; está establecida por fases así:

Figura 6. Fases del proceso cuantitativo



Tomado de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018)

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las características de este enfoque lo que se pretende con este estudio es identificar cómo influyen las competencias personales de liderazgo, comunicación e integridad en el éxito de los gerentes de proyecto en empresas del sector de alimentos.

Para el presente estudio se efectuó una revisión de la literatura relacionada con las competencias personales de integridad, comunicación y liderazgo, éxito de un gerente de proyecto. Estas competencias permiten la elaboración de un diagnóstico de los gerentes y de su éxito. De igual manera, se realizará un análisis estadístico que permitirá determinar la influencia de estas capacidades sobre el éxito en las actividades realizadas por quienes acompañan los procesos dentro de los proyectos en el Grupo Empresarial.

En este sentido, la encuesta diseñada aborda algunas variables que permiten efectuar la medición y también se efectúa una validación del instrumento de recolección de la información con el fin de obtener los resultados propuestos.

6.2 Variables

Para la construcción de los instrumentos de medición se tuvieron en cuenta tres variables, para cada una de ellas se precisaron subvariables a partir de las cuales se establecieron preguntas que permitirán evaluar la integridad, liderazgo y comunicación de los gerentes de proyecto

6.2.1 Integridad

La construcción del instrumento con el cual se recogió la información partió de los contenidos propuestos en el marco teórico. A continuación, se encuentra dicha tabla que presenta las variables de integridad que se tendrán en cuenta para el análisis.

Tabla 3. Variables de Integridad – Herramienta de medición

Ítem de la encuesta	Subvariable	Pregunta en la encuesta
Integridad en el contexto de los Proyectos		
1.1 Honestidad		
1	Precisión de la información.	La información provista en los proyectos es fidedigna, es decir, correcta y precisa.
2	Correspondencia con la verdad.	Mi interacción con las demás personas en el equipo se rige siempre por la verdad.
3	Actuación sin intereses ocultos.	Actúo sin intereses ocultos y con las cartas puestas sobre la mesa.
4	Coherencia y sinceridad en la comunicación.	Soy sincero en mi comunicación con los otros en el equipo.
1.2 Confianza		
5	Libertad para opinar en los proyectos.	Me siento libre para expresar abiertamente mi opinión en los proyectos en los que participo.
6	Creencia en la buena fe de los otros.	En los proyectos yo siempre actué de buena fe y sin mala intención.
1.3 Responsabilidad		
7	Apropiación de decisiones que se toman u omiten.	Acepto las consecuencias de las decisiones que tomo o de su omisión y trato de corregir los errores derivados de estas.
8	Compromisos a partir de información realista.	Los compromisos que adquiero en los proyectos los hago con base en información realista.
9	Protección de los recursos.	Me preocupo por proteger los recursos que son asignados a los proyectos.
1.4 Respeto		
10	Trato adecuado para el desenvolvimiento de las personas.	Trato a las demás personas en el equipo de manera cordial.
11	Valoración del conocimiento o experiencia de otros.	Escucho las ideas y opiniones de todos en el equipo.
12	Reconocimiento de la propiedad intelectual.	Siempre doy el crédito que corresponde a las personas por sus ideas o propuestas.
13	Negociaciones de buena fe.	Los acuerdos o negociaciones en los proyectos que yo realizo son siempre de buena fe.
1.5 Justicia		
14	Imparcialidad en la toma de decisiones	Las decisiones que tomo las hago con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que trato.
15	Las actuaciones están libres de favoritismos o prejuicios	En los proyectos, yo actúo sin favoritismos o prejuicios contra otras personas en el equipo.
16	Exposición de los criterios sobre los cuales se toman las decisiones.	Doy a conocer abiertamente a los otros en el equipo, los criterios por los cuales realizo una determinada acción.
17	Cumplimiento de reglas y normas sin distinción.	Sigo las normas de la organización que son requeridas en los proyectos sin hacer ninguna distinción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza-Aguilera (2015).

6.2.2 Liderazgo

Con base en la revisión literaria incluida en el marco teórico de la investigación, se construyó el instrumento que se relaciona a continuación. La tabla 5 presenta las variables de liderazgo que se tendrán en cuenta para el análisis.

Tabla 4. Variables de Liderazgo - Herramienta de medición

Ítem de la encuesta	Subvariable	Pregunta en la encuesta
Comunicación en el contexto de los Proyectos		
2.1 Liderazgo transformacional		
28	Inspiración motivacional	Considera que eleva y amplía el interés de los colaboradores, generando conciencia y motivación que va más allá del interés personal
29	Atención a las diferencias individuales	Presta atención a las diferencias de opinión que se tiene en el grupo de trabajo
30	Estimulación intelectual	Motiva a su equipo de trabajo por sus logros
2.2 Liderazgo autoritario		
31	Toma de decisiones	Cuando la organización lo requiere modifica la visión planteada inicialmente para que esta se encuentre alineada con los objetivos de los proyectos
32	Supervisión de resultados	Supervisa todas las tareas que son desarrolladas por el equipo de trabajo
33	Resultados a corto plazo	Se enfoca en los resultados que son obtenidos
2.3 Liderazgo Coach		
34	Ofrece feedback eficaz	Ofrece a sus colaboradores feedback eficaz dentro del contexto del aprendizaje
35	Orienta hacia la acción	Orienta a su equipo de trabajo a fortalecer las competencias individuales para potencializar las habilidades
2.4 Liderazgo Conciliador		
36	Definen por consenso	Está abierto a nuevos enfoque e ideas que el equipo de trabajo proponga
37	Reconocimiento de errores	Reconoce abiertamente que dentro de su liderazgo se pueden cometer errores de los cuales se puede aprender
38	Manejo de las emociones	Genera armonía dentro de mi equipo de trabajo, corrigiendo desavenencias cuando se presentan entre los colaboradores
2.5 Liderazgo Democrático		
39	Promueve la iniciativa	Motiva a su equipo a proponer ideas nuevas para los proyectos
40	Incentiva la participación	En su liderazgo tiene en cuenta la opinión del equipo de trabajo consiguiendo una mayor participación de los colaboradores
2.6 Liderazgo Ejemplarizante		

Ítem de la encuesta	Subvariable	Pregunta en la encuesta
41	Ejemplo y motivación	Dentro de su liderazgo considera que ser el ejemplo es el mejor modelo para el cumplimiento de los proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de Tovar (2012)

6.2.3 Comunicación

Con base en la revisión literaria incluida en el marco teórico de la investigación, se construyó el instrumento que se relaciona a continuación. La tabla 6 presenta las variables de liderazgo que se tendrán en cuenta para el análisis.

Tabla 5. Variables de Comunicación – Herramienta de medición

Ítem de la encuesta	Subvariable	Pregunta en la encuesta
Comunicación en el contexto de los Proyectos		
2.1 Claridad de la información		
18	Claridad en la comunicación	Da información clara y constante al equipo de proyecto
19	Confidencialidad de la información.	Divulga la información de los proyectos teniendo en cuenta su nivel de confidencialidad.
20	Restricción de información	Restringe información que es exclusiva entre los <i>stakeholders</i> y el gerente de proyecto
21	Sinceridad en la comunicación.	Informa sobre el avance del proyecto, aun cuando existen dificultades durante su desarrollo
22	Transparencia en la comunicación	Utiliza medios oficiales para dar información con el fin de que todos los miembros del equipo la tengan al mismo tiempo.
2.2 Asertividad en la comunicación		
23	Autonomía en la comunicación	Expresa su punto de vista, incluso cuando es diferente al de los <i>stakeholders</i>
24	Coherencia y sinceridad en la comunicación.	Si no está de acuerdo con un objetivo o tarea del proyecto se lo comunica tanto al equipo de proyecto como a los interesados
2.3 Recepción de la información		
25	Vía de la comunicación	Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en el proyecto llegue hasta la persona responsable
2.4 Objetividad de la información		
26	Objetividad de la comunicación	Evalúa la información disponible de manera objetiva
27	Coherencia y sinceridad en la comunicación.	Informa sobre las dificultades a los stakeholders

Fuente: Elaboración propia a partir de Zulch (2014).

6.2.3 Éxito de los gerentes de proyecto

Con base en la revisión literaria incluida en el marco teórico de la investigación, se construyó el instrumento que se relaciona a continuación. La tabla 7 presenta las variables de liderazgo que se tendrán en cuenta para el análisis.

Tabla 6. Variables del éxito de los gerentes de proyecto – Herramienta de medición

Éxito de los gerentes de proyectos		Valor entre 1 y 5
42)	Considera que mantiene continua comunicación con los interesados externos e internos de los proyectos	
43)	Maneja de una manera adecuada los imprevistos que se puedan presentar durante la ejecución de los proyectos	
44)	Maneja de manera adecuada las crisis que se puedan presentar en los proyectos, afrontando los cambios	
45)	Tiene claro el alcance y la misión de los proyectos antes de iniciarlos	
46)	Los interesados del proyecto tienen confianza en los resultados que pueda mostrar el equipo de trabajo	

Fuente: Elaboración propia

Para la encuesta completa ver anexo 1: Evaluación de contenido instrumento de medición y Anexo 2: Encuesta ajustada de acuerdo a sugerencia del experto.

6.3 Instrumentos de recolección

Como instrumento de recolección se ha estructurado una encuesta que incluye las tres competencias evaluadas durante el desarrollo de este trabajo (integridad, liderazgo y comunicación), donde se han planteado una serie de afirmaciones que evalúan la habilidad de los gerentes de proyectos. El objetivo es que el encuestado pueda evaluarse con cada afirmación y otorgue un valor entre 1 y 5, donde 1 corresponde a que está fuertemente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo. Con el fin de disminuir el sesgo en las respuestas de la encuesta, se decidió que fuese anónima para que el encuestado no se sienta comprometido con las respuestas.

Tiene cuatro componentes:

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Comunicación

4. Éxito de un gerente de proyecto

Las afirmaciones relacionadas con la competencia integridad fueron realizadas con el fin de poder evaluar la honestidad, la confianza, la responsabilidad, el respeto y la justicia. Para el caso de comunicación las afirmaciones tienen como fin evaluar la claridad de la información, el asertividad en la comunicación, la recepción de la información y la objetividad de la información. Las afirmaciones relacionadas con el liderazgo están enfocadas a que el encuestado se pueda evaluar contra cada uno de los estilos de liderazgo explicados en el marco teórico.

Validación del instrumento consistió en una validación de contenido y utilizó la consulta a expertos. Fue consultado un experto cuyo perfil se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Perfil expertos consultados para validar instrumento

Nombre	Perfil
DORA ALBA ARIZA AGUILERA	Doctor en Gerencia de Proyectos. Profesor asociado Departamento de Proyectos, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN.

Fuente. Elaboración propia.

6.4 Muestreo

Para la aplicación de la encuesta se eligió a treinta gerentes de proyecto que trabajan en la organización del grupo empresarial estudiado, los cuales se desempeñan en la línea de alimentos al consumidor y en la gerencia de expansión. La muestra seleccionada es intencional, ya que debían cumplir una serie de condiciones:

- que tuvieran un equipo a cargo,
- que tuvieran mínimo tres años de experiencia y
- que hubiesen desarrollado al menos dos proyectos en la organización.

Para determinar el tamaño de la población seleccionada, se aplicó la fórmula de muestreo en población finita, es decir contable y con variable de tipo categórica, para lo cual fue necesario conocer primero la “N” el número total de individuos a los cuales se pensaba aplicar el

instrumento, aplicando la fórmula se conoce a cuántas personas se tendrían que encuestar para validar el estudio presentado: (Bioestadístico, 2020)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- n= Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (seguridad es del 95%)
- p= proporción esperada (50%), maximiza tamaño muestral
- q= 1-p
- d= precisión (5%)

Aplicando la fórmula, en una población total de 32 individuos

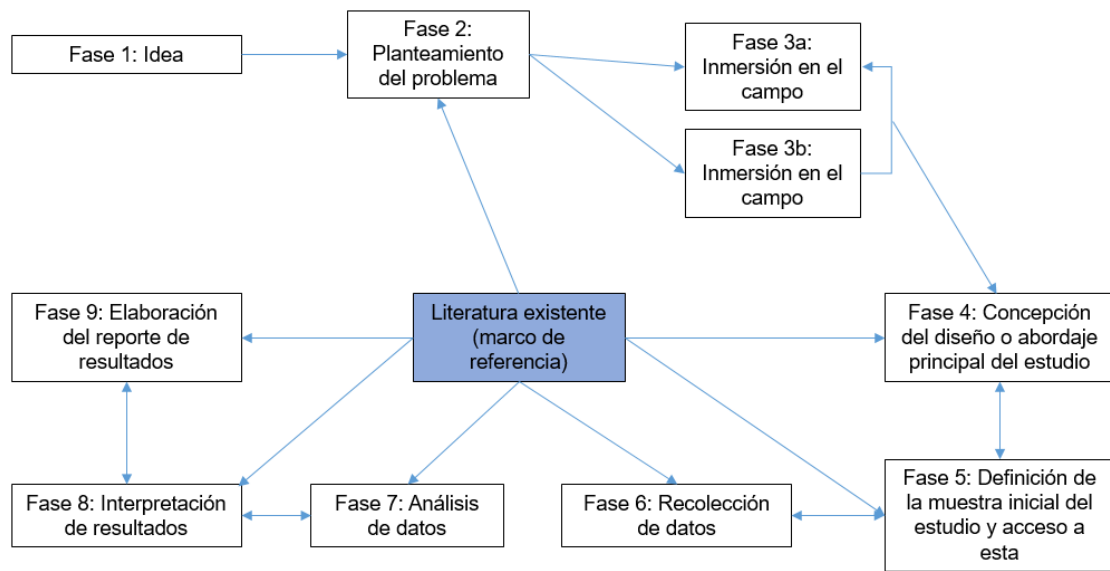
$$n = \frac{32 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (32 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 30$$

De acuerdo al análisis realizado se estimó que la población a la cual se debe aplicar el instrumento son 30 gerentes de la organización seleccionada.

6.5 Fases de la investigación

Con base a los objetivos planteados inicialmente se definieron cuatro fases para poder cumplir con el desarrollo de la investigación.

Figura 7. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

6.6 Análisis estadístico descriptivo

Se hizo un análisis estadístico descriptivo con el objetivo de poder identificar a partir de los datos recaudados por medio del instrumento, aquellas percepciones comunes y no comunes que podrían tener relación con las diferentes subvariables de las variables de investigación que son integridad, liderazgo y comunicación, sobre estos datos no se establecieron correlaciones. Sin embargo, a partir de hallazgos relevantes se hicieron validaciones en el marco del grupo focal que se especifican líneas más adelante.

Para el análisis de los datos se hicieron dos segmentaciones de la muestra de la población, una por formación de los gerentes de proyecto y otra por la experiencia como gerentes de proyecto; los resultados se presentaron a través de gráficas, de los cuales en el contenido principal del informe se incluyen aquellos resultados más relevantes y en los anexos se puede consultar información complementaria de los análisis estadísticos.

6.7 Comprobación de hipótesis

Para evaluar la H1: La integridad tiene una relación positiva con el cumplimiento del proyecto y es la competencia más valorada por los gerentes de proyecto, se evaluará la correlación entre la variable cumplimiento de los objetivos del proyecto en función del éxito de los proyectos, y la variable responsabilidad de la competencia integridad.

Para evaluar la H2: Los gerentes de proyecto combinan varios estilos de liderazgo para garantizar el cumplimiento de los objetivos proyecto, se evaluará la correlación entre la variable comunicación en función del éxito de los proyectos, y las siguientes variables de la competencia comunicación:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo autoritario
- Liderazgo Coach
- Liderazgo Conciliador
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Ejemplarizante

Para evaluar la H3: Aunque el gerente del proyecto no tenga autorización de suministrar información por parte de los *stakeholders*, toma decisiones de compartir información restringida con su staff para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se evaluará la correlación entre la variable liderazgo en función del éxito de los proyectos, y las siguientes variables de la competencia liderazgo:

- Claridad en la información
- Asertividad en la comunicación
- Recepción de la información
- Objetividad de la información

Para realizar la comprobación de hipótesis es necesario establecer la correlación entre las variables de las competencias integridad, comunicación y liderazgo, y las variables del éxito de

los proyectos. Para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre dos variables cualitativas, se utiliza la prueba Chi Cuadrado de Independencia. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas (cualitativas). Adicionalmente, indica si existe o no una relación entre las variables, pero no señala el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable en la otra. (Tinoco Gómez, 2008)

La aplicación de la prueba chi-cuadrado se hará a los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento estadístico anteriormente explicado. Para poder aplicar la prueba, es necesario plantear una hipótesis nula denominada H_0 , que hace referencia a la independencia de las variables, y una hipótesis alterna H_1 , que plantea que las variables no son independientes.

H_0 : No hay asociación entre las variables (son independientes)

H_1 : Hay asociación entre las variables (No son independientes)

Para contrastar esta hipótesis, se utiliza la prueba chi cuadrado, que parte del supuesto de independencia entre variables, es decir, de que no existe relación entre ellas. El objetivo de esta prueba es contrastar la hipótesis, mediante el nivel de significación, por lo que si el valor de la significación es mayor o igual que Alfa seleccionado (para este caso 0,05), se aceptara la hipótesis H_0 , pero si es menor, se rechazará H_0 y se aceptará H_1 . (Tinoco Gómez, 2008)

6.7 Grupo focal

Un grupo focal es una entrevista a un grupo de personas específicas, donde hay un guía que plantea un tema de discusión, y se genera un debate en torno a las características y dimensiones del tema propuesto. (MELLA, 2000)

Después de tener los resultados del instrumento de recolección y de realizar la comprobación de hipótesis estadísticamente, se realizó un ejercicio práctico con un grupo focal de los encuestados que respondieron el instrumento de recolección. La entrevista al grupo focal fue realizada por medios virtuales y moderada por los autores de esta investigación.

El equipo de investigación seleccionó los hallazgos más importantes de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta aspectos como la desviación estándar de las afirmaciones, su media y la segmentación del instrumento. Y compartirá estos resultados al grupo focal, con el fin de que los participantes puedan dar su retroalimentación a los resultados obtenidos. Los resultados de este ejercicio, complementaran a los obtenidos en el instrumento cuantitativos (análisis estadístico, segmentación y pruebas de hipótesis), lo cual permite un análisis más amplio por parte de los investigadores.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 Hallazgos de la investigación realizada

Como se menciona en la metodología, el instrumento utilizado se encargó de evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo que tienen los gerentes de proyecto con frases que hacen referencia a las variables y subvariables de las competencias, integridad, comunicación y liderazgo, y el éxito de los proyectos. El rango de calificación se encuentra entre 1 y 5, donde 1 corresponde a que está fuertemente en desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo.

A partir de la encuesta aplicada a los gerentes de proyecto seleccionados, se realiza un análisis estadístico que permite generar una segmentación de datos teniendo como parámetros las competencias anteriormente mencionadas. Este análisis consiste en tabular la información por competencias, y así mismo su clasificación en variables y subvariables; categorizando los máximos, mínimos, media y desviación estándar obtenidos para cada afirmación.

Para la segmentación de los resultados obtenidos, se eligen las variables y subvariables de las competencias evaluadas que tienen una desviación estándar mayor a 0,65.

Tabla 7. Análisis estadístico competencia Integridad

Integridad							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv.
1. La información que yo proveo en los proyectos es siempre fidedigna, es decir, correcta y precisa.	Precisión de la información	Honestidad	30	3	5	4,63	0,615
2. Mi interacción con las demás personas en el equipo se rige siempre por la verdad.	Correspondencia con la verdad.	Honestidad	30	4	5	4,87	0,346
3. Actúo sin intereses ocultos y con las cartas puestas sobre la mesa	Actuación sin intereses ocultos.	Honestidad	30	4	5	4,93	0,254
4. Soy sincero en mi comunicación con los otros en el equipo	Coherencia y sinceridad en la comunicación.	Honestidad	30	4	5	4,87	0,346
5. Me siento libre para expresar abiertamente mi opinión en los proyectos en los que participo	Libertad para opinar en los proyectos.	Confianza	30	3	5	4,37	0,765
6. En los proyectos yo siempre actué de buena fe y sin mala intención	Creencia en la buena fe de los otros.	Confianza	30	5	5	5,00	0,000
7. Acepto las consecuencias de las decisiones que tomo o de su omisión y trato de corregir los errores derivados de estas	Apropiación de decisiones que se toman u omiten.	Responsabilidad	30	4	5	4,37	0,490

Integridad							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv.
8. Los compromisos que adquiero en los proyectos los hago con base en información realista	Compromisos a partir de información realista.	Responsabilidad	30	4	5	4,67	0,479
9. Me preocupo por proteger los recursos que son asignados a los proyectos	Protección de los recursos.	Responsabilidad	30	4	5	4,83	0,379
10. Siempre doy el crédito que corresponde a las personas por sus ideas o propuestas	Reconocimiento de la propiedad intelectual.	Respeto	30	4	5	4,80	0,407
11. Los acuerdos o negociaciones en los proyectos que yo realizo son siempre de buena fe	Negociaciones de buena fe.	Respeto	30	4	5	4,93	0,254
12. Las decisiones que tomo las hago con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que trato	Imparcialidad en la toma de decisiones	Justicia	30	3	5	4,07	0,691
13. En los proyectos, yo actúo sin favoritismos o prejuicios contra otras personas en el equipo	Las actuaciones están libres de favoritismos o prejuicios	Justicia	30	4	5	4,67	0,479
14. Doy a conocer abiertamente a los otros en el equipo, los criterios por los cuales realizo una determinada acción	Exposición de los criterios sobre los cuales se toman las decisiones.	Justicia	30	4	5	4,27	0,450
15. Sigo las normas de la organización que son requeridas en los proyectos sin hacer ninguna distinción.	Cumplimiento de reglas y normas sin distinción.	Justicia	30	3	5	4,70	0,535
16. Divulgo la información de los proyectos teniendo en cuenta su nivel de confidencialidad	Precisión de la información	Honestidad	30	3	5	4,50	0,630
17. Escucho las ideas y opiniones de todos en el equipo	Reconocimiento de la propiedad intelectual.	Respeto	30	4	5	4,67	0,479

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Análisis estadístico competencia comunicación

Comunicación							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv
18. Doy información clara y constante al equipo de proyecto	Claridad en la comunicación	Claridad de la información	30	3	5	4,67	0,547
19. Motivo a mi equipo a que informe sobre las dificultades que se van presentando durante la ejecución del proyecto	Sinceridad en la comunicación.	Claridad de la información	30	3	5	4,60	0,621
20. Informo sobre el avance del proyecto a los stakeholders, aun cuando existen dificultades durante su desarrollo	Sinceridad en la comunicación.	Claridad de la información	30	3	5	4,30	0,794
21. Utilizo medios oficiales para dar información con el fin de que todos los miembros del equipo la tengan al mismo tiempo	Transparencia en la comunicación	Claridad de la información	30	3	5	4,57	0,626
22. Expreso mi punto de vista, incluso cuando es diferente al de los stakeholders y al staff del proyecto	Autonomía en la comunicación	Asertividad en la comunicación	30	2	5	4,10	0,759

Comunicación							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv
23. Conozco qué vía o canal puedo utilizar para que una idea que pueda suponer una mejora en el proyecto llegue hasta la persona responsable	Vía de la comunicación	Recepción de la información	30	2	5	4,10	0,759
24. Evalúo la información disponible de manera objetiva	Objetividad de la comunicación	Objetividad de la información	30	4	5	4,77	0,430
25. Informo oportunamente sobre las dificultades del proyecto a los stakeholders	Coherencia y sinceridad en la comunicación.	Objetividad de la información	30	3	5	4,20	0,610
26. Restrinjo información al staff del proyecto que exclusiva para los stakeholders	Restricción de la información	Objetividad de la información	30	3	5	4,13	0,681

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Análisis estadístico competencia liderazgo

Liderazgo							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv.
27. Motivo a que el staff sienta interés por el proyecto para que pueda tener mejores resultados	Inspiración motivacional	Liderazgo transformacional	30	4	5	4,77	0,430
28. Presto atención a las diferencias de opinión que se tiene en el grupo de trabajo	Atención a las diferencias individuales	Liderazgo transformacional	30	2	5	4,60	0,770
29. Motivo al equipo de trabajo por el cumplimiento de logros planteados	Estimulación intelectual	Liderazgo transformacional	30	4	5	4,67	0,479
30. Cuando la organización lo requiere modifico mi visión planteada inicialmente para que esta se encuentre alineada con los objetivos de los proyectos	Toma de decisiones	Liderazgo autoritario	30	2	5	4,27	0,868
31. Hago seguimiento a las tareas desarrolladas por el equipo de proyecto	Supervisión de resultados	Liderazgo autoritario	30	3	5	4,63	0,556
32. Evalúo los resultados obtenidos por el equipo de proyecto	Resultados a corto plazo	Liderazgo autoritario	30	4	5	4,90	0,305
33. Ofrezco a mis colaboradores feedback eficaz dentro del contexto del aprendizaje	Ofrece feedback eficaz	Liderazgo Coach	30	3	5	4,57	0,568
34. Oriento a mi equipo a potencializar las competencias individuales que aportan al desarrollo del proyecto y futuros proyectos	Orienta hacia la acción	Liderazgo Coach	30	3	5	4,53	0,571
35. Reconozco abiertamente que dentro de mi liderazgo se pueden cometer errores de los cuales puedo aprender	Reconocimiento de errores	Liderazgo Conciliador	30	4	5	4,90	0,305
36. Genero armonía dentro de mi equipo de trabajo, corrigiendo desavenencias cuando se presentan entre mis colaboradores	Manejo de las emociones	Liderazgo Conciliador	30	3	5	4,53	0,629
37. En mi liderazgo tengo en cuenta la opinión del equipo de trabajo consiguiendo una mayor participación de mis colaboradores	Incentiva la participación	Liderazgo Democrático	30	4	5	4,63	0,490

Liderazgo							
Afirmación	Subvariable	Variables	N	Mín.	Máx.	Media	Desv.
38. Dentro de mi liderazgo considero que ser el ejemplo contribuye a que el equipo sienta confianza y compromiso para el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Ejemplo y motivación	Liderazgo Ejemplarizante	30	4	5	4,63	0,490

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Análisis estadístico competencia éxito de los proyectos

Éxito de los proyectos							
Afirmación	Variable	subvariable	N	Mín	Máx	Media	Desv.
39. Considero que mantengo una continua relación con los interesados externos e internos de los proyectos	Comunicación	Relación con interesados	30	4	5	4,40	0,498
40. Tengo claro el alcance y la misión de los proyectos antes de iniciarlos	Claridad del proyecto	Alcance y misión	30	4	5	4,73	0,450
41. Utilizo varios estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis cuando lidero un equipo de proyecto	Liderazgo	Imprevistos y crisis	30	3	5	4,53	0,629
42. Me enfoco en el cumplimiento del alcance y la calidad de los entregables del proyecto para garantizar que sea exitoso	Cumplimiento del alcance y calidad de entregables		30	4	5	4,70	0,466
43. Tomo decisiones para garantizar el cumplimiento del proyecto aun cuando se limite el desarrollo del staff	Cumplimiento de objetivos del proyecto	Staff	30	3	5	4,50	0,731
44. Tomo decisiones para garantizar el cumplimiento del proyecto aun cuando estas puedan llevar a un conflicto con los stakeholders	Cumplimiento de objetivos del proyecto	stakeholders	30	1	5	3,50	1,075
45. Restrinjo u omito información para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Cumplimiento de objetivos del proyecto	omisión información	30	1	5	3,40	1,003
46. En virtud de corregir las desviaciones de un proyecto, considero necesario romper la restricción de información con los stakeholders para ayudar al staff y cumplir con los objetivos del proyecto	Cumplimiento de objetivos del proyecto	restricción de información	30	2	5	3,67	0,802

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 7, 8, 9 y 10 muestran el resumen de los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta. Dentro de la información, se encuentra el número de personas que calificaron cada una de las afirmaciones, el mínimo y máximo de calificación obtenida a cada afirmación, la media de las respuestas y la desviación estándar.

Para efectos de esta investigación, la información detallada de los resultados de cada una de las afirmaciones que hace referencia a las competencias de integridad, comunicación, liderazgo y éxito de los proyectos, se encuentran en el anexo de este documento. Es importante mencionar

que la media de calificación de las afirmaciones de las competencias integridad, comunicación y liderazgo, fue mayor a 4, lo cual muestra que los gerentes de proyecto estaban de acuerdo con cada una de ellas. En cuanto a las afirmaciones relacionadas con el éxito de los proyectos, identificamos que tres de ellas tuvieron una calificación menor a 4, lo cual muestra que en general los gerentes de proyecto no estaban totalmente de acuerdo.

7.1.2 Resultado estadístico para las competencias de integridad, liderazgo y comunicación

Ver Anexo 3: Análisis estadístico descriptivo variables y subvariables evaluadas

7.1.3 Resultado estadístico para el éxito de los proyectos

Ver Anexo 3: Análisis estadístico descriptivo variables y subvariables evaluadas

7.2 Análisis de resultados

Como se mencionó en la metodología, el diseño del instrumento estableció la necesidad de segmentar a los gerentes de proyecto en los siguientes atributos: los años de experiencia en la organización y la formación en gerencia de proyectos. Con esta información, se realiza el análisis de las competencias de comunicación, liderazgo, integridad y éxito de los proyectos, en función de la segmentación. Para realizar la segmentación se eligieron las afirmaciones que tenían una desviación estándar mayor a 0,65 y se aplicó la segmentación por antigüedad en la organización o formación en gerencia de proyectos.

Para efectos de esta investigación se incluyeron los resultados que estadísticamente mostraban alguna diferencia en las respuestas, tomando como base la segmentación y no se tuvieron en cuenta los resultados en donde incluso con la segmentación, no había una diferencia notoria en las respuestas. Debido a esto, solo se incluyen en el análisis basado en segmentación, las afirmaciones donde se evidencia una variación estadística importante que permite por medio del ejercicio focal, entender los resultados.

7.2.1 Segmentación de gerentes de proyectos por la antigüedad en la organización

Se tiene en cuenta la segmentación de las respuestas de gerentes con diferentes años de experiencia en la organización, los cuales pueden ser menor a tres años, entre 3 o 5 años y mayor a 5 años.

7.2.1.1 Éxito de los proyectos

Variable: Cumplimiento de objetivos del proyecto

Subvariable: *stakeholders*

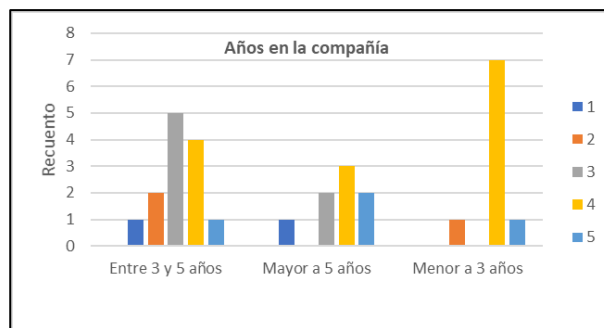
Tomo decisiones para garantizar el cumplimiento del proyecto aun cuando estas puedan llevar a un conflicto con los *stakeholders*:

Tabla 11. Segmentación Cumplimiento de Objetivos del Proyecto

Respuesta		1	2	3	4	5	Total
Años en la compañía	Entre 3 y 5 años	1	2	5	4	1	13
	Mayor a 5 años	1	0	2	3	2	8
	Menor a 3 años	0	1	0	7	1	9
Total		2	3	7	14	4	30

Fuente: Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 8. Segmentación cumplimiento de Objetivos del proyectos - años en la organización



Fuente: Elaboración a partir software IBM SPSS

Los gerentes que tienen menos de tres años de experiencia y los que tienen más de cinco años de experiencia, están de acuerdo en tomar decisiones para garantizar el cumplimiento del

proyecto aun cuando estas puedan llevar a un conflicto con los stakeholders. Los gerentes que tienen entre tres y cinco años de experiencia están medianamente de acuerdo.

El patrón de respuesta muestra que los gerentes que tienen menos de tres años de experiencia tuvieron una menor desviación, ya que la mayoría de las respuestas están encasilladas en la segunda calificación más alta.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Existen proyectos en donde los interesados son especialistas en el campo del proyecto, por lo que es muy importante escuchar su opinión y mantener una relación que evite los conflictos. También, existen proyectos en donde el interesado no es experto en el tema, por lo cual se deja toda la responsabilidad al gerente de proyecto, y se pueden tomar decisiones que puedan llevar a un conflicto, siempre y cuando estén destinadas a completar los objetivos del proyecto.

- Los gerentes explican que actualmente la organización está contratando personas que tienen conocimientos específicos en cada una de las áreas, por lo que es posible que las personas que tengan menos de tres años de experiencia estén tomando decisiones de manera más autónoma.

- Existe un momento del proyecto, en donde es necesario que no sean tenidas en cuenta las opiniones y expectativas de los stakeholders que no fueron consideradas en un principio, debido a que sería imposible garantizar el cumplimiento del mismo.

7.2.2 Segmentación de gerentes de proyectos por formación académica en gerentes de proyecto

Se tiene en cuenta la segmentación de las respuestas entre gerentes que tienen formación en gerencia de proyectos, y gerentes que no tienen este tipo de formación.

7.2.2.1 Integridad

Variable: Justicia

Subvariable: Imparcialidad en la toma de decisiones.

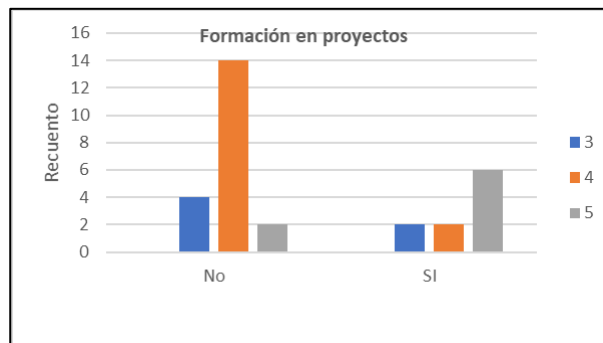
Las decisiones que tomo las hago con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que trato:

Tabla 12. Segmentación Imparcialidad en la toma de decisiones

Respuesta		3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	4	14	2	20
	SI	2	2	6	10
Total		6	16	8	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 9. Segmentación Imparcialidad en la toma de decisiones – formación en proyectos



Fuente: Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que la mayor parte de los gerentes que si tienen formación en gerencia de proyectos, están fuertemente de acuerdo en tomar decisiones con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que las que trata. Los gerentes que no tienen formación en proyectos están de acuerdo con esta información, pero eligieron una calificación menor.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Los gerentes consultados, indican que cuando han tenido que tomar decisiones lo han hecho tomando como base en datos y lineamientos de estrategias de la organización, y que es muy importante que se tenga un conocimiento específico en el campo del proyecto a realizar.

- Si bien la formación en gerencia de proyectos permite conocer herramientas de dirección, metodologías y estrategias, que ayudan a que se tomen decisiones de manera imparcial, existen otros tipos de conocimiento que influye en las capacidades de los gerentes, como la experiencia y las capacidades personales.
- Es posible encontrar gerentes que, a pesar de no tener formación en gerencia de proyectos, basen sus decisiones en el conocimiento adquirido en su experiencia, y sean imparciales, por lo que concluyen que la formación en gerencia de proyectos, aunque es importante, no es el único determinante para que se tomen decisiones de forma imparcial.

7.2.2.2 Comunicación

Variable: Claridad de la información

Subvariable: Transparencia en la comunicación

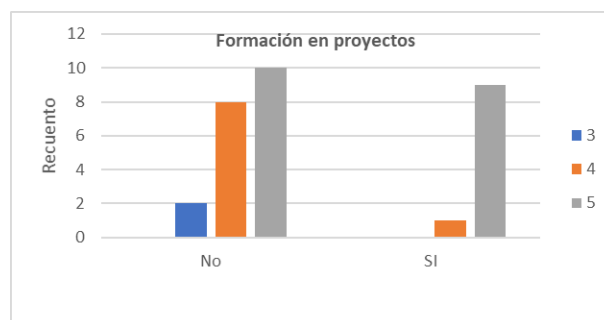
Utilizo medios oficiales para dar información con el fin de que todos los miembros del equipo la tengan al mismo tiempo:

Tabla 13. Segmentación Transparencia en la comunicación

Respuesta		3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	2	8	10	20
	SI	0	1	9	10
Total		2	9	19	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 10. Transparencia en la comunicación – Segmentación por formación en gerencia de proyectos.



Fuente: Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que tanto los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos como los que sí, están fuertemente de acuerdo en utilizar medios oficiales para dar información a los miembros del equipo y que todos la tengan al mismo tiempo.

Sin embargo, se evidencia que la que la mayoría de las respuestas de los gerentes que, si tienen formación en gerencia de proyectos, están encasilladas en la calificación más alta, mientras que el patrón de respuesta de los gerentes que no tienen este tipo de formación, tiene una mayor desviación.

En las respuestas de los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos se encuentran las calificaciones, estar de acuerdo con la afirmación y estar medianamente de acuerdo.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Los gerentes que tienen formación en proyectos, indican que durante su proceso de formación fueron capacitados sobre la importancia del plan de comunicaciones en un proyecto, y como se construye. Debido a esto, consideran que es necesario que desde el inicio se validen los canales que van a ser considerados como oficiales, para que por medio de estos se realicen las comunicaciones requeridas.
- Los gerentes que no tienen formación reconocen que no tienen claro si se necesitan establecer medios oficiales para realizar las comunicaciones, por lo que las han realizado de acuerdo a las necesidades de los proyectos que habitualmente desarrollan.

Variable: Asertividad en la comunicación

Subvariable: Autonomía en la comunicación

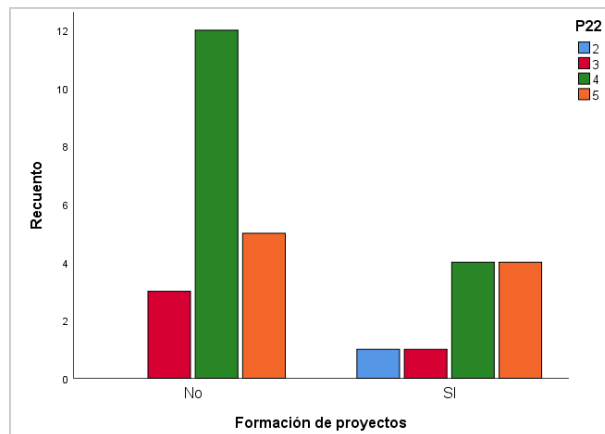
Expreso mi punto de vista, incluso cuando es diferente al de los *stakeholders* y al *staff* del proyecto

Tabla 14. Segmentación Autonomía en la comunicación

Respuesta		2	3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	0	3	12	5	20
	SI	1	1	4	4	10
Total		1	4	16	9	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 11. Segmentación Autonomía en la comunicación – formación en proyectos



Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que tanto los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos como los que sí, están de acuerdo en expresar su punto de vista, aun cuando este sea diferente al de los *stakeholders* y el staff del proyecto.

Sin embargo, se evidencia que la mayoría de respuestas se encuentran localizadas en los gerentes que no cuentan con formación en gerencia de proyectos, mostrando un mayor porcentaje de desviación para esta segmentación.

Los gerentes que cuentan con formación en proyectos, presentan resultados más conservadores a la hora de expresar su punto de vista en los proyectos que desarrollan, para dar claridad y profundidad a las desviaciones presentadas se realizó la ampliación por medio de un grupo focal.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Los gerentes de proyecto que cuentan con un poco más de formación, empiezan a generar mayores filtros en las comunicaciones que realizan, propiciando espacios más adecuados para la comunicación con los *stakeholders* y el staff del proyecto
- Los gerentes que no cuentan con esta formación reconocen claramente el ciclo de vida del proyecto, dependiente del rol tienen dentro de la organización enfocan su comunicación con mayor o menor relación en los distintos interesados del proyecto y con el staff; en este segmento es muy importante la experiencia adquirida en el tiempo.

Variable: Objetividad de la información

Subvariable: Restricción de la información

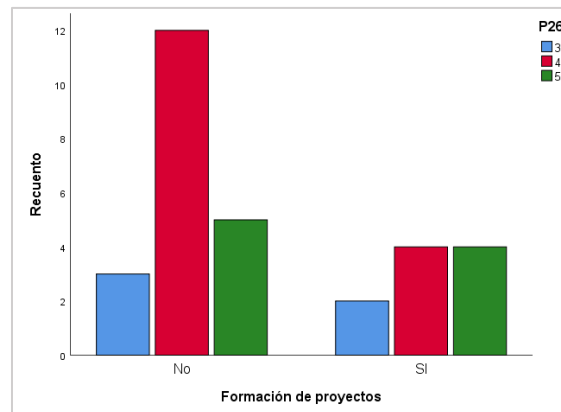
Restrinjo información al staff del proyecto que exclusiva para los stakeholders

Tabla 15. Segmentación Restricción de la información

Respuesta		3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	3	12	5	20
	SI	2	4	4	10
Total		5	16	9	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 12. Segmentación Restricción de la información – formación en proyectos



Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que tanto los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos como los que sí, están de acuerdo en no restringir la información al staff de los proyectos que es exclusiva para los *stakeholders*.

Sin embargo, se evidencia que la mayoría de respuestas se encuentran localizadas en los gerentes que no cuentan con formación en gerencia de proyectos, mostrando un mayor porcentaje de desviación para esta segmentación.

Los gerentes que cuentan con formación en proyectos, presentan resultados más conservadores a la hora de restringir información en los proyectos que desarrollan, para dar claridad y profundidad a las desviaciones presentadas se realizó la ampliación por medio de un grupo focal.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Los gerentes que tienen formación en proyectos tienden a transmitir la mayor cantidad de información a sus equipos de trabajo, con el propósito de potencializar y mejorar los resultados propuestos para el proyecto.
- Independientemente de la formación o no en proyectos, los gerentes transmiten la información que consideran conveniente para el desarrollo del proyecto sin exponer o afectar a los *stakeholders* y el staff, manteniendo la confidencialidad.

7.2.2.3 Éxito de los gerentes de proyectos

Variable: Restricción de información

Subvariable: Cumplimiento de los objetivos

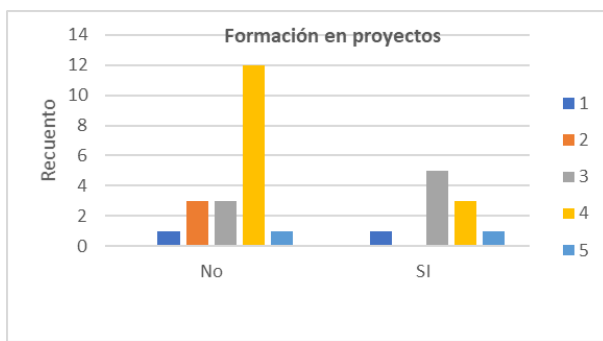
Restrinjo u omito información para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Tabla 16. Segmentación Cumplimiento de los objetivos

Respuesta		1	2	3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	1	3	3	12	1	20
	SI	1	0	5	3	1	10
Total		2	3	8	15	2	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 13. Segmentación Cumplimiento de los objetivos - formación en proyectos



Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que los gerentes que tienen formación en gerencia de proyectos, están medianamente de acuerdo en restringir u omitir información para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos están de acuerdo con la afirmación.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos

- Los gerentes coinciden en que restringen u omiten información para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, dependiendo de la fase en la que se encuentre el proyecto. Existen fases como la planeación en las que la información es compartida a todas las personas y se permite la participación de los stakeholders. Sin embargo, a medida que el proyecto va avanzando se empieza a restringir la información para evitar que el alcance o los costos sean modificados.
- Se restringe información para evitar falsas expectativas, y porque en algunas ocasiones los proyectos sufren modificaciones en las holguras de las actividades que

al no cambian el cronograma de entrega del proyecto, no son necesarias de informar a todos los miembros del equipo y *stakeholders*.

- Los gerentes que tienen formación en gerencia de proyectos explican que durante su formación les enseñaron la importancia de la construcción de un plan de comunicaciones y de su cumplimiento, por lo que desde el inicio saben que información se va a compartir a medida que se desarrolla el proyecto. Sin embargo, reconocen que en algunas ocasiones pueden existir dificultades durante el desarrollo de un proyecto, lo cual lleva que se limite la información en pro de lograr el cumplimiento y los objetivos del mismo.

Variable: Liderazgo

Subvariable: Imprevistos y crisis

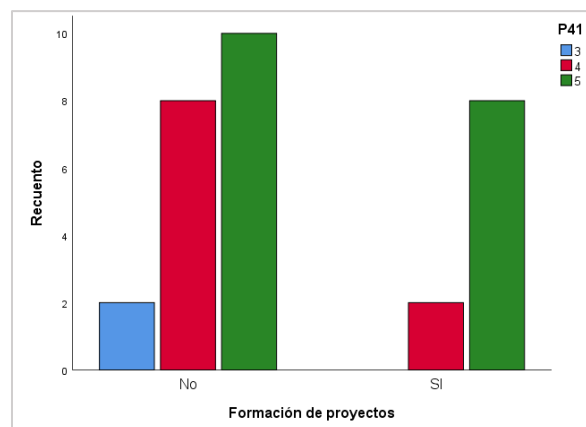
Utilizo varios estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis cuando lidero un equipo de proyecto

Tabla 17. Segmentación Imprevistos y crisis

Respuesta		3	4	5	Total
Formación de proyectos	No	2	8	10	20
	SI	0	2	8	10
Total		2	10	18	30

Elaboración a partir software IBM SPSS

Figura 14. Segmentación Imprevistos y crisis – formación en proyectos



Elaboración a partir software IBM SPSS

Los resultados muestran que tanto los gerentes que no tienen formación en gerencia de proyectos como los que sí, están de acuerdo en utilizar varios estilos de liderazgo para solucionar los imprevistos y las crisis que se puedan presentar.

Sin embargo, se evidencia que la mayoría de respuestas se encuentran localizadas en fuertemente de acuerdo, mostrando un mayor porcentaje de desviación para esta segmentación. Para dar claridad y profundidad a las desviaciones presentadas se realizó la ampliación por medio de un grupo focal.

A través del grupo focal se aclaran los siguientes aspectos que hacen referencia a los resultados obtenidos:

- Los gerentes de proyectos de la organización independientemente de la formación en proyectos, cuentan con capacitaciones en liderazgo que se desarrollan para fortalecer el trabajo dentro de sus equipos. Para esta organización es importante cultivar en el talento humano y en la cultura organización, realizando formación desde los altos cargos.
- Cada gerente tiene diferentes estrategias de liderazgo, que pueden varían por factores emocionales, el tipo de proyecto desarrollado, las personas que conforman el equipo; estas estrategias están asociadas a distintos tipos de liderazgo y la combinación de varios de ellos.

7.3 Comprobación de hipótesis

Con base a la metodología de esta investigación, la comprobación de hipótesis es realizada por medio de la prueba Chi-cuadrado, que se encarga de evaluar estadísticamente, las correlaciones entre las variables del éxito de los proyectos contra las variables de las competencias, integridad, comunicación y liderazgo. Para cada una de las hipótesis se van a evaluar varias correlaciones, con el fin de identificar si de manera global se cumplen o no. Las correlaciones van a evaluar una variable y subvariable de una competencia (integridad, liderazgo y comunicación), y una variable y subvariable del éxito de los proyectos, por medio de cuadros que van a resumir la información.

Adicionalmente se incluye la información obtenida en el grupo focal de gerentes, que hace referencia a los resultados obtenidos.

7.3.1 Hipótesis 1

La integridad tiene una relación positiva con el cumplimiento del proyecto y es la competencia más valorada por los gerentes de proyecto.

Para evaluar esta hipótesis se evalúa la correlación entre la variable cumplimiento de los objetivos del proyecto en función del éxito de los proyectos, y la variable responsabilidad de la competencia integridad.

Tabla 18. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-1

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Apropiación de decisiones que se toman u omiten	Staff

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 15. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,940 ^a	2	,230
Razón de verosimilitud	2,856	2	,240
Asociación lineal por lineal	1,678	1	,195
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es 1,47.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,230 > 0,05$.

Tabla 19. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-2

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Compromisos a partir de información realista	Staff

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre las variables

Figura 16. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,207 ^a	2	,547
Razón de verosimilitud	1,184	2	,553
Asociación lineal por lineal	1,123	1	,289
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,33.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,547 > 0,05$.

Tabla 20. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-3

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Protección de los recursos	Staff

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 17. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,430 ^a	2	,489
Razón de verosimilitud	1,372	2	,503
Asociación lineal por lineal	1,010	1	,315
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,67.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,489 > 0,05$.

Tabla 21. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-5

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Apropiación de decisiones que se toman u omiten	Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 18. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,984 ^a	4	,912
Razón de verosimilitud	,980	4	,913
Asociación lineal por lineal	,031	1	,860
N de casos válidos	30		

a. 8 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,73.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,912 > 0,05$.

Tabla 22. Tabla Chi-cuadrado hipótesis 1-5

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Compromisos a partir de información realista	Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 19. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,482 ^a	4	,975
Razón de verosimilitud	,476	4	,976
Asociación lineal por lineal	,130	1	,719
N de casos válidos	30		

a. 9 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,67.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,975 > 0,05$.

Tabla 23. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-6

Relación	Integridad	Éxito de los proyectos
Variable	Responsabilidad	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Protección de los recursos	Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 20. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 1-6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,286 ^a	4	,864
Razón de verosimilitud	1,491	4	,828
Asociación lineal por lineal	,052	1	,820
N de casos válidos	30		

a. 8 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,33.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,864 > 0,05$.

Los resultados muestran que la hipótesis no se cumple para todas las relaciones establecidas, según la prueba estadística realizada. Sin embargo, a través del grupo focal se indaga acerca de la interpretación que los gerentes tuvieron acerca de la variable integridad y su percepción acerca del éxito de los proyectos, sobre lo cual se citan los siguientes hallazgos que para futuras validaciones de la hipótesis “La integridad tiene una relación positiva con el cumplimiento del proyecto y es la competencia más valorada por los gerentes de proyecto” pueden ser un punto de partida para el enfoque de dichas indagaciones.

- Los gerentes indican que la organización semanalmente está realizando comunicados que hacen referencia a la integridad, ya que es uno de las características más importantes de la organización. Debido a esto, para los empleados es muy importante cumplir con el código de ética y de conducta, y afianzar esta competencia en cada uno de ellos.
- Existen procesos de auditoria que se encargan de evaluar a todos los empleados en las diferentes áreas de la organización, por lo que hay sanciones a quienes incumplan el código de ética y conducta.
- Los gerentes consideran que cumplir con los objetivos del proyecto es lo más importante a la hora de evaluar los resultados del proyecto. Sin embargo, los gerentes

creen que un resultado positivo del proyecto contempla tener un liderazgo y una comunicación adecuada.

7.3.2 Hipótesis 2:

Los gerentes de proyecto combinan varios estilos de liderazgo para garantizar el cumplimiento de los objetivos proyecto

Para evaluar esta hipótesis se evalúa la correlación entre la variable liderazgo en función del éxito de los proyectos, y las siguientes variables de la competencia liderazgo:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo autoritario
- Liderazgo Coach
- Liderazgo Conciliador
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Ejemplarizante

Tabla 24. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-1

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo transformacional	Liderazgo
Subvariable	Inspiración motivacional	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 21. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,491 ^a	2	,475
Razón de verosimilitud	1,386	2	,500
Asociación lineal por lineal	1,416	1	,234
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica 0,475 > 0,05

Tabla 25. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-2

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo transformacional	Liderazgo
Subvariable	Atención a las diferencias individuales	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 22. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,218 ^a	6	,781
Razón de verosimilitud	3,853	6	,697
Asociación lineal por lineal	,288	1	,591
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,781 > 0,05$

Tabla 26. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-3

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo transformacional	Liderazgo
Subvariable	Estimulación intelectual	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 23. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,500 ^a	2	,287
Razón de verosimilitud	2,486	2	,289
Asociación lineal por lineal	2,065	1	,151
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,67.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,287 > 0,05$

Tabla 27. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-4

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo autoritario	Liderazgo
Subvariable	Toma de decisiones	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 24. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,607 ^a	6	,595
Razón de verosimilitud	5,199	6	,519
Asociación lineal por lineal	,864	1	,353
N de casos válidos	30		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,595 > 0,05$

Tabla 28. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-5

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo autoritario	Liderazgo
Subvariable	Supervisión de resultados	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre las variables

Figura 25. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,067 ^a	4	,132
Razón de verosimilitud	7,664	4	,105
Asociación lineal por lineal	2,318	1	,128
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,132 > 0,05$

Tabla 29. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-6

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo autoritario	Liderazgo
Subvariable	Resultados a corto plazo	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 26. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,728 ^a	2	,421
Razón de verosimilitud	1,773	2	,412
Asociación lineal por lineal	,337	1	,561
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,421 > 0,05$

Tabla 30. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-7

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Coach	Liderazgo
Subvariable	Ofrece feedback eficaz	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 27. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-7

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,643 ^a	4	,619
Razón de verosimilitud	3,603	4	,462
Asociación lineal por lineal	,307	1	,579
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica 0,619 > 0,05

Tabla 31. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-8

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Coach	Liderazgo
Subvariable	Orienta hacia la acción	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 28. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-8

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,324 ^a	4	,505
Razón de verosimilitud	3,551	4	,470
Asociación lineal por lineal	1,625	1	,202
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,505 > 0,05$

Tabla 32. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-9

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Conciliador	Liderazgo
Subvariable	Reconocimiento de errores	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 29. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,247 ^a	2	,884
Razón de verosimilitud	,445	2	,800
Asociación lineal por lineal	,150	1	,699
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,884 > 0,05$

Tabla 33. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-10

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Conciliador	Liderazgo
Subvariable	Manejo de las emociones	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 30. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,837 ^a	4	,766
Razón de verosimilitud	2,529	4	,640
Asociación lineal por lineal	,063	1	,802
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,776 > 0,05$

Tabla 34. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-11

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Democrático	Liderazgo
Subvariable	Incentiva la participación	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 31. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-11

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,115 ^a	2	,128
Razón de verosimilitud	4,127	2	,127
Asociación lineal por lineal	2,983	1	,084
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,73.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica 0,128>0,05

Tabla 35. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-12

Relación	Liderazgo	Éxito de los proyectos
Variable	Liderazgo Ejemplarizante	Liderazgo
Subvariable	Ejemplo y motivación	Imprevistos y crisis

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 32. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 2-12

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,531 ^a	2	,465
Razón de verosimilitud	1,524	2	,467
Asociación lineal por lineal	1,265	1	,261
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,73.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica 0,465>0,05

Los resultados muestran que la hipótesis no se cumple para todas las relaciones establecidas, según la prueba estadística realizada. Sin embargo, a través del grupo focal se indago acerca de la interpretación que los gerentes tuvieron acerca de la variable liderazgo y su percepción acerca del éxito de los proyectos, sobre lo cual se citan los siguientes hallazgos que para futuras validaciones de la hipótesis “Los gerentes de proyecto combinan varios estilos de liderazgo para

garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto” pueden ser un punto de partida para el enfoque de dichas indagaciones.

- Los gerentes utilizan un estilo de liderazgo dependiendo de las necesidades que se van presentando durante el desarrollo de los proyectos y de las características del staff. En algunas ocasiones se asigna personal que no fue seleccionado por los gerentes de proyecto, por lo que deben identificar la estrategia de liderazgo que va a ser utilizada, para garantizar una armonía en el equipo del proyecto y lograr los objetivos planteados.
- La combinación de estilos de liderazgo permite que los gerentes de proyecto puedan reaccionar mejor ante situaciones que ponen en riesgo el cumplimiento del proyecto, así como también, fortalezas del staff y oportunidades.
- La organización está realizando talleres de liderazgo con los líderes de las áreas y los gerentes de proyecto, para desarrollar esta competencia en sus empleados.

7.3.3 Hipótesis 3:

Aunque el gerente del proyecto no tenga autorización de suministrar información por parte de los stakeholders, toma decisiones de compartir información restringida con su staff para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Para evaluar esta hipótesis se evalúa la correlación entre la variable comunicación en función del éxito de los proyectos, y las siguientes variables de la competencia comunicación:

- Claridad en la información
- Asertividad en la comunicación
- Recepción de la información
- Objetividad de la información

Tabla 36. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-1

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Claridad en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 33. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,071 ^a	8	,010
Razón de verosimilitud	21,890	8	,005
Asociación lineal por lineal	7,334	1	,007
N de casos válidos	30		

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

Hay evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.01 < 0.05$, no hay relación entre las variables.

Tabla 37. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-2

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Sinceridad en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 34. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,088 ^a	8	,080
Razón de verosimilitud	12,191	8	,143
Asociación lineal por lineal	,695	1	,404
N de casos válidos	30		

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0,08 > 0,05$.

Tabla 38. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-3

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Sinceridad en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 35. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,242 ^a	8	,322
Razón de verosimilitud	11,541	8	,173
Asociación lineal por lineal	1,583	1	,208
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (93,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.322 > 0.05$.

Tabla 39. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-4

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Transparencia en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 36. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,082 ^a	8	,259
Razón de verosimilitud	10,172	8	,253
Asociación lineal por lineal	,895	1	,344
N de casos válidos	30		

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.259 > 0.05$.

Tabla 40. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-5

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Asertividad en la comunicación	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Autonomía en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 37. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,701 ^a	12	,728
Razón de verosimilitud	10,201	12	,598
Asociación lineal por lineal	,038	1	,845
N de casos válidos	30		

a. 19 casillas (95,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.728 > 0.05$.

Tabla 41. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-6

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Recepción de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Vía de la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 38. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,443 ^a	12	,750
Razón de verosimilitud	9,064	12	,697
Asociación lineal por lineal	1,608	1	,205
N de casos válidos	30		

a. 19 casillas (95,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.750 > 0.05$.

Tabla 42. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-7

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Objetividad de la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre las variables

Figura 39. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-7

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,876 ^a	4	,043
Razón de verosimilitud	11,380	4	,023
Asociación lineal por lineal	2,672	1	,102
N de casos válidos	30		

a. 8 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,47.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

Hay evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.043 > 0.05$, no hay relación entre las variables.

Tabla 43. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Coherencia y sinceridad en la comunicación	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 40. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-8

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,722 ^a	8	,461
Razón de verosimilitud	7,687	8	,465
Asociación lineal por lineal	,235	1	,628
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (93,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.461 > 0.05$.

Tabla 44. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Restricción de la información	Omisión información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 41. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,701 ^a	8	,047
Razón de verosimilitud	17,382	8	,026
Asociación lineal por lineal	9,584	1	,002
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (93,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

Hay evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.047 > 0.05$, no hay relación entre las variables.

Tabla 45. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-10

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Claridad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre las variables

Figura 42. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,162 ^a	6	,165
Razón de verosimilitud	9,208	6	,162
Asociación lineal por lineal	5,756	1	,016
N de casos válidos	30		

a. 11 casillas (91,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.165 > 0.05$.

Tabla 46. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-11

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Sinceridad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 43. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-11

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,903 ^a	6	,179
Razón de verosimilitud	8,926	6	,178
Asociación lineal por lineal	1,248	1	,264
N de casos válidos	30		

a. 11 casillas (91,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.179 > 0.05$.

Tabla 47. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-12

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Sinceridad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 44. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-12

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,204 ^a	6	,900
Razón de verosimilitud	3,023	6	,806
Asociación lineal por lineal	,085	1	,771
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,60.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.900 > 0.05$.

Tabla 48. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-13

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Claridad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Sinceridad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 45. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-13

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,584 ^a	6	,143
Razón de verosimilitud	9,000	6	,174
Asociación lineal por lineal	,380	1	,538
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.143 > 0.05$.

Tabla 49. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-14

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Asertividad en la comunicación	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Autonomía en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 46. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,656 ^a	9	,569
Razón de verosimilitud	10,416	9	,318
Asociación lineal por lineal	,837	1	,360
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.569 > 0.05$.

Tabla 50. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-15

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Recepción de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Vía de la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre las variables

Figura 47. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-15

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,772 ^a	9	,557
Razón de verosimilitud	8,800	9	,456
Asociación lineal por lineal	,837	1	,360
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.557 > 0.05$.

Tabla 51. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-16

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Objetividad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

H0: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 48. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-16

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,285 ^a	3	,515
Razón de verosimilitud	3,623	3	,305
Asociación lineal por lineal	,032	1	,858
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,70.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.515 > 0.05$.

Tabla 52. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-17

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Coherencia y sinceridad en la comunicación	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

H0: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 49. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-17

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,321 ^a	6	,388
Razón de verosimilitud	7,609	6	,268
Asociación lineal por lineal	,144	1	,704
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,30.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

No hay evidencia estadística que permita rechazar la hipótesis nula H0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.388 > 0.05$.

Tabla 53. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-18

Relación	Comunicación	Éxito de los proyectos
Variable	Objetividad de la información	Cumplimiento de objetivos del proyecto
Subvariable	Restricción de la información	Restricción de la información

Fuente: Elaboración propia

H0: No hay relación entre las variables

H1: Hay relación entre las variables

Figura 50. Prueba Chi-cuadrado hipótesis 3-18

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,403 ^a	6	,002
Razón de verosimilitud	18,930	6	,004
Asociación lineal por lineal	6,204	1	,013
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

Fuente: Elaboración a partir de programa IBM SPSS

Hay evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula H_0 planteada para esta relación. Significación asintótica $0.002 > 0.05$, no hay relación entre las variables.

Los resultados muestran que la hipótesis no se cumple para la mayoría de las relaciones establecidas, según la prueba estadística realizada. Sin embargo, a través del grupo focal se indago acerca de la interpretación que los gerentes tuvieron acerca de la variable comunicación y su percepción acerca del éxito de los proyectos, sobre lo cual se citan los siguientes hallazgos que para futuras validaciones de la hipótesis “Aunque el gerente del proyecto no tenga autorización de suministrar información por parte de los stakeholders, toma decisiones de compartir información restringida con su staff para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.” pueden ser un punto de partida para el enfoque de dichas indagaciones.

- Los gerentes indican que la organización tiene medios de comunicación oficiales con cada una de las personas de la organización, dar información precisa y constante de los cambios presentados para mantener a todos los interesados alineados con los objetivos estratégicos.
- Se tienen medios de comunicación oficiales en donde se pueden expresar las opiniones, para el fortalecimiento de los proyectos desde la planificación, ejecución y cierre de los mismos.
- El cumplimiento de los objetivos del proyecto, está relacionado con una buena gestión de las comunicaciones y de la información suministrada a tiempo a los distintos interesados y al equipo del proyecto.

8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El resultado estadístico descriptivo obtenido con los datos de la aplicación del instrumento que evaluó las diferentes variables de integridad (justicia, honestidad, confianza, responsabilidad y respeto), muestra que los gerentes de proyecto reconocen que es una competencia muy importante en su comportamiento. Con base en estos resultados y en los obtenidos en el grupo focal, se identifica que para los gerentes de proyecto de la organización objeto de este estudio, es importante tener un comportamiento basado en la integridad, ya que influye positivamente en alcanzar los objetivos del proyecto. En el artículo la dimensión ética de la gestión de proyectos (Helgado *et al.*, 2008), se plantea que la ética, sus discusiones y la toma de decisiones basadas en la integridad, son tan importantes como las habilidades para tener un pensamiento creativo y lógico, en la planificación, ejecución y realización de los proyectos. Esto influye de manera positiva para alcanzar el resultado deseado, por lo que se considera como un factor de éxito para los proyectos. Los resultados de la investigación cualitativa, coinciden en que la integridad es una competencia importante para la gerencia de proyectos, y que debe ser tenida en cuenta en las organizaciones como un factor de éxito para los mismos.

Sin embargo, cuando se evalúa la correlación directa entre variables asociadas a la integridad y el éxito de los proyectos, se encuentra que la hipótesis “La integridad tiene una relación positiva con el cumplimiento del proyecto y es la competencia más valorada por los gerentes de proyecto”, no pudo ser comprobada por medio de la prueba estadística aplicada de chi-cuadrado que busca comprobar la validez de una hipótesis a través del contraste de su hipótesis nula.

El resultado estadístico descriptivo obtenido con los datos de la aplicación del instrumento que evaluó los diferentes tipos de liderazgo (transformacional, autoritario, coach, conciliador, democrático y ejemplarizante), muestran que los gerentes de proyecto reconocen la importancia de cada uno de ellos. Con base en estos resultados y en los obtenidos en el grupo focal, se identifica que para los gerentes de proyecto de la organización objeto de este estudio, es importante tener en cuenta estos estilos de liderazgo y saberlos combinar de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, ya que esto es considerado como un factor que puede

influir en el éxito de su gestión en el proyecto. De acuerdo con el marco teórico de esta investigación, se identifica que, si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización (Goleman, 2005). El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional, en donde un clima positivo genera un mayor sentido de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores, Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Serrano Orellana, 2014).

No obstante, cuando se evalúa la correlación directa entre variables asociadas a el liderazgo y el éxito de los proyectos desde la percepción de los gerentes, se encuentra que la hipótesis “Los gerentes de proyecto combinan varios estilos de liderazgo para garantizar el cumplimiento de los objetivos proyecto”, no pudo ser comprobada por medio de la prueba estadística, tal como sucedió con la variable integridad ya analizada.

El resultado estadístico descriptivo obtenido con los datos de la aplicación del instrumento que evaluó las diferentes variables de comunicación (claridad en la información, asertividad en la comunicación, recepción de la información, objetividad de la información), muestra que los gerentes de proyecto reconocen la importancia de cada uno de ellos. Con base en estos resultados y en los obtenidos en el grupo focal, se identifica que para los gerentes de proyectos es importante mantener una adecuada comunicación con sus equipos de trabajo y los interesados internos y externos involucrados en la organización, lo que puede influir en el éxito de los proyectos a su cargo según su percepción. De acuerdo con la información suministrada en el grupo focal, los gerentes consideran que deben compartir datos, hechos, documentos, que sean consistentes tanto del alcance y los objetivos planteados para el proyecto, como de estos en relación con los objetivos estratégicos que persigue la organización. Aunque se tengan restricciones es importante transmitir la información sin incumplir con los requerimientos propios de la empresa e incumpliendo con lo acordado con los interesados del mismo.

Con base en el marco teórico en esta investigación, se identifica que para que un gerente de proyecto pueda desarrollar la competencia de comunicación es necesario que tenga una serie de conocimientos relacionados con técnicas de presentación, técnicas de cuestionamiento, estilo de comunicación, retórica y diferentes métodos de comunicación; además de entender el plan de comunicaciones y su metodología, las condiciones en las cuales va a ser utilizado. Por otra parte, los gerentes de proyecto manifestaron estar de acuerdo con el plan de comunicaciones debe incluir el involucramiento de todos los interesados del proyecto y las restricciones de información que no afecten el normal desarrollo del mismo; si estos parámetros no se encuentran claros y se tiene una pobre comunicación, esta puede ocasionar retrasos en los plazos, aumentos de costos, mayor riesgo para los trabajadores y afectar la calidad del producto.

Adicionalmente y teniendo en cuenta el marco teórico de esta investigación, los gerentes de proyecto tienen en cuenta el tipo de comunicación formal que tendrá con su equipo al comunicar información confidencial y que se encuentra restringida, entendiéndose que la comunicación inicial debe ser descendente hacia los niveles inferiores del equipo, generando una comunicación lateral entre personal del mismo nivel y diagonal con personas de distintos rangos, de una manera eficaz generando un canal constante; garantizando el cumplimiento de los objetivos del proyecto sin transgredir la confidencialidad del mismo (Tubbs y Moss, 2008)

A pesar de que los hallazgos cualitativos validan la percepción de la comunicación como factor positivo que influye en la gestión de los proyectos, cuando se evalúa la correlación directa entre variables asociadas a la comunicación y el éxito de los proyectos, se encuentra que la hipótesis “Aunque el gerente del proyecto no tenga autorización de suministrar información por parte de los *stakeholders*, toma decisiones de compartir información restringida con su staff para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto”, no pudo ser comprobada por medio de la prueba estadística, tal como ocurre en las dos variables anteriores.

9 CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo principal de esta investigación, el desarrollo de este trabajo permite concluir, que las competencias integridad, liderazgo y comunicación, influyen de manera positiva en la percepción del éxito de los gerentes de proyectos.

En el ejercicio investigativo se identifica la importancia de cada una de estas competencias, y los beneficios que aporta, a los gerentes de proyecto que basan su éxito en ellas. De igual forma, en el ejercicio práctico realizado en la organización objeto de este estudio, se identifica que los gerentes en la práctica, utilizan estas competencias en el desarrollo habitual de sus proyectos, y reconocen que pueden ser factores de éxito para lograr cumplir con los objetivos.

2. La revisión bibliográfica contenida en el marco teórico de esta investigación, asociada al objetivo de revisión literaria de las competencias integridad, comunicación y liderazgo, mostró como en las guías académicas principales de gerencia de proyectos, estas competencias están contempladas como un factor a tener en cuenta para alcanzar los objetivos de un proyecto. Adicionalmente, se revisaron varios estudios académicos relacionados con la gerencia de proyecto, donde los autores reconocen que la integridad, la comunicación y el liderazgo, influyen en la percepción del éxito de los gerentes de proyecto.

El PMI hace referencia a la importancia de las habilidades blandas que deben tener los gerentes de proyecto, y como estas se han convertido en un factor de éxito para cumplir con los objetivos del proyecto. Debido a esto, se proponen herramientas para que los gerentes desarrollen estas habilidades, y puedan tener un mejor desempeño como líderes. (PMI, Project Manager Competency Development Framework, 2017).

3. El objetivo propuesto de realizar un autodiagnóstico a los gerentes para evaluar las competencias de liderazgo, comunicación e integridad, así como de su éxito, permitió establecer un instrumento que evaluó las competencias de liderazgo, comunicación e integridad, y el éxito de los proyectos, por medio de las afirmaciones planteadas. Adicionalmente, el ejercicio focal planteado, permitió que una muestra de gerentes conociera parte de los resultados obtenidos y

podiera expresar su posición sobre estos resultados, lo cual enriqueció la investigación realizada y permitió entender los resultados obtenidos.

4. El análisis estadístico diseñado en la metodología permitió cumplir con uno de los objetivos propuesto en esta investigación de identificar si las competencias (integridad, liderazgo y comunicación) influyen en el éxito de los gerentes de proyecto. Para la captura de la información, se realizó una encuesta tabulada, que fue cargada al software IBM SPSS, que ayudó a que se realizara un análisis estadístico descriptivo, en que se determinaron desviaciones estándar que permitieron generar hallazgos importantes para la investigación, apoyados en el desarrollo de grupos focales.

Si bien las hipótesis planteadas no pudieron ser comprobadas por medio de la prueba estadística utilizada, el análisis estadístico descriptivo y el ejercicio del grupo focal, mostraron que los gerentes de proyecto reconocen la importancia de las variables asociadas a la integridad, liderazgo y comunicación.

A partir de este resultado, los investigadores plantean como posible investigación complementaria a futuro, plantear hipótesis alrededor de las mismas variables, pero en relación con resultados objetivos de los proyectos en términos de cumplimiento, plazo y alcance. Esto ameritaría la construcción del instrumento nuevo para determinar el criterio de éxito para cada uno de las variables mencionadas.

5. A través del grupo focal se pudo identificar que la organización objeto de este estudio, considera que la competencia integridad es un elemento clave dentro de su visión corporativa, por lo que se dan continuas capacitaciones a sus empleados y se da un marco de referencia (código de ética y conducta) para establecer los parámetros mínimos de conducta. En este marco los valores principales son la lealtad, la honestidad, el respeto, la responsabilidad y el cumplimiento de normas.

Este hallazgo es congruente con el encontrado en el marco teórico, donde se identifica que para el código de ética y conducta profesional del PMI, los gerentes de proyecto deben

comportarse de manera correcta y honorable, en todos los aspectos de la vida. El PMI define que la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad, deben ser tenidas en cuenta en la conducta e ideales de los gerentes de proyecto, los cuales determinarán si una persona es integra.

6. A través del grupo focal se identifica que los gerentes de proyecto que tienen formación académica en gerencia de proyectos, reconocen la importancia del plan de comunicaciones y coinciden en que la información debe ser transmitida con base a este. Esto, es congruente con lo encontrado en la investigación del marco teórico, donde se establece que una comunicación basada en un plan de comunicaciones es considerada como un factor de éxito para los proyectos. Debido a esto, por medio de la investigación realizada en este trabajo, se concluye que un plan de comunicaciones es considerado como un factor de éxito en la percepción de los gerentes de proyecto.

La guía PMBOK define que la gestión de comunicaciones dentro de un proyecto debe incluir procesos que garanticen que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. (PMI, 2017). El plan de comunicaciones establece las condiciones sobre las cuales se van a llevar los registros y/o actividades del proyecto. Esta información debe ser de carácter público, y debe involucrar a todos los interesados del proyecto, con el fin de que no existan noticias y expectativas falsas. Una pobre comunicación dentro de un proyecto puede ocasionar retrasos en los plazos, aumento de costos, mayor riesgo para los trabajadores y que se vea afectada la calidad (Zulch, 2014).

7. Si bien la segmentación realizada a los gerentes de proyecto que respondieron el instrumento, permitió identificar diferencias en las respuestas obtenidas, a la hora de la revisión de los resultados en el ejercicio focal, se observó que los gerentes de proyecto consideraron otras variables para explicar los resultados. Debido a esto, no se puede concluir que la formación en gerencia de proyectos y los años de experiencia, de manera individual, expliquen las diferencias obtenidas en las respuestas del instrumento estadístico basado en la segmentación. En caso de futuras investigaciones donde se quiera evaluar la influencia de la formación en gerencia de

proyectos y la experiencia en la organización, se deben tener otros factores en cuenta que complementen el estudio.

8. El desarrollo del grupo focal facilitó esclarecer que independientemente de la formación académica que tengan los gerentes en proyectos, la organización cuenta con capacitaciones en liderazgo que permiten fortalecer el trabajo en equipo dentro de sus proyectos; para esta organización es importante cultivar el talento humano realizando formación desde los cargos directivos, entendiendo que cada gerente tiene estrategias diferentes que pueden verse afectadas por factores emocionales, por la magnitud del proyecto desarrollado y las personas que conforman el equipo. Así mismo, la organización da los elementos para que cada gerente pueda identificar su tipo de liderazgo y cual combinación es ideal a desarrollar para lograr proyectos con los resultados esperados.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza-Aguilera, D.A. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf).
- Bioestadístico. (2020). *Bioestadístico*. Obtenido de Bioestadístico:
https://bioestadistico.com/?option=com_content&view=article&id=153%3Acalculo-del-tamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46%3Acalculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213
- Bosh, m., & Cavalloti, R. (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? *REVISTA EMPRESA Y HUMANISMO*, 51-68.
- Castro, S., & Hugo, F. (2015). Consideraciones Éticas en la Gestión de Proyectos. Análisis de Contexto. *International Journal of Good Conscience*, 44-60.
- Colombia, B. M. (2018). *ANÁLISIS SECTOR DE SERVICIOS DE ALIMENTACION*. Bogota: Bolsa Mercantil de Colombia.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados . *Harvard Business Review*, 125-140.
- Guzmán, N. (2018). *Universidad EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT:
https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/12940/Natalia_Guzm%C3%A1nCasta%B1o_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Helgado´ttir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 743-748.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cuatitativa y mixta*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline*. Ipma Global standard.
- Jadraque, D. E. (2018). *Manual para Project Managers: como gestionar proyectos con éxito*. España: Wolters Kluwer España.
- Korin Kendra, L. T. (2004). Project Success: A Cultural Framework . *Project Management Journal*, 30-45.
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management* , 456-463.

- López, M. D., & Muriel, A. F. (2018). Inversión en infraestructura vial y su impacto en el crecimiento. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín* / Vol. 17 Núm. 32, 109-128.
- Marian Jaen Diaz, L. L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Revista de Psicología y Psicopedagogía*, 3-31.
- MELLA, O. (2000). GRUPOS FOCALES. *CIDE*, 100-104.
- Oscar, T. G., & Tinoco Gomez, O. (2008). Una aplicación de la prueba chi cuadrado con SPSS. *Revista de la facultad de Ingenieria Industrial*, 73-77.
- Petrick, J., & JF, Q. (1997). *Managemetn ethics*. London: Sage Series on business ethics.
- PMI. (2016). *Código de Ética y Conducta Profesional*. PMI.
- PMI. (2017). *Project Manager Competency Development Framework*. Newtown Square: PMI.
- PMI. (2017). *Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. PMI.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 1112-1122.
- Serrano Orellana, A. P. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.
- Tinoco Gómez, O. (2008). Una aplicación de la prueba chi cuadrado con SPSS. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 73-77.
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, compentencias y actitud*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Tubbs, S., & Moss, S. (2008). *La comunicación humana: principios y contextos*. Boston: McGraw-Hill.
- Zulch, B. (2014). Comunicación: La base de la gestión de proyectos . *Procedia Tecnología*, 1000-1009.

11 ANEXOS

Anexo 1. Evaluación de Contenido Instrumento de Medición

El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, lo invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir los siguientes aspectos: integridad, comunicación y liderazgo

Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos

Tabla 54. Evaluación de Contenido Instrumento de Medición

Nro.	Ítem	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
Integridad						
1	La información que yo proveo en los proyectos es siempre fidedigna, es decir, correcta y precisa.		5	5	5	
2	Mi interacción con las demás personas en el equipo se rige siempre por la verdad.		5	5	5	
3	Actúo sin intereses ocultos y con las cartas puestas sobre la mesa.		5	5	5	
4	Soy sincero en mi comunicación con los otros en el equipo.		5	5	5	
5	Me siento libre para expresar abiertamente mi opinión en los proyectos en los que participo.		5	5	5	
6	En los proyectos yo siempre actué de buena fe y sin mala intención.		5	5	5	
7	Creo en la capacidad de las otras personas en el equipo para desarrollar sus tareas.		1	1	1	Creo que esto mide confianza más que integridad, sugiero eliminar
8	Cuando existe un conflicto con otras personas en el equipo, confronto a las personas involucradas para encontrar su solución.		1	1	1	Creo que esto mide gestión de conflictos más que integridad, sugiero eliminar
9	Acepto las consecuencias de las decisiones que tomo o de su omisión y trato de corregir los errores derivados de estas.		5	5	5	
10	Los compromisos que adquiero en los proyectos los hago con base en información realista.		5	5	5	

Nro.	Ítem	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
11	Me preocupo por proteger los recursos que son asignados a los proyectos.		5	5	5	
12	Divulgo la información de los proyectos teniendo en cuenta su nivel de confidencialidad.		5	5	5	Sugiero cambiar sacar esta pregunta de aquí y cambiarla por la numero 23
13	Trato a las demás personas en el equipo de manera cordial.		5	5	5	
14	Escucho las ideas y opiniones de todos en el equipo.		5	5	5	
15	Siempre doy el crédito que corresponde a las personas por sus ideas o propuestas.		5	5	5	
16	Los acuerdos o negociaciones en los proyectos que yo realizo son siempre de buena fe.		5	5	5	
17	Las decisiones que tomo las hago con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que trato.		5	5	5	
18	En los proyectos, yo actúo sin favoritismos o prejuicios contra otras personas en el equipo.		5	5	5	
19	Doy a conocer abiertamente a los otros en el equipo, los criterios por los cuales realizo una determinada acción.		5	5	5	
20	Sigo las normas de la organización que son requeridas en los proyectos sin hacer ninguna distinción.		5	5	5	
Comunicación						
21	Da información clara y constante al equipo de proyecto		5	5	5	
22	Informa sobre todos los riesgos del proyecto a su equipo de trabajo		1	1	1	Me parece muy específica sobre un tipo de información y puedes ser eliminada, por la pregunta anterior
23	Restringe información que es exclusiva entre los stakeholders y el gerente de proyecto		1	1	1	Sugiero cambiar por la numero 12
24	Informa sobre el avance del proyecto, aun cuando existen dificultades durante su desarrollo		5	5	5	
25	Explica los intereses de los stakeholders a su equipo de proyecto para que entiendan la naturaleza del mismo		1	1	1	Sugiero eliminar;
26	Utiliza medios oficiales para dar información con el fin de que todos los miembros del equipo la tengan al mismo tiempo		5	5	5	
27	Cuando está molesto con un miembro del equipo del proyecto se lo comunica		1	1	1	Sugiero eliminar, porque no siempre la mejor opción es comunicar esto
28	Cuando está decepcionado con un miembro del equipo del proyecto se lo comunica		1	1	1	Sugiero eliminar, porque no siempre la mejor opción es comunicar esto

Nro.	Ítem	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
29	Si tiene una opinión diferente a algún miembro dentro del equipo del proyecto se lo comunica		1	1	1	Sugiero eliminar, porque no siempre la mejor opción es comunicar esto
30	Expresa su punto de vista, incluso cuando es diferente al de los satakeholders		5	5	5	Esta reemplaza la 27, 28 y 29
31	Si no está de acuerdo con un objetivo o tarea del proyecto se lo comunica tanto al equipo de proyecto como a los interesados		1	1	1	La 30 la reemplaza, sugiero eliminar
32	Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en el proyecto llegue hasta la persona responsable		5	5	5	
33	Recibe información directamente desde el equipo de dirección del proyecto		1	1	1	Irrelevante, sugiero eliminar
34	Su jefe inmediato es accesible, escucha de manera activa y le responde		1	1	1	Está evaluando al jefe, sugiero eliminar
35	Considera que la comunicación entre los miembros de su unidad es fluida		1	1	1	No se está evaluando a el mismo, sugiero eliminar
36	Evalúa la información disponible de manera objetiva					
37	se abstiene de dar información que puede beneficiar a algún miembro del equipo		1	1	1	Se presta para doble interpretación, sugiero eliminar
38	Informa sobre las dificultades a los stakeholders		5	4	5	La completaría así: Usted Informa sobre las dificultades de los stakeholders a quien corresponde
39	No tiene preferencias a la hora de dar noticias relacionadas con el desarrollo del proyecto		1	1	1	Ya está en las preguntas de integridad
Liderazgo						
40	Se considera un líder motivador para superar los obstáculos		1	1	1	Es reemplazada por la 41. Sugiero eliminar esta
41	Considera que eleva y amplía el interés de los colaboradores, generando conciencia y motivación que va más allá del interés personal		5	5	5	
42	Presta atención a las diferencias de opinión que se tiene en el grupo de trabajo					
43	Motiva a su equipo de trabajo por sus logros y méritos académicos		5	5	5	Sugeriría quitar méritos académicos, solo logros
44	Cuando la organización lo requiere modifica la visión planteada inicialmente para que esta se encuentre alineada con los objetivos de los proyectos		5	5	5	
45	Considera que el propósito de su liderazgo es el cumplimiento de metas y objetivos para la organización bajo ciertos parámetros		1	1	1	Muy general. Sugiero eliminar

Nro.	Ítem	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
46	Supervisa todas las tareas que son desarrolladas por el equipo de trabajo		5	5	5	
47	Se enfoca en los resultados que son obtenidos a corto plazo		5	3	5	Quitaría corto plazo
48	Apoya a sus colaboradores para que sus fortalezas se conviertan en mejores elementos		1	1	1	Sugiero cambiarla por la 51
49	Siente interés por los aportes que el equipo de trabajo puede ofrecerle		1	1	1	Muy general. Sugiero eliminar
50	Ofrece a sus colaboradores feedback eficaz dentro del contexto del aprendizaje		5	5	5	
51	Orienta a su equipo de trabajo a fortalecer las competencias individuales para potencializar las habilidades		5	5	5	
52	Está abierto a nuevos enfoque e ideas que el equipo de trabajo proponga		5	5	5	
53	Reconoce abiertamente que dentro de su liderazgo se pueden cometer errores de los cuales se puede aprender		5	5	5	
54	Maneja con transparencia situaciones de tipo personal o laboral que puedan surgir dentro del equipo de trabajo		1	1	1	esta se relaciona con honestidad, que ya está en las preguntas de integridad
55	Genera armonía dentro de mi equipo de trabajo, corrigiendo desavenencias cuando se presentan entre los colaboradores		5	5	5	
56	Motiva a su equipo a proponer ideas nuevas para los proyectos		5	5	5	
57	Incentiva al crecimiento profesional dentro del equipo de trabajo		1	1	1	Ya está en la pregunta 51
58	En su liderazgo tiene en cuenta la opinión del equipo de trabajo consiguiendo una mayor participación de los colaboradores		5	5	5	
59	Cuando se presenta una crisis, aplica el liderazgo que generan cambios radicales		1	1	1	Muy general. Sugiero eliminar
60	Dentro de su liderazgo considera que ser el ejemplo es el mejor modelo para el cumplimiento de los proyectos		5	5	5	
61	Es abierto a la flexibilidad en los entregables o lo más importante es la disciplina para el cumplimiento de objetivos		1	1	1	Muy general. Sugiero eliminar

Anexo 2. Encuesta ajustada de acuerdo a sugerencia del experto

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir las competencias que debe tener un gerente y su relación con la efectividad de los proyectos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):

Tabla 55. Formato encuesta a Gerentes de Proyectos

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
A. Organización: _____	
IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO	
B. Cuenta con educación formal en gestión de proyectos: Si (), No ().	
C. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años () 3. Mayor a 5 años ()	
Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases, registrando un número entre 1 y 5, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 5 es fuertemente de acuerdo.	

	Integridad	Valor entre 1 y 5
1)	La información que yo proveo en los proyectos es siempre fidedigna, es decir, correcta y precisa.	
2)	Mi interacción con las demás personas en el equipo se rige siempre por la verdad.	
3)	Actúo sin intereses ocultos y con las cartas puestas sobre la mesa	
4)	Soy sincero en mi comunicación con los otros en el equipo	
5)	Me siento libre para expresar abiertamente mi opinión en los proyectos en los que participo	
6)	En los proyectos yo siempre actué de buena fe y sin mala intención	
7)	Acepto las consecuencias de las decisiones que tomo o de su omisión y trato de corregir los errores derivados de estas	
8)	Los compromisos que adquiero en los proyectos los hago con base en información realista	
9)	Me preocupo por proteger los recursos que son asignados a los proyectos	
10)	Siempre doy el crédito que corresponde a las personas por sus ideas o propuestas	
11)	Los acuerdos o negociaciones en los proyectos que yo realizo son siempre de buena fe	
12)	Las decisiones que tomo las hago con base en información objetiva más que en las predilecciones o jerarquía de las personas con las que trato	
13)	En los proyectos, yo actué sin favoritismos o prejuicios contra otras personas en el equipo	
14)	Doy a conocer abiertamente a los otros en el equipo, los criterios por los cuales realizo una determinada acción	
15)	Sigo las normas de la organización que son requeridas en los proyectos sin hacer ninguna distinción.	
16)	Divulgo la información de los proyectos teniendo en cuenta su nivel de confidencialidad	
17)	Escucho las ideas y opiniones de todos en el equipo	

Comunicación		Valor entre 1 y 5
18)	Doy información clara y constante al equipo de proyecto	
19)	Motivo a mi equipo a que informe sobre las dificultades que se van presentando durante la ejecución del proyecto	
20)	Informo sobre el avance del proyecto a los stakeholders, aun cuando existen dificultades durante su desarrollo	
21)	Utilizo medios oficiales para dar información con el fin de que todos los miembros del equipo la tengan al mismo tiempo	
22)	Expreso mi punto de vista, incluso cuando es diferente al de los stakeholders y al staff del proyecto	
23)	Conozco qué vía o canal puedo utilizar para que una idea que pueda suponer una mejora en el proyecto llegue hasta la persona responsable	
24)	Evalúo la información disponible de manera objetiva	
25)	Informo oportunamente sobre las dificultades del proyecto a los stakeholders	
26)	Restrinjo información al staff del proyecto que exclusiva para los stakeholders	

Liderazgo		Valor entre 1 y 5
27)	Motivo a que el staff sienta interés por el proyecto para que pueda tener mejores resultados	
28)	Presto atención a las diferencias de opinión que se tiene en el grupo de trabajo	
29)	Motivo al equipo de trabajo por el cumplimiento de logros planteados	
30)	Cuando la organización lo requiere modifico mi visión planteada inicialmente para que esta se encuentre alineada con los objetivos de los proyectos	
31)	Hago seguimiento a las tareas desarrolladas por el equipo de proyecto	
32)	Evalúo los resultados obtenidos por el equipo de proyecto	
33)	Ofrezco a mis colaboradores feedback eficaz dentro del contexto del aprendizaje	
34)	Oriento a mi equipo a potencializar las competencias individuales que aportan al desarrollo del proyecto y futuros proyectos	
35)	Reconozco abiertamente que dentro de mi liderazgo se pueden cometer errores de los cuales puedo aprender	
36)	Genero armonía dentro de mi equipo de trabajo, corrigiendo desavenencias cuando se presentan entre mis colaboradores	
37)	En mi liderazgo tengo en cuenta la opinión del equipo de trabajo consiguiendo una mayor participación de mis colaboradores	
38)	Dentro de mi liderazgo considero que ser el ejemplo contribuye a que el equipo sienta confianza y compromiso para el cumplimiento de los objetivos del proyecto	

Éxito en los proyectos		Valor entre 1 y 5
39)	Considero que mantengo una continua relación con los interesados externos e internos de los proyectos	
40)	Tengo claro el alcance y la misión de los proyectos antes de iniciarlos	
41)	Utilizo varios estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis cuando lidero un equipo de proyecto	
42)	Me enfoco en el cumplimiento del alcance y la calidad de los entregables del proyecto para garantizar que sea exitoso	
43)	Tomo decisiones para garantizar el cumplimiento del proyecto aun cuando se limite el desarrollo del staff	
44)	Tomo decisiones para garantizar el cumplimiento del proyecto aun cuando estas puedan llevar a un conflicto con los stakeholders	
45)	Restrinjo u omito información para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto	
46)	En virtud de corregir las desviaciones de un proyecto, considero necesario romper la restricción de información con los stakeholders para ayudar al staff y cumplir con los objetivos del proyecto	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Ficha Grupo Focal

Ficha Grupo Focal	
Nombre de la persona entrevistada	
Profesión	
Cargo	
Años en la organización	
Competencia evaluada	
<i>Integridad</i>	
<i>Liderazgo</i>	
<i>Comunicación</i>	
Éxito de los proyectos	
No. Pregunta Segmentada	
Comentarios	

Fuente: Elaboración propia

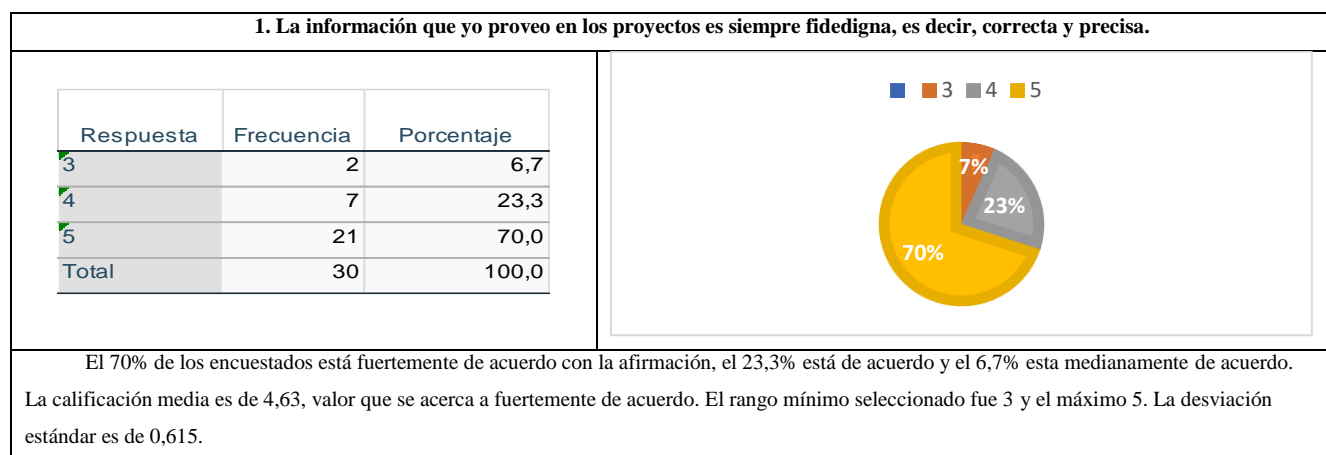
Anexo 3. Análisis estadístico descriptivo variables y subvariables evaluadas

Resultado estadístico para la competencia integridad

1. Honestidad

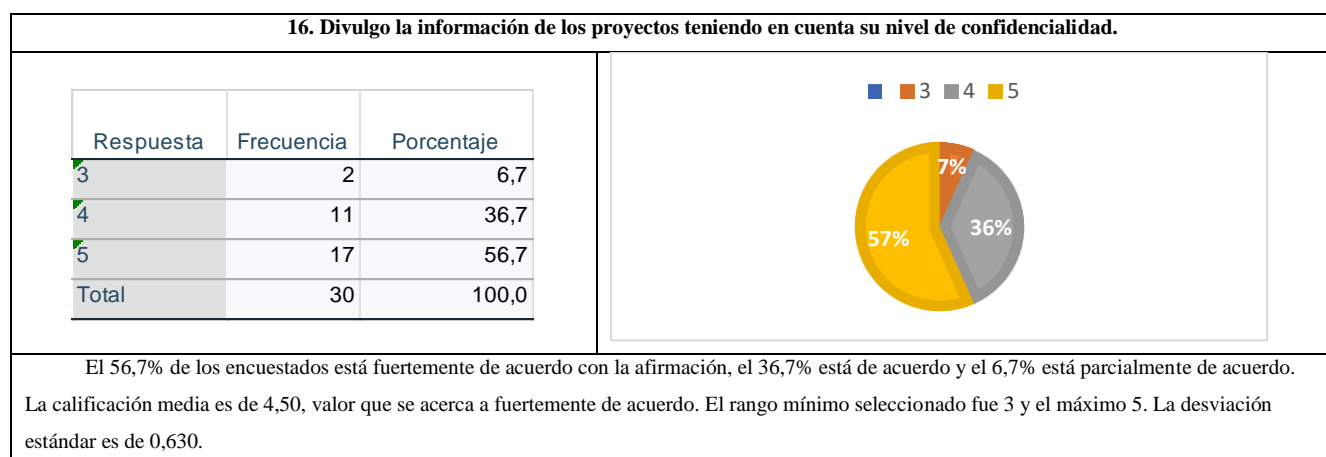
Subvariable: Precisión de la información

Tabla 57. Análisis estadístico precisión de la información



Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Análisis estadístico precisión de la información

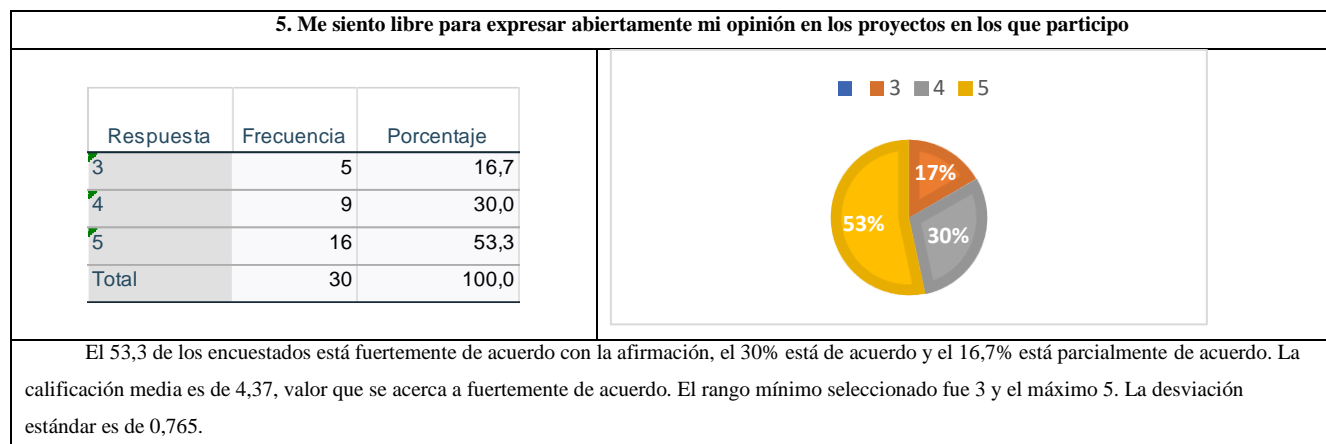


Fuente: Elaboración propia

2. Confianza

Subvariable: Precisión de la información

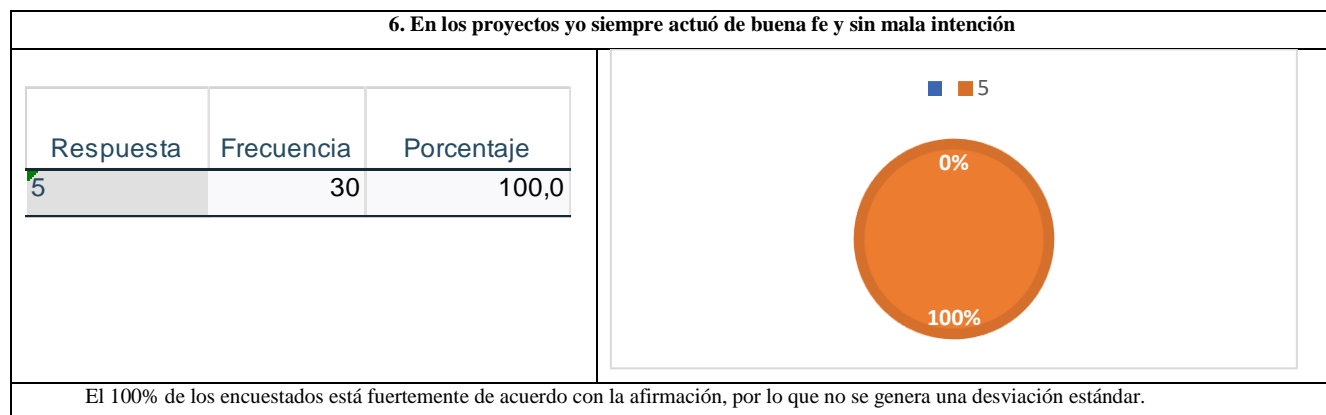
Tabla 59. Análisis estadístico precisión de la información



Fuente: Elaboración propia

Subvariable: Creencia en la buena fe de los otros.

Tabla 60. Análisis estadístico creencia en la buena fe de los otros

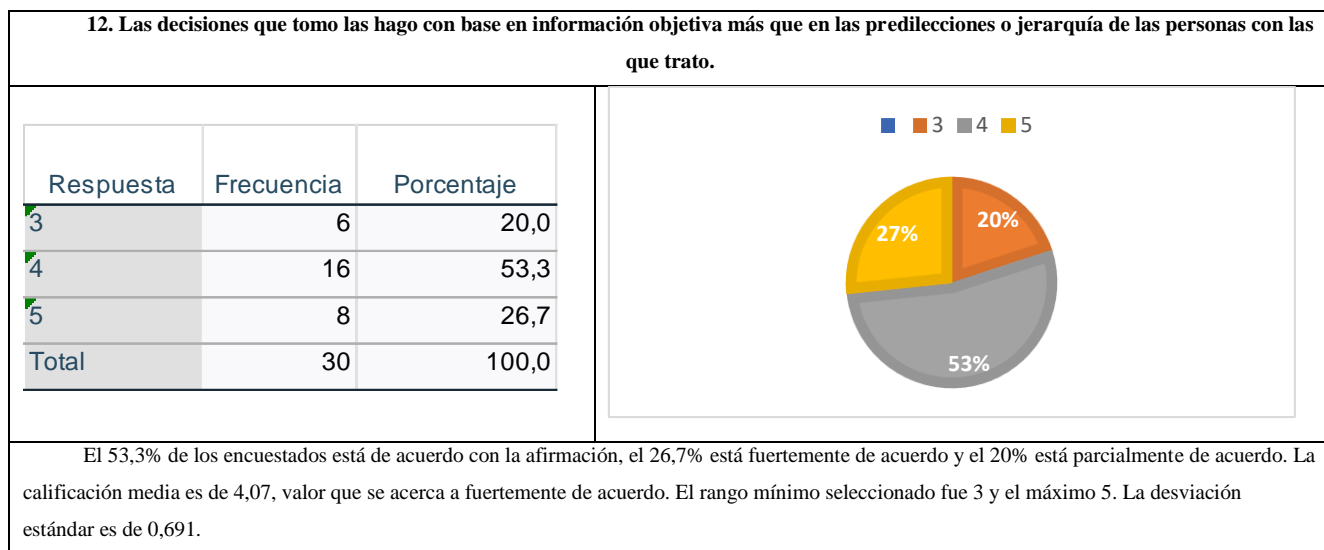


Fuente: Elaboración propia

3. Justicia

Subvariable: Imparcialidad en la toma de decisiones

Tabla 61. Análisis estadístico imparcialidad en la toma de decisiones



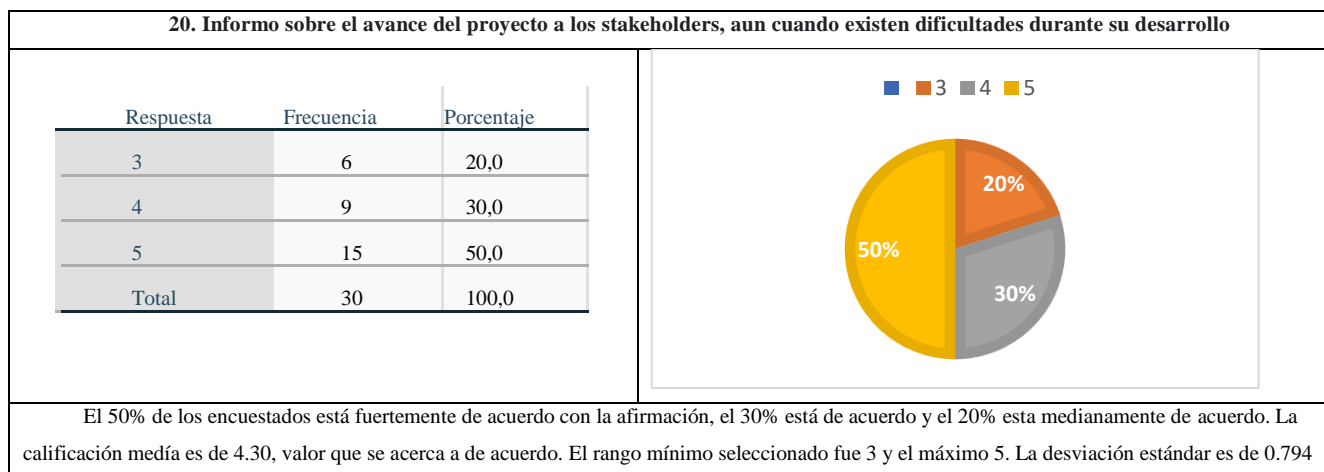
Fuente: Elaboración propia

Resultados estadísticos para la competencia comunicación

1. Claridad de la información

Subvariable: Sinceridad en la comunicación

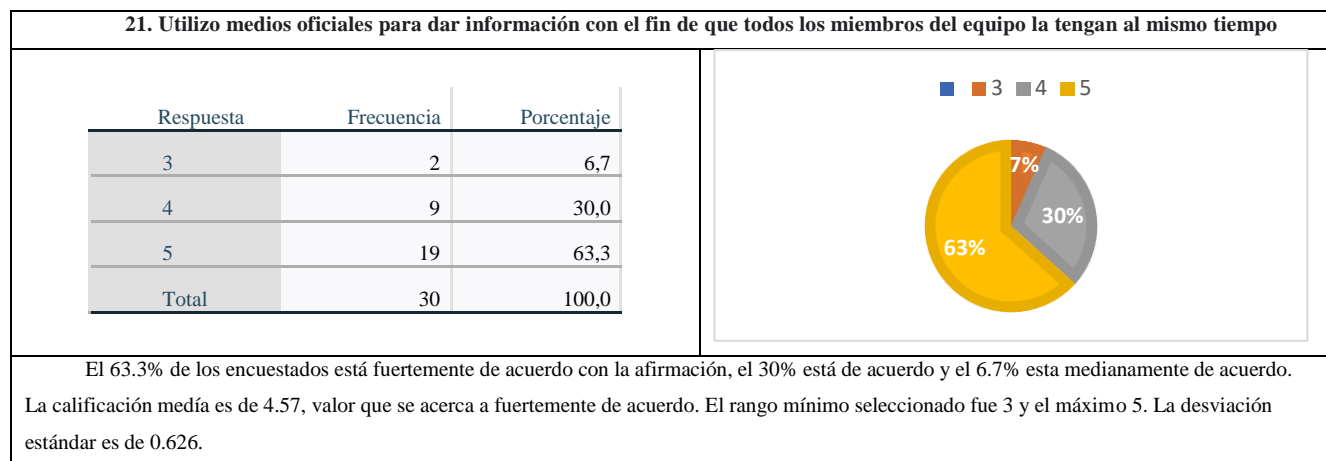
Tabla 62. Análisis estadístico sinceridad en la comunicación



Fuente: Elaboración propia

Subvariable: Transparencia en la comunicación

Tabla 63. Análisis estadístico transparencia en la comunicación

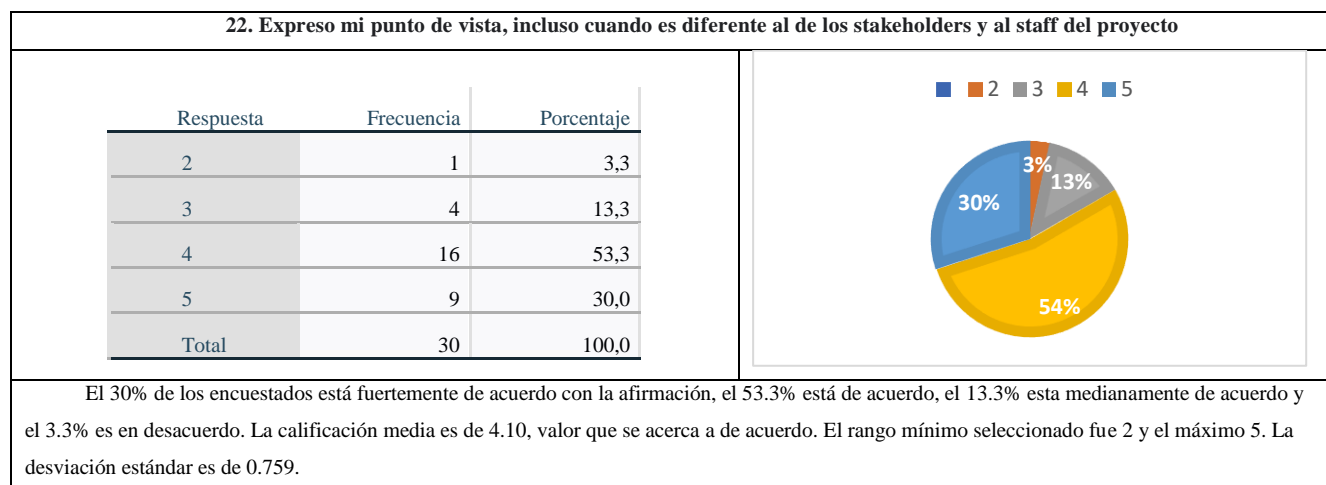


Fuente: Elaboración propia

2. Asertividad en la comunicación

Subvariable: Autonomía en la comunicación

Tabla 64. Análisis estadístico autonomía en la comunicación

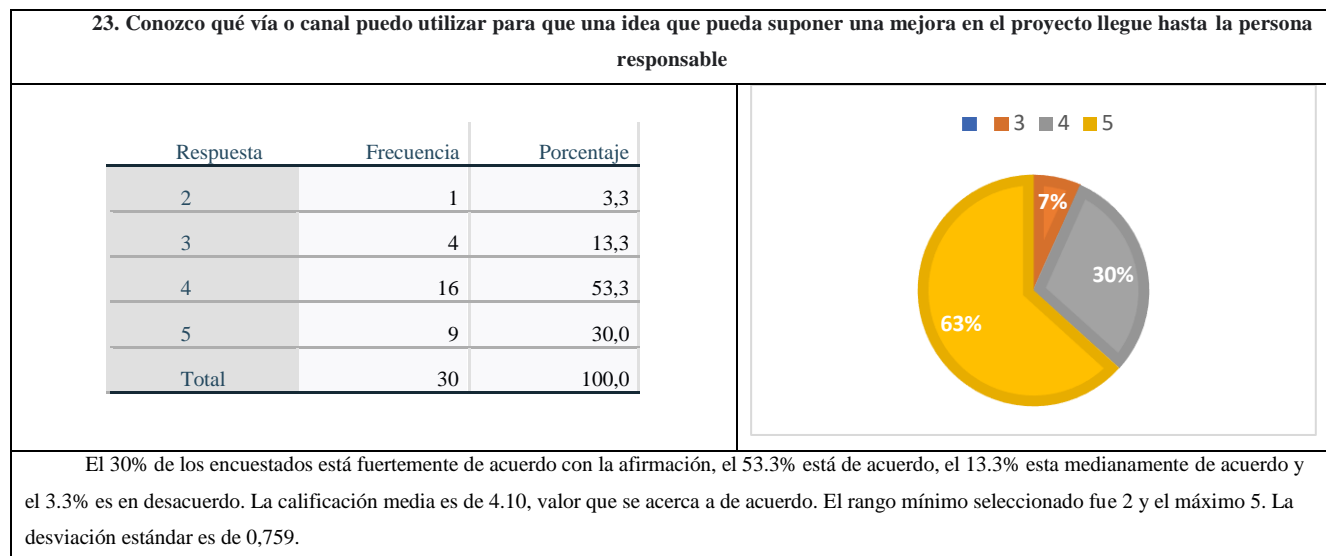


Fuente: Elaboración propia

3. Recepción de la información

Subvariable: Vía de la comunicación

Tabla 65. Análisis estadístico vía de la comunicación

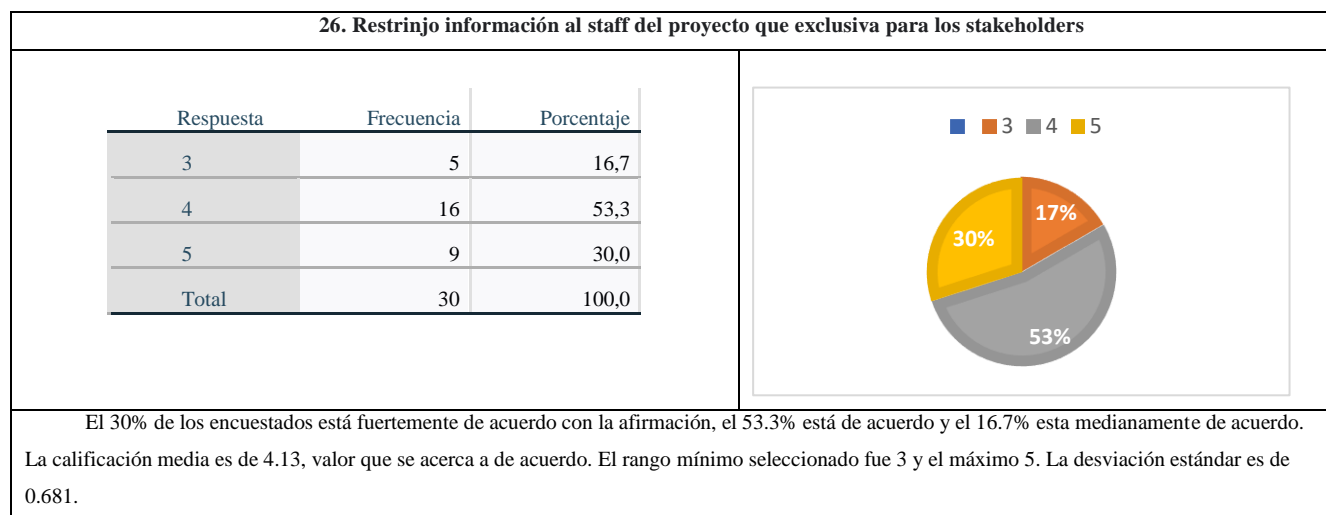


Fuente: Elaboración propia

4. Objetividad de la información

Subvariable: Restricción de la información

Tabla 66. Análisis estadístico restricción de la información



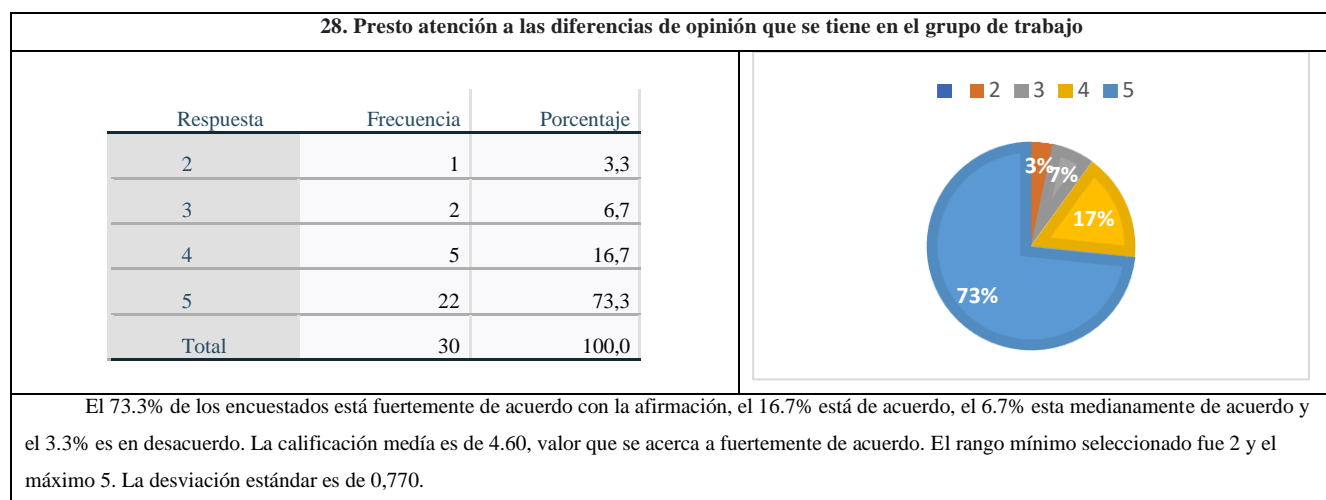
Fuente: Elaboración propia

Resultado estadístico para la competencia liderazgo

1. Liderazgo transformacional

Subvariable: Atención a las diferencias individuales

Tabla 67. Análisis estadístico atención a las diferencias individuales

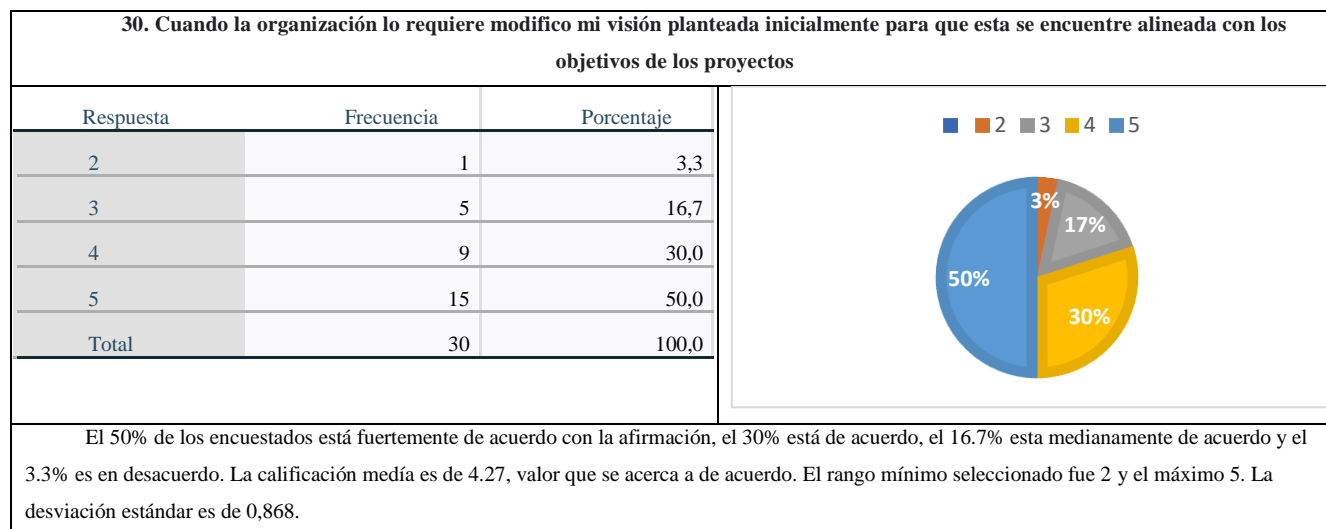


Fuente: Elaboración propia

2. Liderazgo autoritario

Subvariable: Toma de decisiones

Tabla 68. Análisis estadístico toma de decisiones

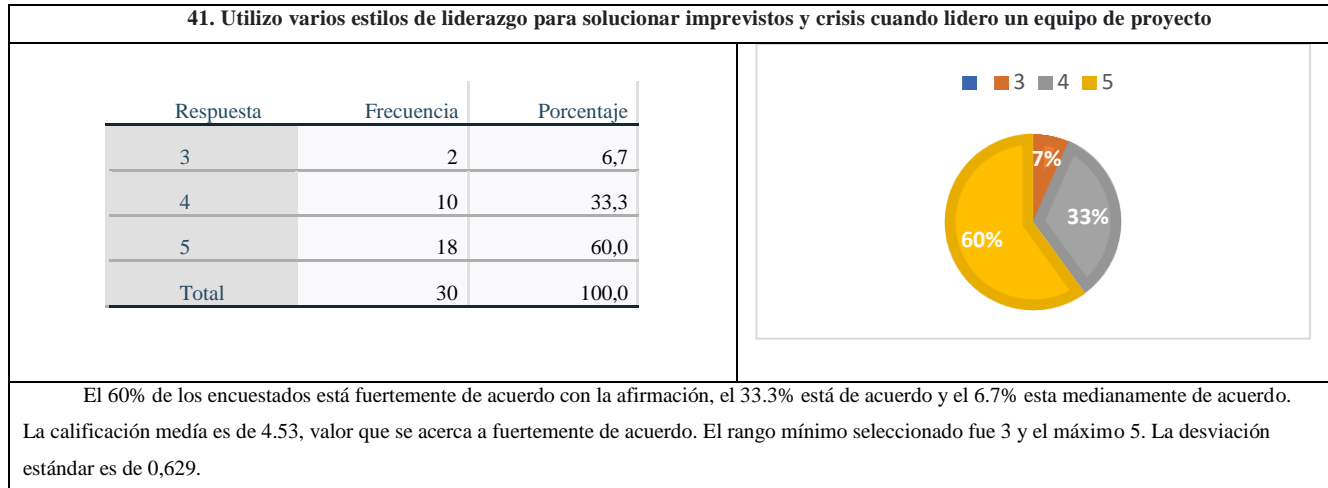


Fuente: Elaboración propia

Resultado estadístico para el éxito de los proyectos

1. Estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis

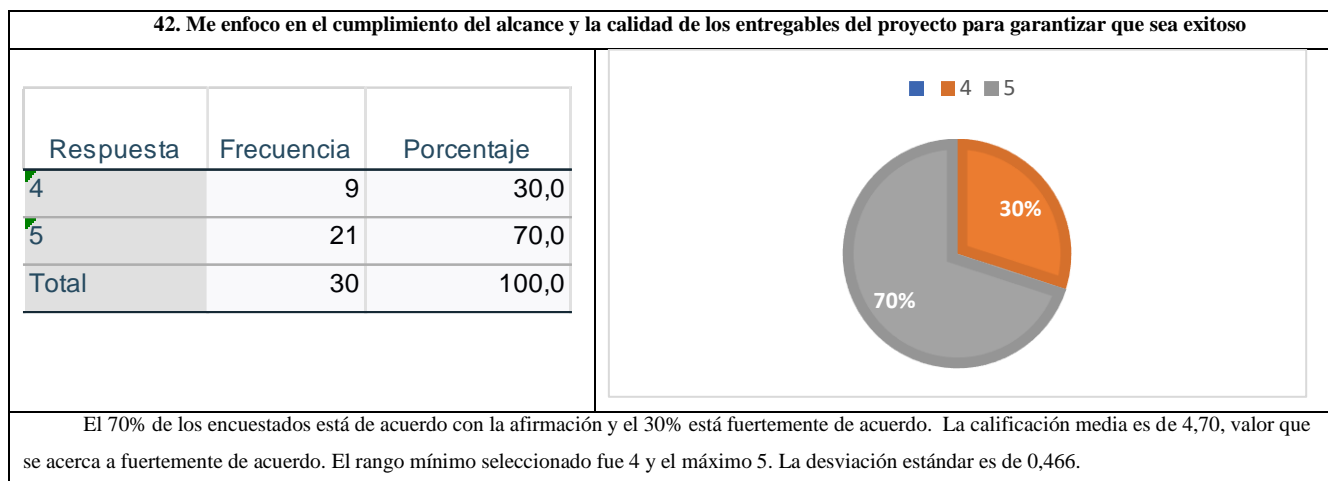
Tabla 69. Análisis estadístico estilos de liderazgo para solucionar imprevistos y crisis



Fuente: Elaboración propia

2. Cumplimiento del alcance y calidad de entregables

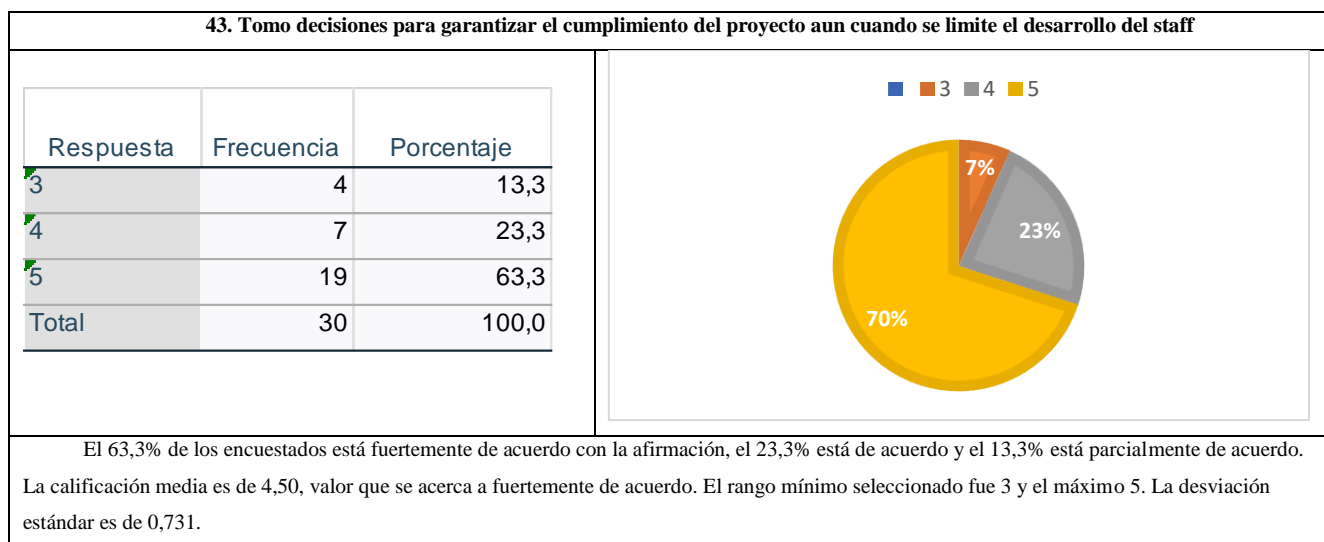
Tabla 70. Análisis estadístico cumplimiento del alcance y calidad de entregables



Fuente: Elaboración propia

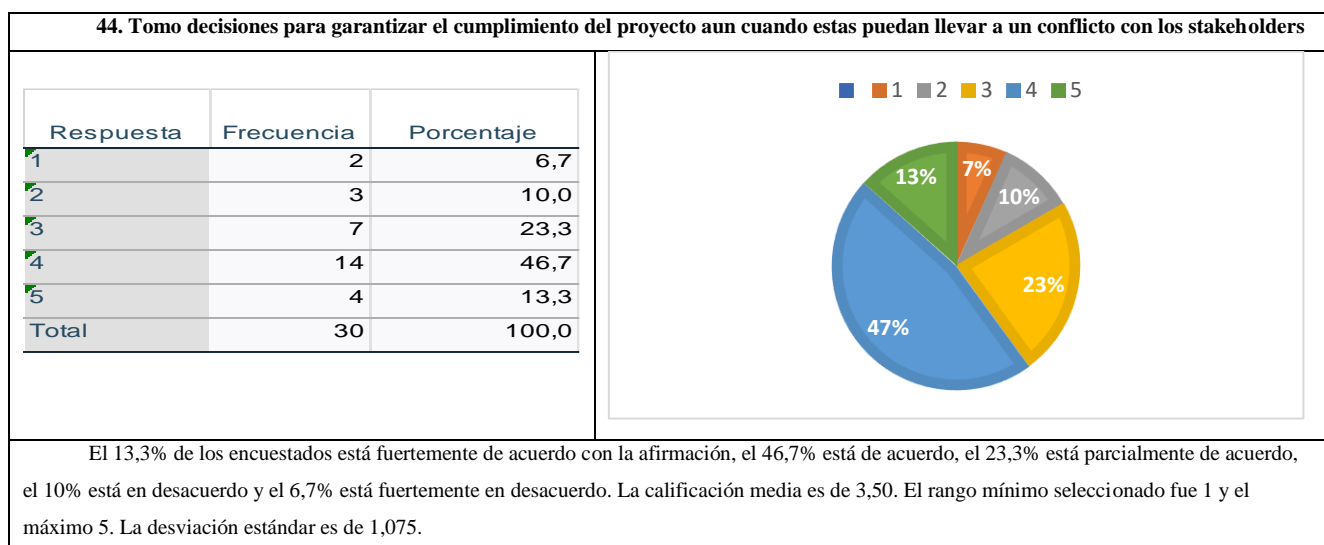
3. Cumplimiento de objetivos del proyecto

Tabla 71. Análisis estadístico cumplimiento de objetivos del proyecto



Fuente: Elaboración propia

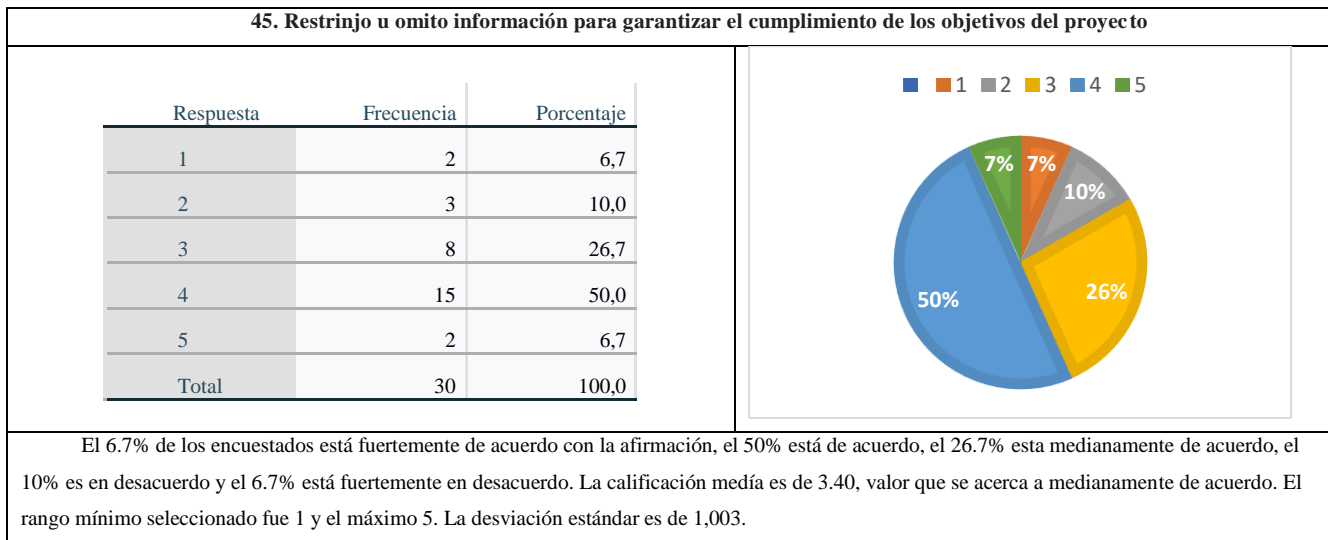
Tabla 72. Análisis estadístico cumplimiento de los objetivos del proyecto 2



Fuente: Elaboración propia

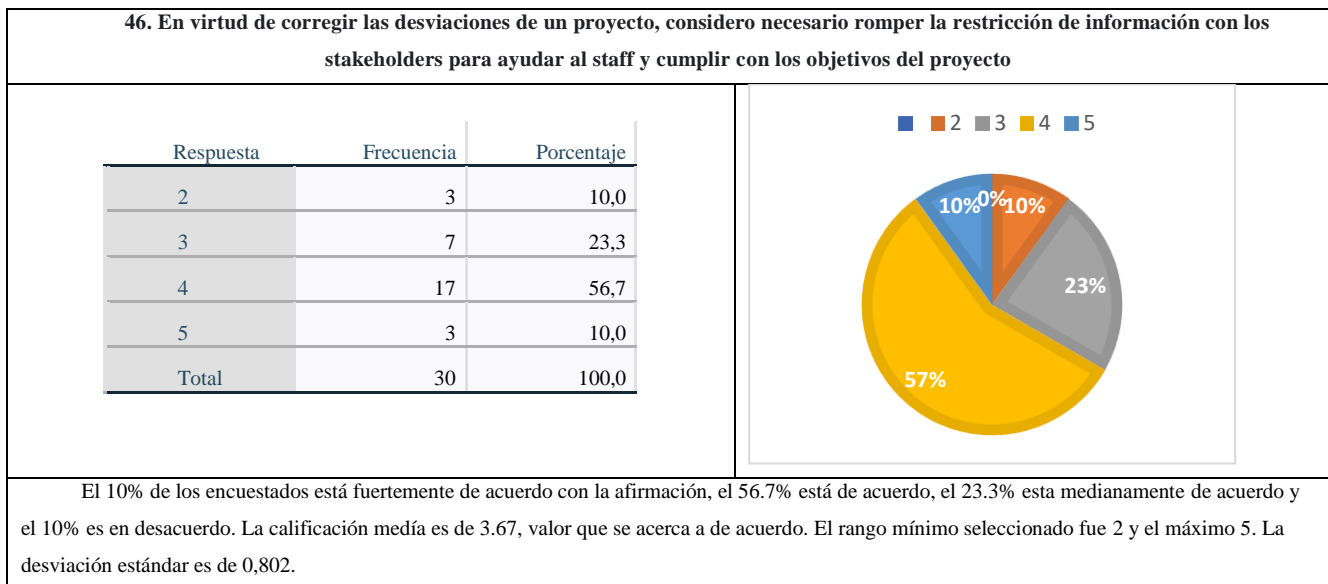
4. Objetividad de la información

Tabla 73. Análisis estadístico objetividad de la información



Fuente: Elaboración propia

Tabla 74. Análisis estadístico objetividad de la información 2



Fuente: Elaboración propia