



---

# EFECTOS DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

---

UNIVERSIDAD EAN

GENNY ANDREA GARCIA PEREIRA  
FABIO ANDRES ESCOBAR MEJIA  
HEIDY LILIANA RODRIGUEZ CASTRILLON  
ANYI VIVIANA TOVAR GAMBA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C.

2019

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1</b>	<b>Características.....</b>	<b>7</b>
<b>4.2</b>	<b>Tipos De Liderazgo.....</b>	<b>8</b>
4.2.1	Liderazgo Natural: .....	8
4.2.2	Liderazgo Autocrático.....	8
4.2.3	Liderazgo Carismático .....	8
4.2.4	Liderazgo Democrático.....	8
4.2.5	Liderazgo “laissez-faire” “dejar hacer” o “dejar pasar” .....	9
4.2.6	Liderazgo Transformacional .....	9
<b>4.3</b>	<b>Motivación .....</b>	<b>9</b>
<b>4.4</b>	<b>Clima Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>4.5</b>	<b>Desempeño Laboral.....</b>	<b>10</b>
4.5.1	Resultados del liderazgo en la gerencia de proyectos.....	10
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1</b>	<b>Tipo De Investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2</b>	<b>Definición De Variables .....</b>	<b>11</b>
<b>5.3</b>	<b>Definición Conceptual .....</b>	<b>12</b>
5.3.1	Liderazgo .....	12
5.3.2	Proyecto .....	12
<b>5.4</b>	<b>Definición Operacional .....</b>	<b>12</b>

5.4.1	Liderazgo .....	12
5.4.2	Proyecto: .....	12
	<b>5.5 Técnicas De Recolección De La Información .....</b>	<b>12</b>
5.5.1	Entrevistas .....	13
5.5.2	Encuestas.....	13
	<b>5.6 Estudio De La Población.....</b>	<b>13</b>
5.6.1	Población Objeto.....	13
	<b>5.7 Cronograma.....</b>	<b>13</b>
	<b>5.8 Investigadores .....</b>	<b>14</b>
	<b>5.9 Recursos de Investigación .....</b>	<b>14</b>
5.9.1	Tiempo .....	14
5.9.2	Costo, Infraestructura y Recursos Humanos.....	14
	<b>6 HIPÓTESIS .....</b>	<b>15</b>
	<b>7 RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
	<b>7.1 Resultados de la encuesta .....</b>	<b>16</b>
	<b>7.2 Resultados de la entrevista .....</b>	<b>28</b>
	<b>8 CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
	<b>9 References.....</b>	<b>33</b>
	<b>10 APÉNDICE A: Encuesta Aplicada .....</b>	<b>34</b>
	<b>11 APÉNDICE B: Entrevista Aplicada.....</b>	<b>39</b>

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

La gerencia de proyectos asume la responsabilidad de ejecutar exitosamente los proyectos basados en los parámetros y estándares que guían y establecen las mejores prácticas en el ejercicio de la gerencia, pero nos surge la pregunta sobre la percepción actual de los equipos de trabajo frente al liderazgo del gerente y el impacto que tiene este factor sobre los resultados del proyecto.

Las buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación son factores importantes dentro del desarrollo efectivo de funciones y en general, el desarrollo de un ambiente laboral sano en el que el crecimiento de la organización sea el objetivo principal de los trabajadores, pero en ocasiones los problemas de comunicación generan que la realización de este objetivo se dificulte considerablemente.

Las especificaciones sobre las cuales se selecciona un gerente de proyectos incluyen habilidades blandas y técnicas con el fin de beneficiar la ejecución de los proyectos y tener óptimos resultados. En el caso del sector de tecnología las especificaciones de un gerente de proyectos tienen un mayor porcentaje de especificaciones técnicas que debe cumplir, esta evaluación se realiza en la consecución del gerente, pero en la ejecución diaria de los proyectos se pueden dejar en evidencia, las falencias de liderazgo o las mejores prácticas que incrementan o afectan la calidad de los proyectos. En un artículo de la página de la BBC brindan un claro ejemplo del efecto que puede tener el mal liderazgo en la dirección de un proyecto “Dov Charney de American Apparel, le formularon acusaciones como pedirles a los empleados firmar un documento que exculpa a Charney de cualquier responsabilidad, a cambio de recibir mayores salarios o bonos. Indemnizar a antiguos empleados, a fin de evitar demandas personales por conducta inmoral (nunca le dijo al directorio) y utilizar activos corporativos para usos personales” (Finkelstein, 2014).

Numerosos libros establecen las cualidades que debe presentar un gerente de proyecto para que su liderazgo lleve a un fin óptimo los proyectos, el libro “Gerencia de proyectos, como lograr una ventaja competitiva” nos indica puntos cruciales que pueden impactar el buen liderazgo de un gerente de proyectos, como lo es la habilidad de afrontar los problemas en la disposición

de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos y la perspicacia para afrontarlos mitigando el impacto que esto puede generar frente al buen desempeño y desarrollo, la agilidad de los gerentes para manejar situaciones de alto grado de estrés o dificultad determina el apoyo que percibe el equipo del proyecto y esto puede afectar el ambiente laboral sobre el cual el equipo desarrolla el proyecto, otro factor de éxito o fracaso en el liderazgo de un proyecto gira entorno a la comunicación asertiva y a la inteligencia emocional que ejerza el gerente, estos factores pueden impactar cada fase del proyecto afectando su alcance, tiempo y/o costo, si no se identifica a tiempo la falencia.

Uno de los problemas más grandes que se tienen actualmente en las organizaciones y equipos de trabajo se relaciona a la falta de comunicación entre los colaboradores y líderes de áreas y proyectos, lo cual genera inconformidades durante el desarrollo de actividades conllevando a: incumplimientos en los tiempos de las entregas, alterando la calidad del proyecto, afectando el clima organizacional; a falta de la comunicación asertiva cualquier actividad desarrollada en la organización puede presentar efectos negativos en los resultados y eficiencia de los proyectos. De allí la importancia de evaluar el efecto que tiene el liderazgo de un gerente de proyectos cuando no es bien ejercido, comparando qué tipo de comportamientos dentro de los equipos de proyectos se presentan dentro de las organizaciones reconocidas como buenas prácticas y cuales se reconocen como malas prácticas.

## **2 OBJETIVOS**

---

### **2.1 Objetivo General**

Estudiar las buenas y malas prácticas de liderazgo asociadas al manejo de personal dentro de grupos de trabajo liderados por gerentes de proyectos dentro de empresas de tecnología

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el tipo de liderazgo que presenta mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos dentro de una empresa de tecnología
- ✓ Analizar la percepción de liderazgo de sus gerentes de proyectos en una empresa de tecnología.
- ✓ Evaluar el efecto del liderazgo en el desarrollo de los proyectos en una empresa de tecnología.

### 3 JUSTIFICACIÓN

---

Actualmente el clima organizacional ha tomado mayor importancia y las empresas han volcado su esfuerzo a garantizar que la calidad del mismo permita que los colaboradores aumenten su productividad y sean más eficientes debido a su ambiente laboral, por ello el objeto de esta evaluación es identificar la percepción del liderazgo de los gerentes, con el fin de determinar los perfiles existentes y si este factor genera un impacto sobre la eficiencia de los proyectos. Dado el auge actual del crecimiento de las compañías a través del desarrollo de proyectos específicos, en la planeación, desarrollo y ejecución de los mismos, el liderazgo es un factor determinante en el éxito del proyecto, el efecto de un buen o mal liderazgo en teoría debe afectar los resultados del mismo, por lo que en el desarrollo de esta investigación se establecerá el efecto de un liderazgo positivo y negativo en sus resultados.

El fin de esta investigación se basa en identificar aspectos que influyen de forma positiva y negativa dentro de grupos de trabajo liderados por un gerente de proyectos dentro de empresas del sector tecnológico, evaluando principalmente cuales son los errores comunes dentro de las organizaciones que generan inconformidades dentro de dichos equipos de trabajo.

Se busca además, realizar una estandarización con el fin de poder realizar retroalimentaciones que pueden ser beneficiosas para organizaciones y en general a gerentes de proyectos para así, poder reducir errores generados por inconvenientes de mal liderazgo, lo cual puede conllevar a su vez a bajos niveles de productividad producto de inconformidades y desmotivaciones en el equipo de trabajo.

## 4 MARCO TEÓRICO

---

Es de vital importancia validar el tipo de liderazgo que tiene el gerente, para determinar qué aspectos contribuyen al buen desempeño de su equipo de trabajo y al logro de sus objetivos de manera más eficiente.

### Liderazgo

Podemos hablar del liderazgo desde definiciones como la de Jhon c. Maxwell que “establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” (Maxwell J. C., 2012) de otra parte (Blanchard., 2007) define el liderazgo “como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y la organizaciones para la obtención de un bien mayor” en consecuencia el liderazgo supera las necesidades individuales y busca llevar a todo su equipo al nivel más óptimo sobre el cual se puede trabajar.

### 4.1 Características

Jeffrey Pinto, menciona en su libro “Gerencia de proyectos” comportamientos característicos de un líder de proyectos que lo diferencian de un gerente cotidiano:

- ✓ Dirigen con respeto
- ✓ Centrado en personas
- ✓ Inspiran confianza
- ✓ Centrados en el potencial
- ✓ Tienen objetivos a largo plazo
- ✓ Hacen lo correcto
- ✓ Desarrollan nuevos procesos
- ✓ Innovan
- ✓ Son originales
- ✓ Se gana su posición

Estas características para Pinto deben ir acompañadas de comportamientos básicos como:

“Liderar con ejemplo Visionario, Técnicamente competente, decisivo, buen comunicador, buen motivador, enfrenta a la alta gerencia cuando se requiere, apoya a los miembros del equipo y alienta nuevas ideas” (Jeffrey, 2014, pág. 121)

## **4.2 Tipos De Liderazgo**

Según Jordi Vila, el liderazgo puede conocerse 6 tipos de liderazgo a nivel empresarial:

### **4.2.1 Liderazgo Natural:**

El líder natural es aquel que no está reconocido de forma oficial, pero que ejerce el rol de jefe o líder de un grupo sin que nadie lo cuestione. Hay personas que llevan lo de “ser líder” en los genes y durante el desarrollo de un proyecto o del trabajo del día a día se convierten casi sin darse cuenta en los líderes del equipo

### **4.2.2 Liderazgo Autocrático**

Un líder que tiene poder absoluto dentro del grupo. La comunicación asertiva no existe y los miembros del equipo se limitan a cumplir órdenes y no sienten libertad ni siquiera para plantear sugerencias o estrategias diferentes a la marcada por el líder

### **4.2.3 Liderazgo Carismático**

el líder genera sentimientos y sensaciones positivas entre el resto de miembros del equipo. Este líder carismático ha desarrollado fuertes habilidades comunicativas y a través de sus palabras y gestos, formas de actuar, etc., es capaz de generar el entusiasmo e ilusión necesarios para que el proyecto fluya suave y eficazmente.

### **4.2.4 Liderazgo Democrático**

el líder sigue siendo el que tiene la última palabra o decisión, pero es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo. El liderazgo democrático es un modelo que genera un gran nivel de satisfacción en los miembros de un proyecto, lo que mejora su motivación y, así, en su productividad y rentabilidad para la empresa.

#### 4.2.5 Liderazgo “laissez-faire” “dejar hacer” o “dejar pasar”

El líder que dan un gran nivel de autonomía a los miembros de su equipo. Es un estilo de liderazgo muy eficiente en equipos compuestos por miembros senior con una gran experiencia profesional previa y un alto nivel de autonomía.

#### 4.2.6 Liderazgo Transformacional

El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras. Es el tipo de líder o jefe más completo y enriquecedor que podemos encontrar. (Vilà, 2017)

Según Jordi Vila, el liderazgo transformacional es el más completo, ya que abarca las características sobresalientes de los otros 5 tipos de liderazgo, generando una transformación y potencializando tanto al líder, como a su equipo de trabajo, causando efectos positivos en la productividad y rendimiento.

El liderazgo genera gran impacto en la evolución o fracaso de las compañías, ya que son ellos quienes influyen de modo negativo o positivo a las personas que tienen a cargo, en la actualidad se vive un cambio de mentalidad, ya que como se mencionó antes las compañías buscan el bienestar de las personas que allí laboran y no la vieja mentalidad de que se paga por una labor y este pago a su vez es lo único que motiva al trabajador, ya que de esto depende su subsistencia.

### **4.3 Motivación**

Otro de los factores decisivos en el liderazgo es la motivación que según Abraham Maslow Motivación “Es el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades”. Es allí donde el líder debe lograr identificar las necesidades no solo individuales sino del equipo de trabajo, para Pinto el líder debe tener claridad sobre factores que pueden influenciar a su equipo a querer lograr un objetivo. Aunque los factores externos no están bajo el control del gerente, existe motivación fundamental que debe agregarse al trabajo diario, como lo

es un “trabajo desafiante, la oportunidad de reconocimiento y promoción, o simplemente el deseo de mantenerse sin problemas.

## **4.4 Clima Organizacional**

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de una organización, influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa. el análisis de un líder de proyecto sobre este factor y su capacidad de percibir el entorno bajo el cual su equipo de trabajo se está desarrollando, es un punto clave para lograr un liderazgo exitoso.

## **4.5 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral según (Chavenato 2000:359).” es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos

### **4.5.1 Resultados del liderazgo en la gerencia de proyectos**

En el estudio sistemático presentado por Sarmiento (2018), la importancia del buen liderazgo se enfoca en potencializar las capacidades del equipo de trabajo y formar a sus colaboradores, además el líder de proyectos es la persona que debe contar con capacidades de dirigir a su equipo de trabajo de tal manera que el desarrollo de las actividades se presente de la mejor manera posible; afirmación que afianza la teoría de la presente investigación, puesto que el impacto de formar colaboradores bajo el lineamiento de las buenas prácticas sería más significativo; evidencia de esto puede verse en cualquier tipo de organización, donde se puede percibir a simple vista que el buen ambiente laboral, donde existe más un respeto que un temor hacia los superiores afecta de forma positiva a los colaboradores de la misma.

# 5 METODOLOGÍA

---

## 5.1 Tipo De Investigación

La investigación planteada es de tipo correlacional con un diseño no experimental, transversal.

## 5.2 Definición De Variables

Para obtener una medición respecto a los efectos del liderazgo en los proyectos, con respecto a la población muestra, se tendrán en cuenta las siguientes variables del comportamiento de los gerentes:

- ✓ **Relacionamiento**
  - Interés sobre el equipo de trabajo
  - Empatía
- ✓ **Crecimiento y aprendizaje**
  - Creación de ambientes de crecimiento y espacios de comunicación
  - Confianza sobre los equipos de trabajo
- ✓ **Gestión**
  - Iniciativa
  - Incentiva y delega
- ✓ **Comunicación**
  - Carisma
  - Empatía
- ✓ **Inteligencia Emocional**
  - Tolerancia
  - Humildad

## **5.3 Definición Conceptual**

### **5.3.1 Liderazgo**

“Representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.” *John C. Maxwell*

### **5.3.2 Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. “El Proyecto” es el esfuerzo (de trabajo) temporal que se realiza para crear el producto/servicio, mas no es el producto o resultado final del esfuerzo. “Pmbook”.

## **5.4 Definición Operacional**

### **5.4.1 Liderazgo**

A través de la encuesta seleccionada se busca evaluar el nivel de liderazgo de cada líder, medido desde las diferentes habilidades que definen el buen ejercicio de un liderazgo.

### **5.4.2 Proyecto:**

Se entrevistará a dos gerentes de proyectos, para determinar los resultados de sus proyectos en cuanto al cumplimiento de tiempo, alcance y costo.

## **5.5 Técnicas De Recolección De La Información**

Las técnicas de recolección de información para este proyecto se basan en el método cualitativo, como lo son:

### 5.5.1 Entrevistas

Se realizan entrevistas a tres de los Gerentes, para determinar qué aspectos consideran ellos que son importantes a la hora de ejecutar un proyecto y de qué depende el éxito de los mismos.

### 5.5.2 Encuestas

Se realizan encuestas a los equipos de trabajo, para tener el punto de vistas de ellos, con respecto a la forma en cómo los gerentes llevan a cabo su liderazgo en los proyectos que ejecutan.

## 5.6 Estudio De La Población

Para determinar los efectos que tiene el liderazgo en la ejecución de los proyectos y los resultados obtenidos en los mismos, se realizará el seguimiento de 4 equipos de trabajo:

### 5.6.1 Población Objeto

Este proyecto se enfocó para una población que trabaja con proyectos del área de tecnología, para esto se cuenta con 4 Gerentes de Proyecto y sus respectivos equipos de trabajo conformados por un total de 16 personas.

## 5.7 Cronograma

La siguiente tabla muestra el cronograma en semanas de cada una de las etapas desarrolladas en el proyecto:

ACTIVIDADES	SEMANAS				
	No. Semanas	1	2	3	4
Preparar las encuestas en el formato virtual	1				
Agendar cita con los gerentes a evaluar	1				
Enviar el enlace de las encuestas a los participantes	1				

Realizar acompañamiento a los encuestados para la resolución de la encuesta virtual	1				
Realizar la entrevista a los gerentes	1				
Reunir los resultados de las encuestas	1				
Evaluar los resultados	1				
Brindar una conclusión del ejercicio realizado	1				

## 5.8 Investigadores

Las personas a realizar este trabajo de investigación son Fabio Andres Escobar, Genny Andrea García, Heidy Liliana Rodríguez y Anyi Viviana Tovar, estudiantes de la especialización en Gerencia de proyectos de la universidad EAN. Quienes están aplicando los conocimientos adquiridos durante su especialización para evaluar y ejecutar la presente investigación.

## 5.9 Recursos de Investigación

### 5.9.1 Tiempo

El tiempo estimado para la preparación en campo y la aplicación de los instrumentos de investigación se tiene planteado para ejecutarse durante cuatro semanas.

### 5.9.2 Costo, Infraestructura y Recursos Humanos

La investigación presente no generará costos teniendo en cuenta que el instrumento de la investigación (la encuesta) será aplicado por un medio virtual por lo que no incurrirá en costos, el personal realizará la investigación de forma voluntaria.

## **6 HIPÓTESIS**

---

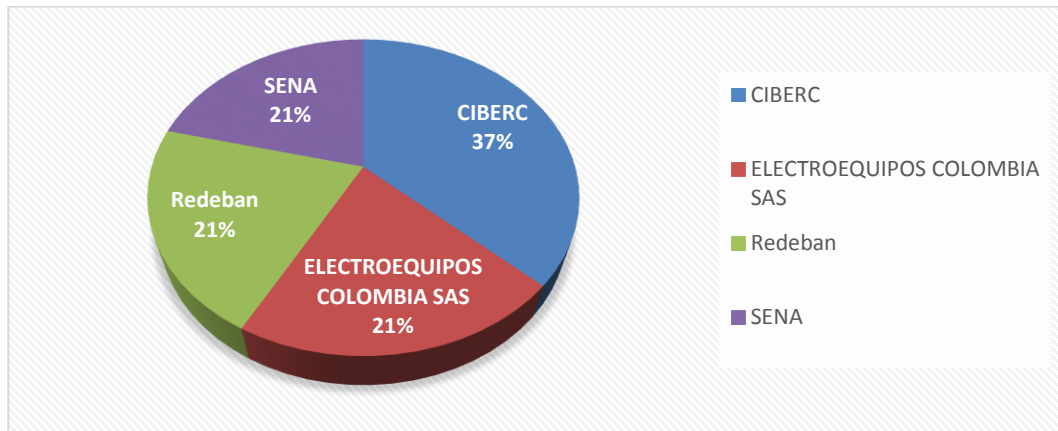
Esta investigación parte del supuesto de que, si el Gerente que lidera un proyecto, cuenta con grandes habilidades de liderazgo, esto tendrá un impacto positivo en el desarrollo del proyecto, reflejándose en los resultados de este, al tener una entrega oportuna y cumplir con los objetivos y el alcance establecidos para el proyecto.

## 7 RESULTADOS

---

### 7.1 Resultados de la encuesta

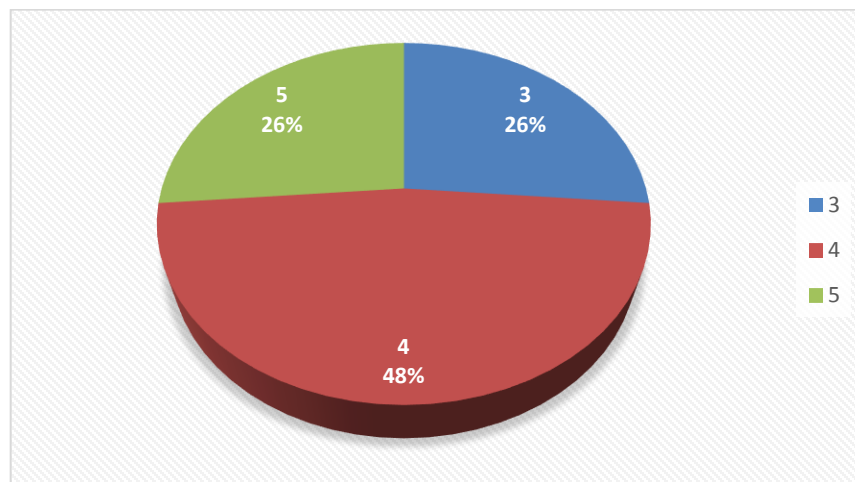
La siguiente figura muestra la distribución de participación de las personas de acuerdo con la empresa:



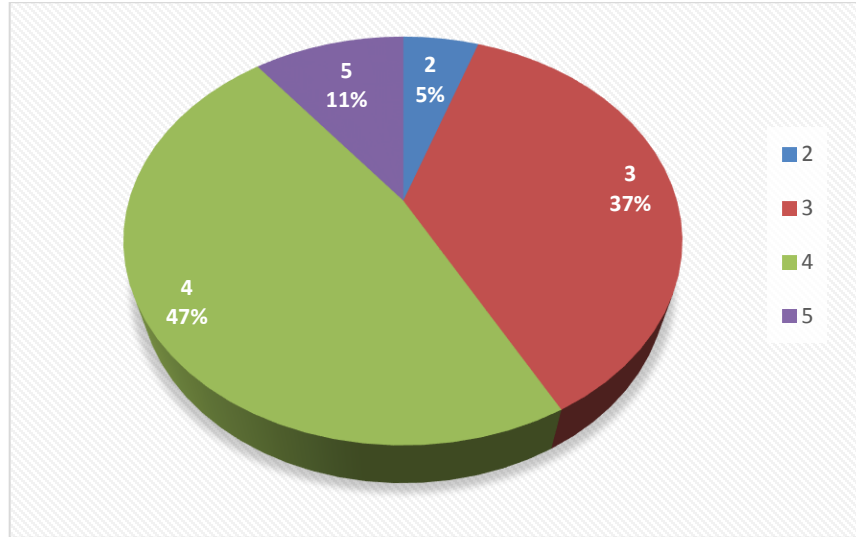
En el desarrollo de la investigación se aplicaron un total de 19 encuestas, que arrojaron como resultado para cada pregunta los siguientes índices, con una puntuación de 1 a 5, siendo 5 el más alto:

#### 1. Relacionamiento:

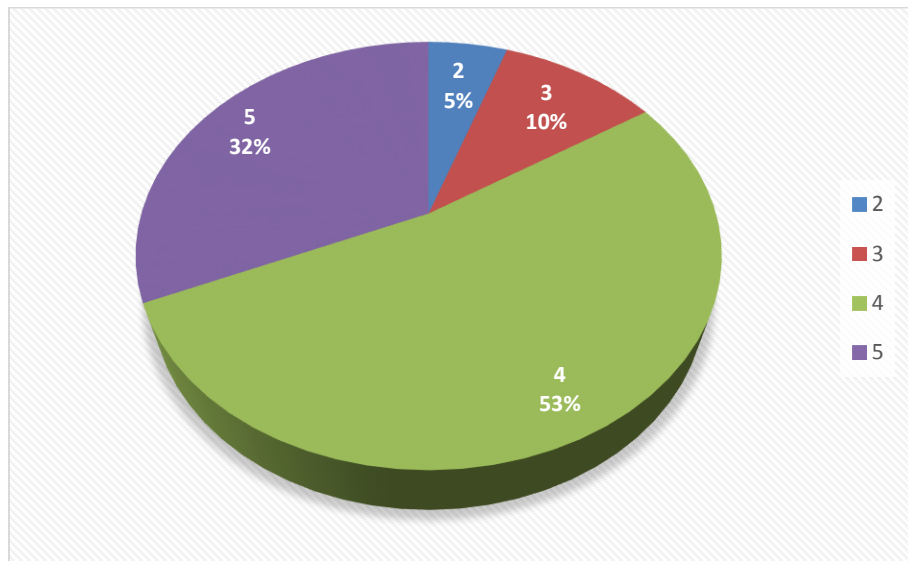
1.1 Busca conocer las necesidades, valores, propósitos y objetivos personales de sus colaboradores.



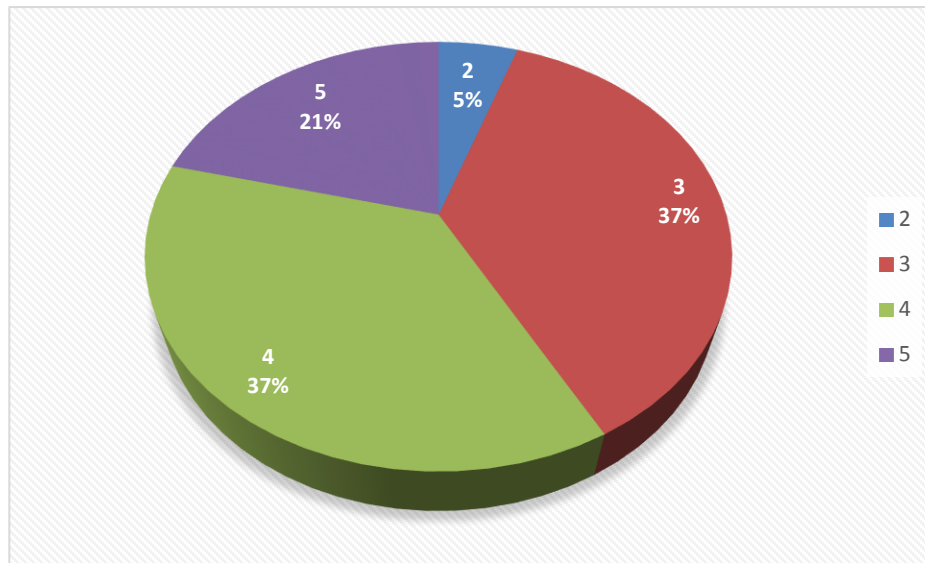
1.2 Demuestra interés genuino por el bienestar de otros y les brinda apoyo cuando lo necesitan.



1.3 Lidera con el ejemplo e inspira a otros con sus palabras y acciones.



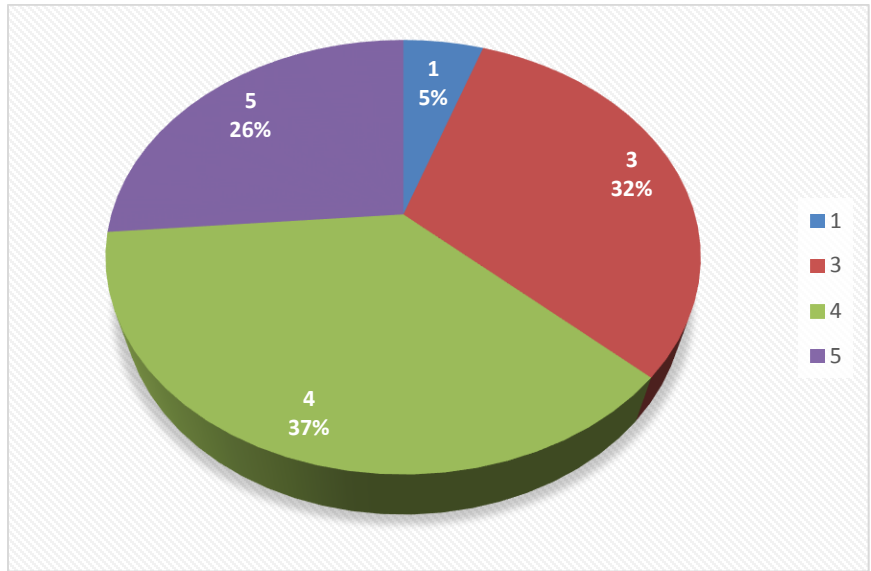
#### 1.4 Respeta y valora las contribuciones de otros.



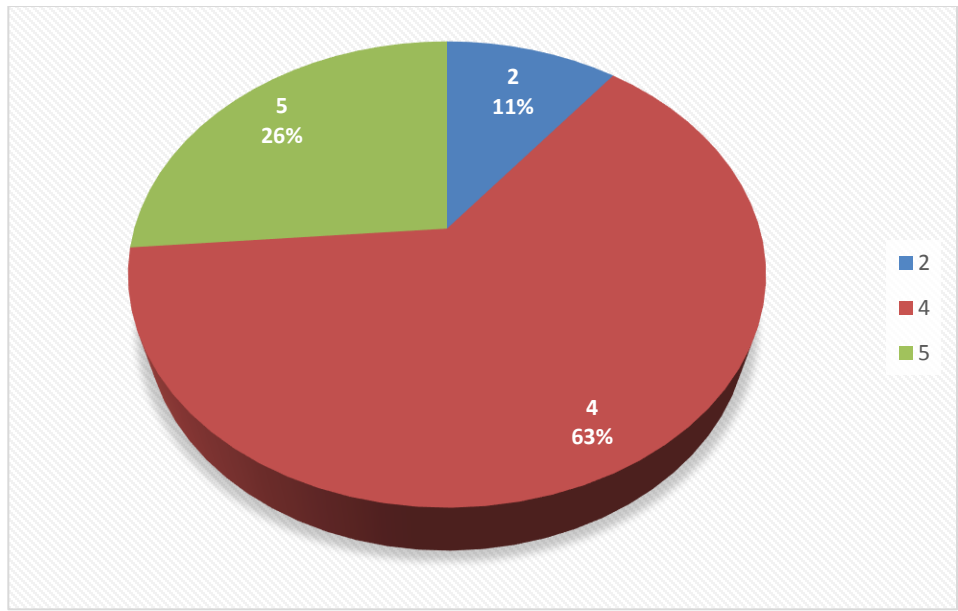
El 48 % de los encuestados considera que en el desarrollo de sus labores diarias sus necesidades personales son escuchadas por los líderes durante el desarrollo de los proyectos, de otra parte la corresponsabilidad en los líderes evaluados representa con una calificación de 4 en el 47% de los encuestados, quienes coincidieron en recibir apoyo con frecuencia de los líderes. En lo referente al ejemplo y la inspiración de sus líderes, los resultados presentan alto porcentaje por encima del 85% considera que este factor se encuentra en una puntuación de 4 y 5. En la pregunta referente a respeta y valora las contribuciones de otros 58% opto por una puntuación entre 4 y 5 indicando que este aspecto es parte fundamental en la comunicación de sus líderes.

## 2. Contribuye al aprendizaje y Crecimiento de otros

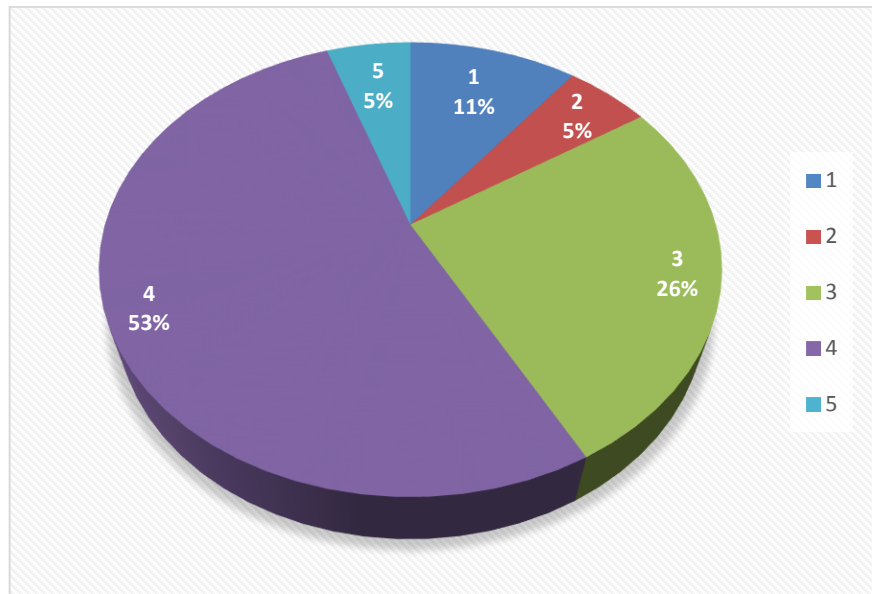
2.1 Muestra a sus colaboradores oportunidades de crecimiento y les ayuda a construir planes de acción para alcanzar sus metas.



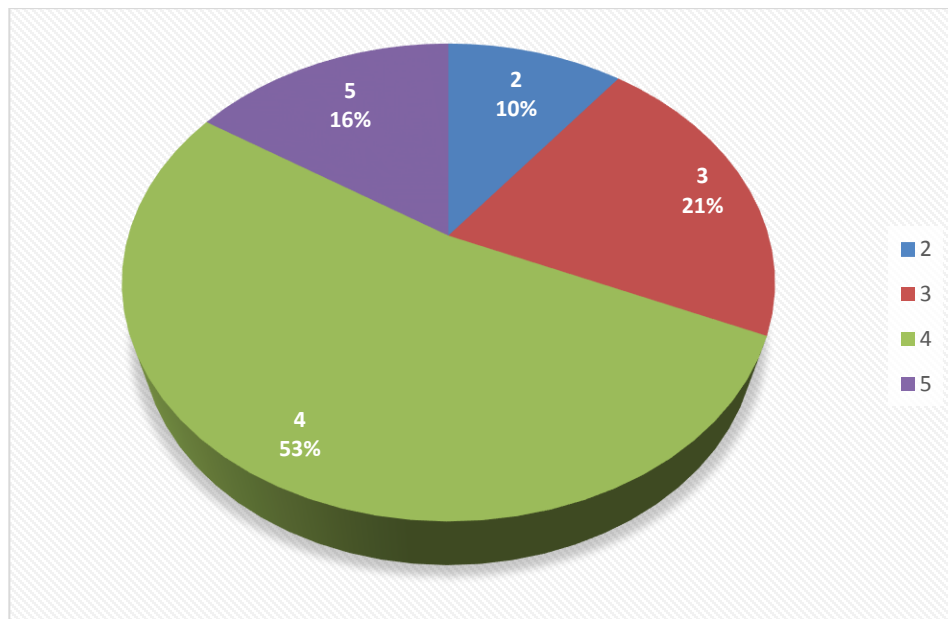
2.2 Ayuda a otros a generar soluciones y estrategias.



2.3 Incentiva a pensar más allá de los límites y está abierto a escuchar nuevas ideas.



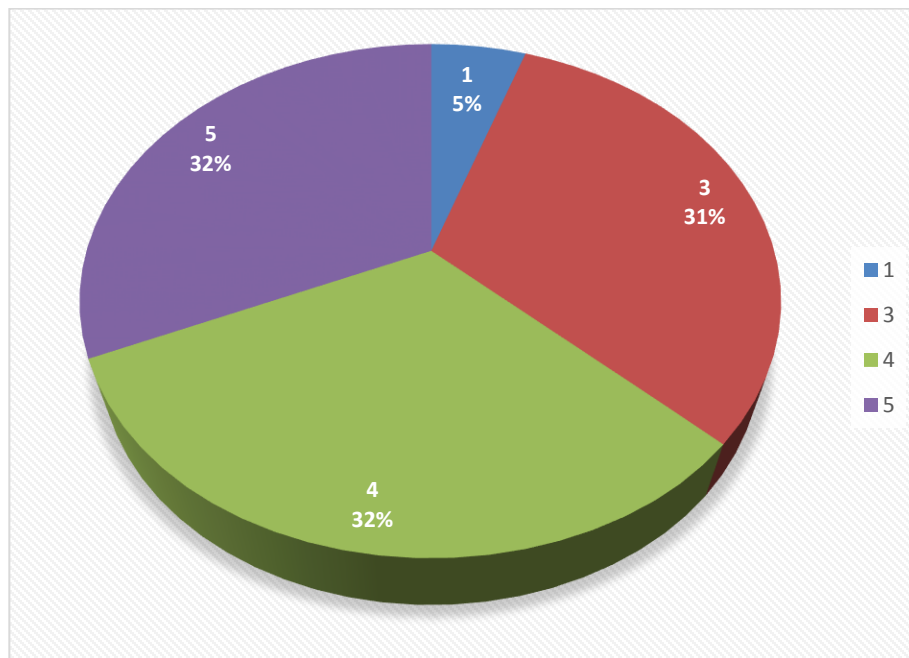
2.4 Crea un ambiente propicio para el aprendizaje y el trabajo en equipo.



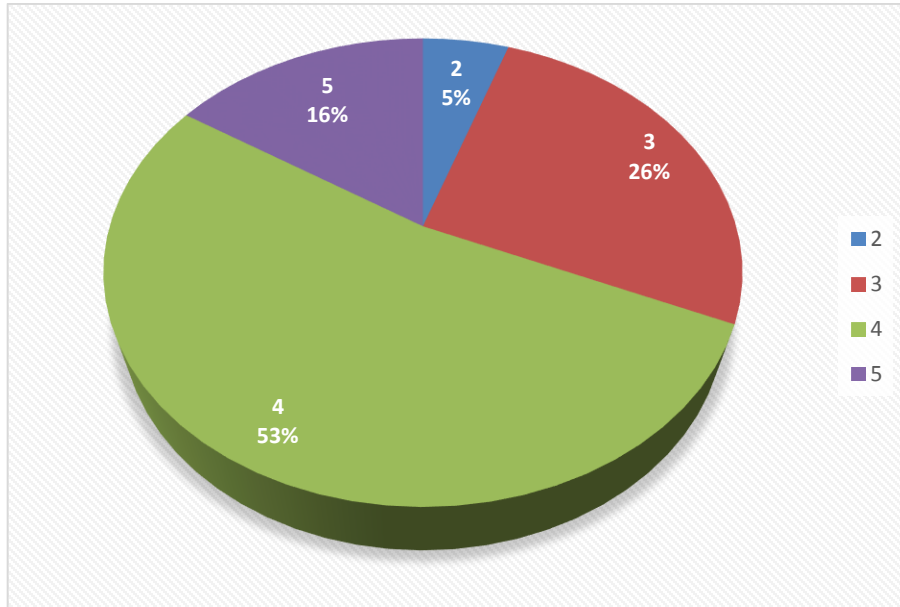
Respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo la evaluación positiva de los encuestados se encuentra en el 63% con una puntuación de 4 y 5, así como en la consulta sobre solución de conflictos en la que solo el 11% de la población encuestada denota la falta de apoyo en el desarrollo estrategias y soluciones, en cuanto a Incentivar a pensar más allá de los límites, el 16 % de los encuestados no comparte esta idea asignando un puntaje entre 1 y 2. En el ambiente de aprendizaje el 69% de los encuestados afirman tener escenarios adecuados para la obtención de los conocimientos requeridos para el desempeño de sus labores, en esta pregunta ningún encuestado opto por realizar una calificación de 1.

### 3. Gestión

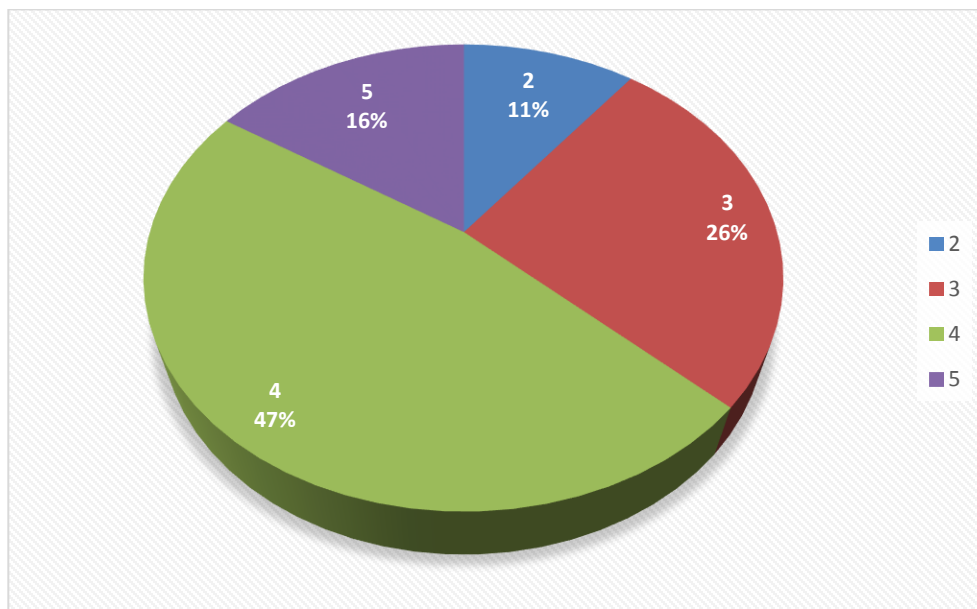
#### 3.1 Planifica y comunica su visión y estrategia.



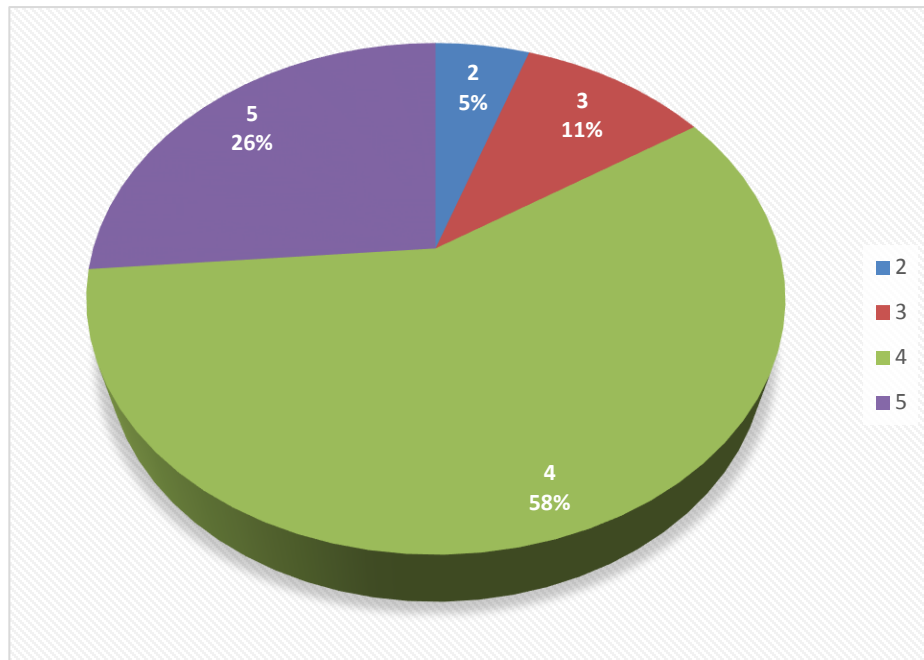
### 3.2 Ejerce un liderazgo participativo y motivador.



### 3.3 Incentiva a otros a trabajar de manera colaborativa y por un objetivo común.



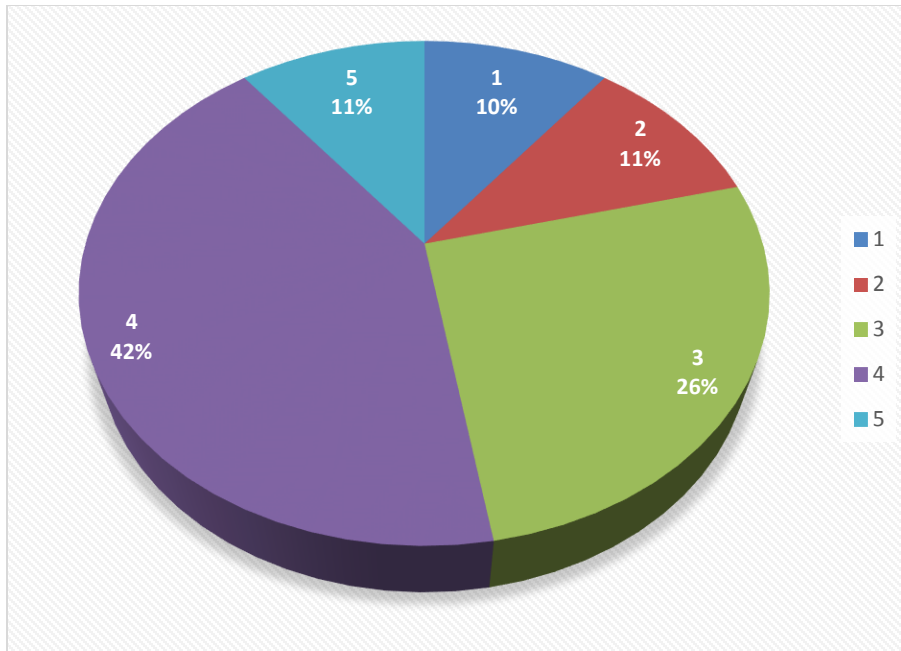
### 3.4 Persigue y alcanza resultados.



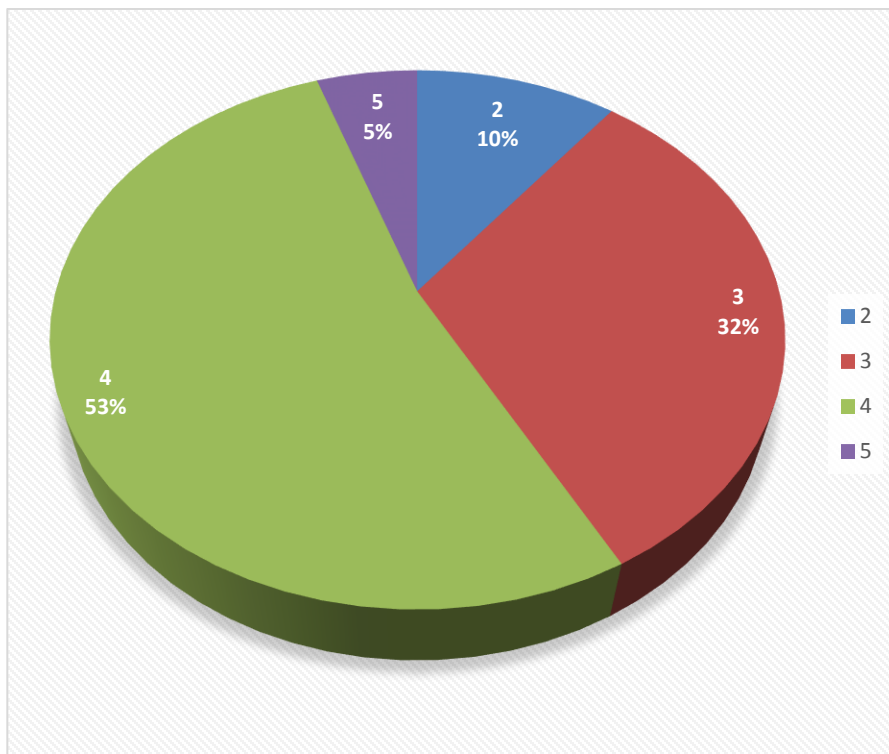
El 64% de los encuestados consideran que el líder presenta con eficiencia la visión y estrategia con la que el equipo debe dirigir sus esfuerzos. De la mano de otras preguntas entorno a la motivación encontramos un 5% que mide como deficiente la participación y motivación del líder aunque ningún encuestado opto por calificar 1. En la pregunta asociada a incentivar a trabajar de manera colaborativa y con un objetivo en común, un 63% manifiesta que su líder si lo hace. En un 84% los encuestados afirmaron que el alcance de los proyectos y sus resultados son positivos bajo la dirección de sus actuales líderes.

## 4. Comunicación

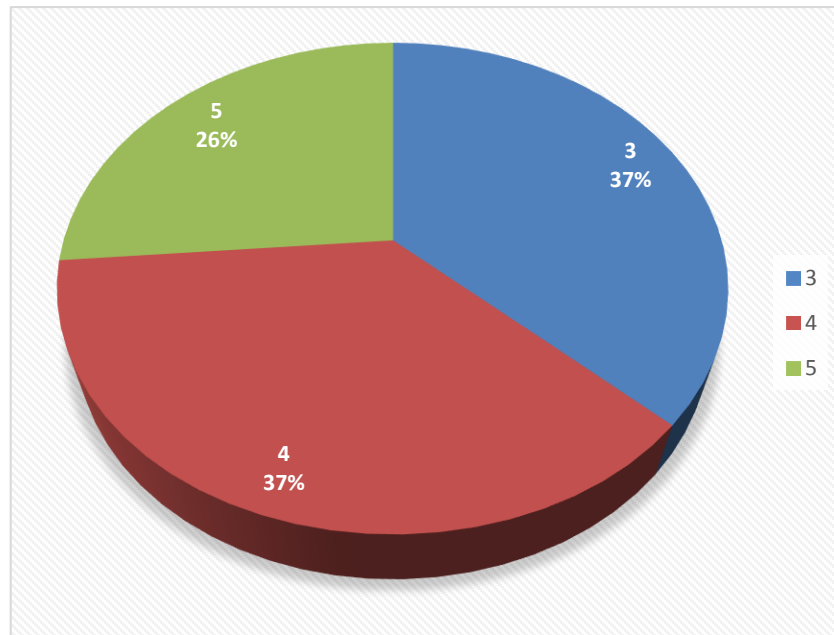
4.1 Da retroalimentación de manera respetuosa y apreciativa nombrado tanto fortalezas como posibilidades de mejora.



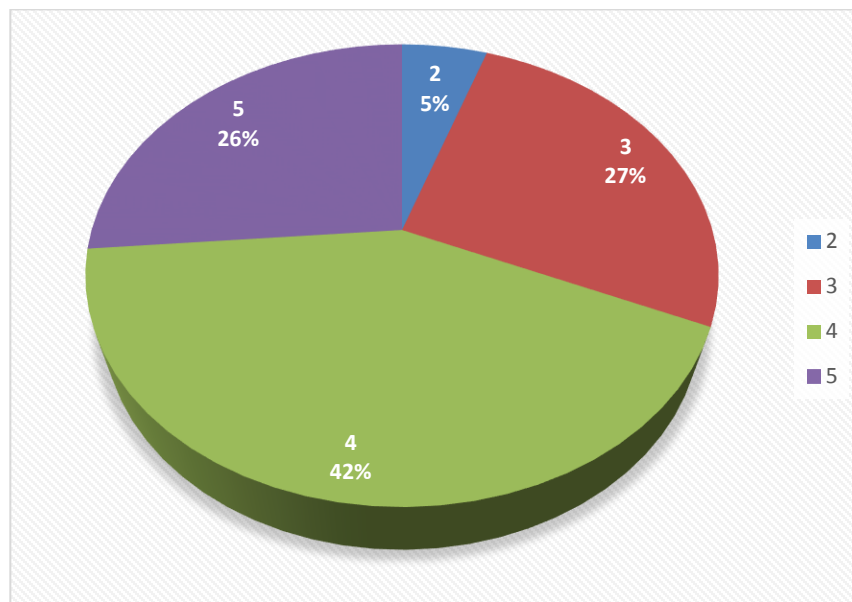
#### 4.2 Escucha activamente.



4.3 Se comunica de manera asertiva.



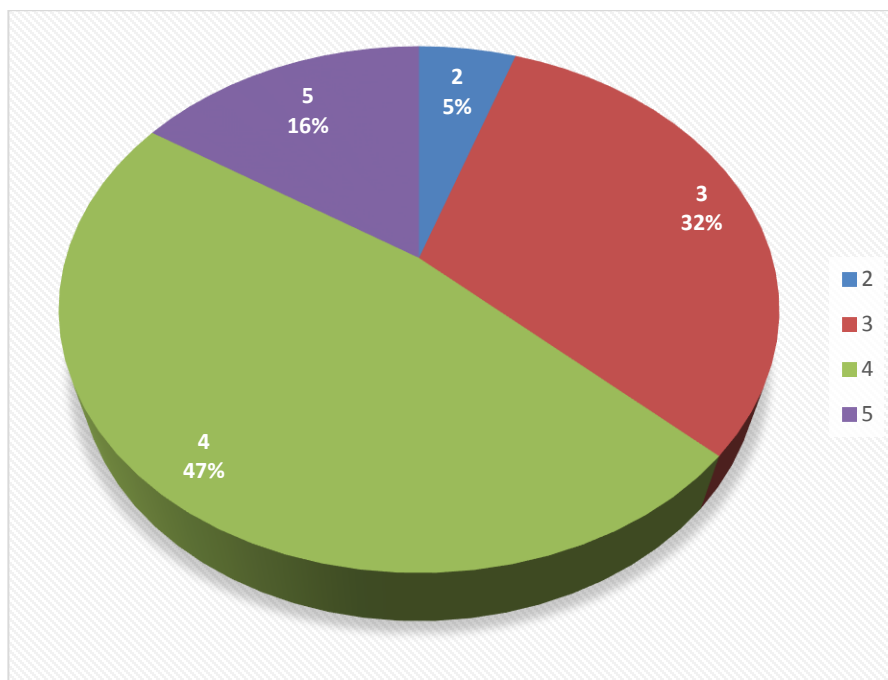
4.4 Cantidad y calidad del seguimiento, feedback y sugerencias que realiza es adecuada.



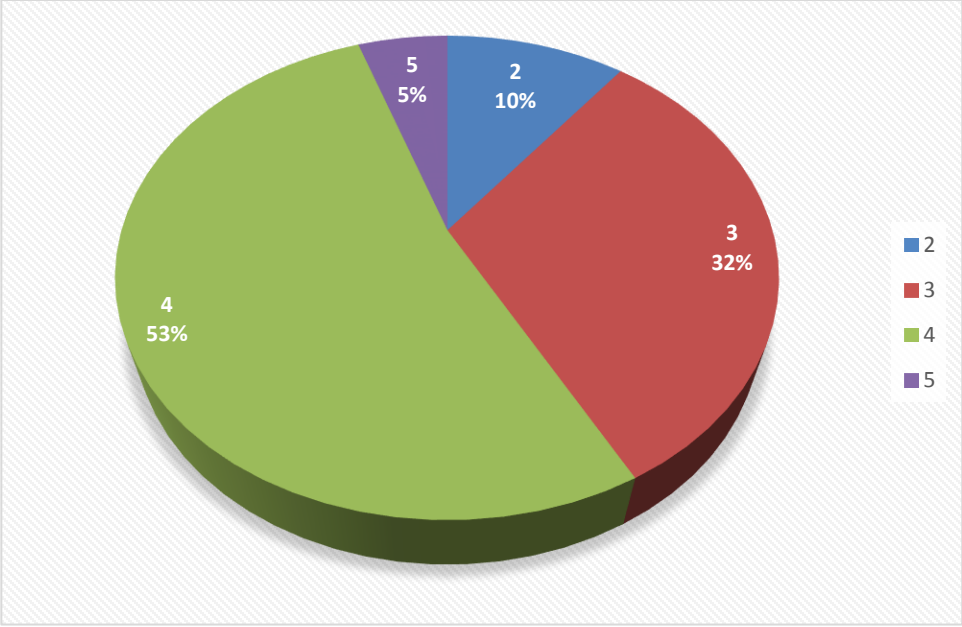
En este punto el 21% manifiesta que no recibe retroalimentación oportuna. Respecto a la comunicación del líder un 10% de los encuestados consideran que su líder no presta activamente la atención necesaria en la comunicación con sus subordinados, de la mano con la anterior pregunta un 63% de los encuestados consideran que logran una comunicación asertiva con sus líderes. Referente a la cantidad y calidad del seguimiento 68% de los encuestados consideran de calidad el seguimiento feedback recibido en la ejecución de sus labores diarias.

## 5. Inteligencia Emocional

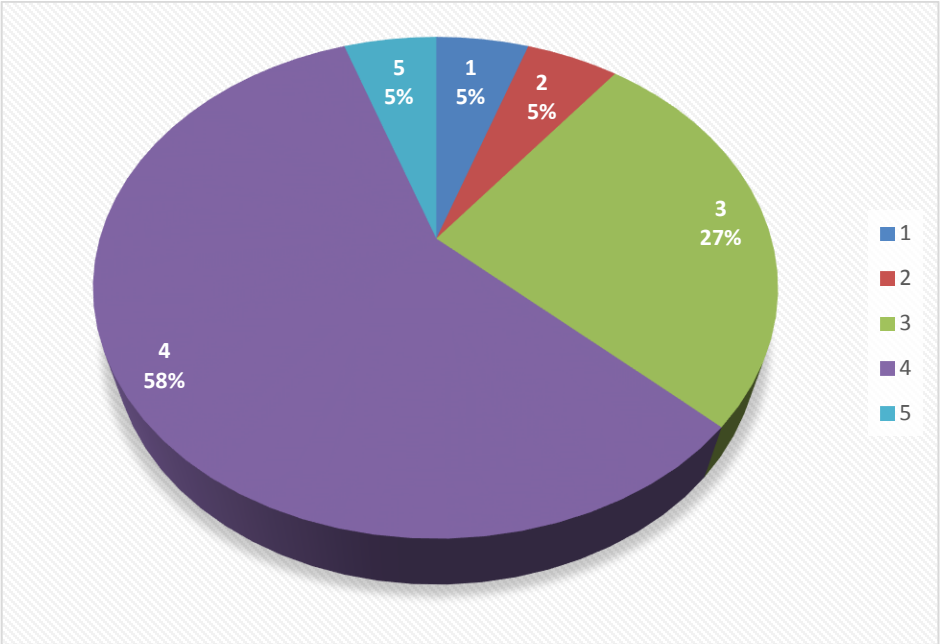
5.1 Sabe manejar el estrés y sus emociones manteniendo la compostura en situaciones difíciles.



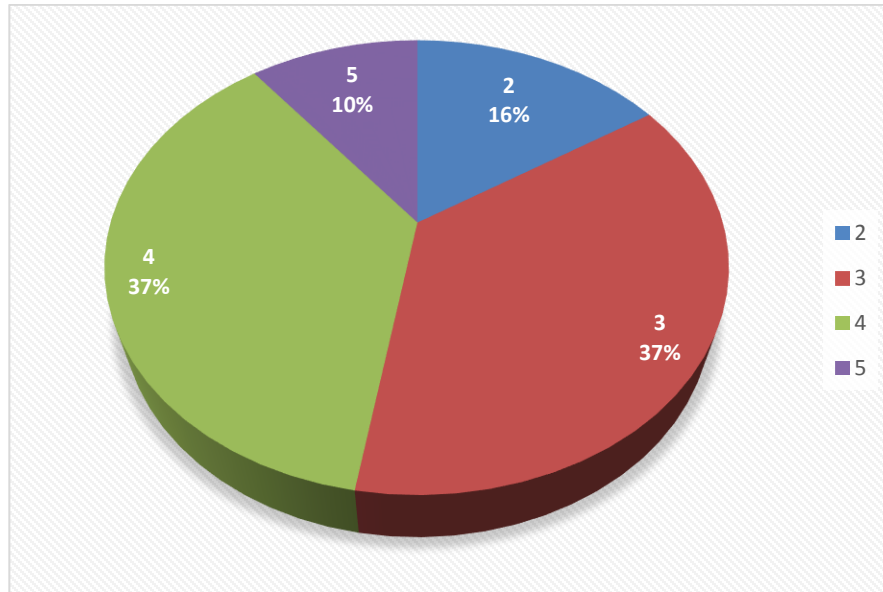
5.2 Pide retroalimentación a otros para mejorar su gestión y reconoce sus áreas de mejora.



5.3 Se hace responsable por sus errores y pide disculpas cuando corresponde.



#### 5.4 Maneja los conflictos efectivamente y negocia generando acuerdos.



Respecto al manejo del estrés y mantener la compostura el 63% de los encuestados concuerdan en que los gerentes de proyectos controlan sus emociones con una calificación superior a 4, es de notar que en esta pregunta no se obtuvo ninguna calificación con 1. Respecto a la disposición de los líderes el 58% de los encuestados afirman que usualmente pueden retroalimentar a sus gerentes con el fin de mejorar los resultados de los proyectos y el 63% reconoce que sus líderes tienen la capacidad de asumir con respeto y humildad los errores cometidos y asumen las consecuencias de los mismos con una calificación de 4 y 5. Respecto al manejo de conflicto un 16% de los encuestados indica que sus líderes presentan dificultades en la comunicación con sus equipos y no tienen la habilidad de resolución de conflictos.

## 7.2 Resultados de la entrevista

✓ ¿Considera que en el desarrollo de sus proyectos el desempeño frente a la triple restricción de un proyecto se cumple a cabalidad?

Los líderes encuestados consideran que cumplen a cabalidad con la triple restricción, señalándolos como factores fundamentales en el desarrollo de los proyectos.

✓ En Tiempo, alcance y costos, ¿cuál considera que le toma mayor esfuerzo cumplir?

El tiempo debido a factores externos, el alcance por factores que en la planeación inicial pueden quedar sin ser provisionados y en costos debido a la alta dependencia del esfuerzo técnico por parte de la ingeniería propia de la compañía

✓ ¿Qué habilidades de su desempeño como líder considera que su equipo de trabajo destacaría?

- La empatía
- Toma de decisiones
- Compromiso
- Constancia
- Actitud conciliadora
- Trabajo en equipo
- Trato Humano

✓ En cuanto a las personas que ha contratado en su actual / último empleo, ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted?, ¿Cómo han resultado?

En promedio 4 o 5 años, con el desempeño adecuado y cumplimiento de las expectativas.

✓ ¿Alguna vez ha sido directamente responsable por alguna ganancia (o pérdida) en proyectos?

Si, en cargos directivos coinciden en que las responsabilidades de los cargos implican responsabilidad que se refleja directamente en los resultados de los proyectos.

✓ ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?

Coinciden en querer trabajar con personas con valores como el respeto y habilidades como el compromiso la iniciativa., que cuenten con autonomía a la hora de ejecutar un proyecto.

✓ Como líder de un equipo, ¿Cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿Lo dejaría aprender de la experiencia?

Los entrevistados resaltan como necesaria la alta tolerancia ante los imprevistos que se presentan en la ejecución de los proyectos, adicional resaltan la importancia de

transmitir el acompañamiento necesario para mitigar al máximo impactos en los proyectos y tomarlos como lecciones aprendidas.

## 8 CONCLUSIONES

---

El propósito de esta investigación fue estudiar las buenas y malas prácticas del liderazgo asociadas al manejo de equipos liderados por gerentes de proyectos, para lo cual se definió como hipótesis el supuesto de que, si el Gerente que lidera un proyecto, cuenta con grandes habilidades de liderazgo, esto tendrá un impacto positivo en el desarrollo del proyecto, reflejándose en los resultados de este al tener una entrega oportuna y cumplir con los objetivos y el alcance establecidos para el proyecto.

Para validar esta hipótesis se utilizaron dos métodos de investigación los cuales nos permitieron recolectar información para su posterior análisis. Se construyó una encuesta dividida en 6 partes: 1 Relacionamiento, 2 Contribución al aprendizaje y crecimiento de otros, 3 Gestión, 4 Comunicación, 5 Inteligencia emocional y 6 Comentarios. Donde 19 encuestados evaluaron estos aspectos en sus Gerentes de Proyectos. Esta encuesta se aplicó por medio electrónico a través de un formulario en Google. Adicionalmente se realizaron dos entrevistas a Gerentes de proyectos las cuales se remitieron mediante correo electrónico.

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas y las entrevistas realizadas, los resultados obtenidos demuestran que si bien las habilidades gerenciales de los líderes de proyectos, estudiadas en esta investigación, son factores que influyen en el ambiente organizacional y en el desarrollo de los proyectos, su incidencia en el cumplimiento de los objetivos no es determinante.

Lo anterior se concluye teniendo en cuenta que en algunos casos identificamos Gerentes con muy baja calificación en aspectos como la comunicación, sin embargo los proyectos donde están vinculados estos Gerentes han sido exitosos logrando cumplir los objetivos propuestos.

Independientemente de los tipos de liderazgo ejercidos por los Gerentes evaluados, los proyectos donde estos están vinculados han cumplido los objetivos propuestos, por lo tanto podemos concluir que el Liderazgo de los Gerentes en los equipos de trabajo afecta positiva o negativamente en el clima organizacional, sin embargo factores como un equipo de trabajo con

experiencia y conocimiento técnico así como el compromiso con el proyecto son de igual manera aspectos que inciden al momento de conseguir el éxito de los proyectos.

## 9 References

---


- Finkelstein, S. (28 De Diciembre De 2014). Bbc News Mundo. Obtenido De [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218\\_vert\\_cap\\_peores\\_ceo\\_finde2014\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218_vert_cap_peores_ceo_finde2014_yv)
- Jeffrey, P. (2014). Gerencia De Proyectos Cómo Lograr La Ventaja Competitiva 3 Edición. Pearson.
- Maxwell, J. C. (2009). Liderazgo 101 Lo Que Todo Lider Necesita Saber.
- Maxwell, J. C. (2012). Liderazgo 101. Grupo Nelson.
- Vilà, J. (12 De 12 De 2017). Eae Business School. Obtenido De <https://retos-directivos.eae.es/5-tipos-de-liderazgo-empresarial-que-clase-de-jefe-eres/>
- Sarmiento, C. D. (2018). Liderazgo: Consideraciones Sobre Su Conceptualización, Evolución Y Retos Ante La Nueva Realidad Organizacional. REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, 15(1).

## 10 APÉNDICE A: Encuesta Aplicada

---

Esta encuesta se realiza con fines académicos, con el objetivo de estudiar las buenas y malas prácticas de liderazgo asociadas al manejo de personal dentro de grupos de trabajo liderados por gerentes de proyectos dentro de empresas de tecnología.

Información del encuestado	
Nombre	
Cargo	
Empresa	



### RELACIONAMIENTO

Busca conocer las necesidades, valores, propósitos y objetivos personales de sus colaboradores.

Rara Vez      1      2      3      4      5      Usualmente  
               

Demuestra interés genuino por el bienestar de otros y les brinda apoyo cuando lo necesitan.

Rara Vez      1      2      3      4      5      Usualmente  
               

Lidera con el ejemplo e inspira a otros con sus palabras y acciones.

Rara Vez      1      2      3      4      5      Usualmente

Respetar y valorar las contribuciones de otros.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

### **CONTRIBUYE AL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE OTROS**

Muestra a sus colaboradores oportunidades de crecimiento y les ayuda a construir planes de acción para alcanzar sus metas.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Ayuda a otros a generar soluciones y estrategias.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Incentiva a pensar más allá de los límites y está abierto a escuchar nuevas ideas.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Crea un ambiente propicio para el aprendizaje y el trabajo en equipo.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

## GESTIÓN

Planifica y comunica su visión y estrategia.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Ejerce un liderazgo participativo y motivador.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Incentiva a otros a trabajar de manera colaborativa y por un objetivo común.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Persigue y alcanza resultados.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

## COMUNICACIÓN

Da retroalimentación de manera respetuosa y apreciativa, nombrado tanto fortalezas como posibilidades de mejora.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Escucha activamente.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Se comunica de manera asertiva.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

La cantidad y calidad del seguimiento, feedback y sugerencias que realiza es adecuada.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Sabe manejar el estrés y sus emociones manteniendo la compostura en situaciones difíciles.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Pide retroalimentación a otros para mejorar su gestión y reconoce sus áreas de mejora.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Se hace responsable por sus errores y pide disculpas cuando corresponde.

	1	2	3	4	5	
Rara VeZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

Maneja los conflictos efectivamente y negocia generando acuerdos.

	1	2	3	4	5	
Rara Vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Usualmente

### COMENTARIOS

¿Qué tan exitoso fue el último proyecto en el que participo?, Explique su respuesta

---

¿Cree usted que la forma de liderazgo influye en el éxito del proyecto?, Explique su respuesta


---

## 11 APÉNDICE B: Entrevista Aplicada

---

La entrevista se realiza con fines académicos y de forma cualitativa, específicamente sobre el resultado de los proyectos liderados por algunos de los gerentes de proyectos evaluados en la encuesta de Apéndice B:

Información del entrevistado	
Nombre	
Cargo	
Empresa	



¿Considera que en el desarrollo de sus proyectos el desempeño frente a la triple restricción de un proyecto se cumple a cabalidad?

---

En Tiempo, alcance y costos, ¿cuál considera que le toma mayor esfuerzo cumplir?

---

¿Qué habilidades de su desempeño como líder considera que su equipo de trabajo destacaría?

---

En cuanto a las personas que ha contratado en su actual / último empleo, ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted?, ¿Cómo han resultado?

---

¿Alguna vez ha sido directamente responsable por alguna ganancia (o pérdida) en proyectos?

---

¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?

---

Como líder de un equipo, ¿Cuánta tolerancia posee para las equivocaciones? Por ejemplo: si un miembro del equipo desea realizar una tarea de una forma que usted sabe que es errónea, ¿Lo dejaría aprender de la experiencia?

---