



UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO GERENCIALES EN EL
ÉXITO DE PROYECTOS DEL SECTOR TECNOLÓGICO.**

AUTORES:

**JHON ALEXANDER VELANDIA MORENO
MARÍA FERNANDA URIBE ORTIZ
JAIME DAVID BUSTOS ÁVILA**

DIRECTOR:

LUZ MYRIAM SATIZABAL SOLANO

**BOGOTÁ D.C
2023**

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones afrontan desafíos sustanciales debido a las transformaciones tecnológicas y digitales. En este contexto surgen los proyectos como estrategia de respuesta a estos desafíos y es allí donde la gestión eficaz del proyecto se vuelve crucial y el liderazgo emerge como una competencia esencial en este proceso. Esta investigación inicia con una revisión teórica sobre competencias, estilos de liderazgo y metodologías usadas en la gerencia de proyectos. Como también abordando lo que plantea el Project Management Institute (PMI), frente al tema, al ser la entidad más representativa en este campo, la cual destaca la importancia de la integralidad de un gerente de proyectos en cuanto a habilidades blandas para gestionar un proyecto con éxito.

Partiendo de ello se define que las variables de: Liderazgo, comunicación, proyectos de tecnología y éxito de los gerentes del proyecto son importantes para el tema de investigación, por lo que se plantea una definición conceptual y operacional. Para que a través de instrumentos de investigación como encuestas y focus group usados para recolectar datos cuantitativos y cualitativos de gerentes de proyecto del sector tecnológico, se evalúe la influencia de estas variables. Los resultados de esta investigación permiten concluir que las competencias de liderazgo, gerenciales sí influyen en el éxito de proyectos del sector tecnológico.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, comunicación, éxito y proyectos.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Problema de investigación	7
1.2 Pregunta de investigación.....	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. MARCO TEÓRICO	12
4.1 Definición de competencia.....	12
4.2 Competencias requeridas por un gerente de proyecto en la actualidad.....	12
4.3 Liderazgo en la gestión de proyectos según el Project Management Institute (PMI)....	13
4.4 Estilos de Liderazgo	14
4.6 Triángulo del talento del PMI	17
4.8 Importancia del conocimiento de metodologías de gestión de proyectos	18
5. METODOLOGÍA	20
5.1 Enfoque de investigación	20
5.2 Alcance de la investigación.....	21
5.2.1 Diseño de la investigación.....	21
5.3 Definición de variables.....	22
5.3.1 Definición conceptual.....	22
5.3.1.1 Liderazgo	23
5.3.1.2 Comunicación	23
5.3.1.3 Proyectos de tecnología	24
5.3.1.4 Éxito gerentes de proyecto.....	25
5.3.2 Definición operacional	26
5.4 Instrumentos de recolección.....	27
5.4.1 Encuesta.....	27
5.4.2 Focus Group	27
5.5 Población y muestra	27
5.6 Técnica de análisis de datos	28
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
6.1 Análisis encuesta (Cuantitativa).....	29
6.1.1 Liderazgo.....	30

6.1.2 Comunicación.....	35
6.1.3 Proyectos de tecnología	41
6.1.4 Éxito Gerentes de proyecto.....	46
6.2 Análisis Focus Group (Cualitativo).....	51
6.2.1 Liderazgo	52
6.2.2 Comunicación.....	53
6.2.3 Proyectos de tecnología	55
6.2.4 Éxito Gerentes de proyecto.....	56
7. CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	68
Anexo 1.- Encuesta	68
Anexo 2. - Ficha Grupo Focal.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estilos de liderazgo de Goleman	15
Tabla 2. Definición operacional variables seleccionadas.	26
Tabla 3. Pregunta 1-Variable Liderazgo.....	30
Tabla 4. Pregunta 2-Variable Liderazgo.....	31
Tabla 5. Pregunta 3-Variable Liderazgo.....	32
Tabla 6. Pregunta 4-Variable Liderazgo.....	33
Tabla 7. Pregunta 5-Variable Liderazgo.....	34
Tabla 8. Pregunta 1-Variable Comunicación.....	35
Tabla 8. Pregunta 2-Variable Comunicación.....	36
Tabla 10. Pregunta 3-Variable Comunicación.....	37
Tabla 11. Pregunta 4-Variable Comunicación.....	38
Tabla 12. Pregunta 5-Variable Comunicación.....	39
Tabla 13. Pregunta 1-Variable Proyectos de tecnología.....	41
Tabla 14. Pregunta 2-Variable Proyectos de tecnología.....	42
Tabla 15. Pregunta 3-Variable Proyectos de tecnología.....	43
Tabla 16. Pregunta 4-Variable Proyectos de tecnología.....	44
Tabla 17. Pregunta 5-Variable Proyectos de tecnología.....	45
Tabla 18. Pregunta 1-Variable Éxito Gerentes de proyecto	46
Tabla 19. Pregunta 2- Variable Éxito Gerentes de proyecto	47

Tabla 20. Pregunta 3- Variable Éxito Gerentes de proyecto	48
Tabla 21 Pregunta 4- Variable Éxito Gerentes de proyecto	49
Tabla 22. Pregunta 5- Variable Éxito Gerentes de proyecto	50
Tabla 23. Formato encuesta a gerentes de proyectos.....	68
Tabla 24. Ficha Grupo Focal	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la investigación.....	21
Figura 2. Pregunta 1-Variable Liderazgo.....	30
Figura 3. Pregunta 2-Variable Liderazgo.....	31
Figura 4. Pregunta 3-Variable Liderazgo.....	32
Figura 5. Pregunta 4-Variable Liderazgo.....	33
Figura 6. Pregunta 5-Variable Liderazgo.....	34
Figura 7. Pregunta 1-Variable Comunicación	36
Figura 8. Pregunta 2-Variable Comunicación	37
Figura 9. Pregunta 3-Variable Comunicación	38
Figura 10. Pregunta 4-Variable Comunicación	39
Figura 11. Pregunta 5-Variable Comunicación	40
Figura 12. Pregunta 1-Variable Proyectos de tecnología.....	41
Figura 13. Pregunta 2-Variable Proyectos de tecnología.....	42
Figura 14. Pregunta 3-Variable Proyectos de tecnología.....	43
Figura 15. Pregunta 4-Variable Proyectos de tecnología.....	44
Figura 16. Pregunta 5-Variable Proyectos de tecnología.....	45
Figura 17. Pregunta 1-Variable Éxito Gerentes de proyecto	46
Figura 18. Pregunta 2-Variable Éxito Gerentes de proyecto	47
Figura 19. Pregunta 3-Variable Éxito Gerentes de proyecto	48
Figura 20. Pregunta 4-Variable Éxito Gerentes de proyecto	49
Figura 21. Pregunta 5-Variable Éxito Gerentes de proyecto	50

1. INTRODUCCIÓN

Es presumible que el éxito de un proyecto está ligado al *Management* y en consecuencia al *Manager* de este pues la dirección del proyecto en sí obedece al conocimiento y a las buenas praxis del estándar aplicado. Desarrollando la idea de otra manera, se puede determinar que la carencia de estas o de ciertas habilidades, podrían afectar el desempeño de los proyectos (Delgado & Pérez,2020).

Ante la creciente oferta y demanda de realización de proyectos en las organizaciones, indistintamente sean de ámbito privado o público, y considerando particularmente el auge de proyectos que contienen un alto componente sobre desarrollo de tecnología o aplicabilidades tecnológicas, es preciso identificar las diversas formas de concebir un proyecto y de dirigir él mismo, con el fin de generar valor.

Partiendo de esta base, de acuerdo con el “*Project Management Institute*”, se define proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2022). Como también, la “*International Project Management Association*” estipula que un proyecto es una serie de actividades restringidas en tiempo y coste para realizar un conjunto de entregables definidos según unos estándares de calidad y unos requisitos. (IMPA, 2018). En lo que respecta al estándar, la organización “*Projects in Controlled Environments*” define proyecto como una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo con un caso de negocio acordado (PRINCE2®,2020).

Según el estándar utilizado, la definición del proyecto puede variar en algunos puntos específicos, sin embargo, algo en lo que se puede llegar a coincidir es que un proyecto la unión de esfuerzos de distintas personas para el logro de algún entregable, resultado, o producto único planteado.

Es de esta manera como los estándares incluyen secciones de habilidades que son recomendables para el gerente de proyecto, que para el caso de PMI se tiene el “*Project Manager Competency Development Framework*” (PMCD), asimismo, el IPMA (2015) reconoce la influencia de las competencias personales de un mánager de proyecto sobre la percepción de éxito del proyecto.

Es preciso determinar, si de alguna manera, la carencia de este tipo de habilidades de liderazgo impacta en el correcto desarrollo del proyecto y su éxito. Por ello se considera relevante realizar una investigación tendiente a determinar el impacto que tienen las habilidades gerenciales y de liderazgo, pertenecientes al líder del proyecto en el éxito de proyectos en el ámbito tecnológico.

1.1 Problema de investigación

Los proyectos son esenciales para responder a necesidades del mercado, hacer frente a oportunidades o amenazas y acercarse de manera integral al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Un desvío o manejo no idóneo en la gestión de estos, puede llevar a generar impactos tanto financieros como de retraso en el cumplimiento de planes transversales. Es por ello que toma relevancia, prestar atención a los problemas o factores que conllevan al fracaso de los proyectos.

Una de ellas, la cual será el foco de esta investigación, está asociada al gerente del proyecto, pues como cabeza de este, sus acciones, decisiones, estrategias, liderazgo y habilidades para gestionar son claves para el éxito del proyecto. Según un estudio relacionado del campo de estudio, tres cuartas partes de los proyectos fracasan por razones relacionadas con el gerente del proyecto (Stafiz,2023). Entre lo que se relaciona está problemas con: la definición de objetivos, gestión del personal, falta de comunicación, flexibilidad y falta de competencias de liderazgo.

Esta última causa, llama la atención, ya que los proyectos pese a que se basan en lograr un entregable único en un tiempo y costo definido. A la larga se desarrollan con personas y como se lleva el liderazgo del proyecto a cargo del gerente, es clave para lograr el éxito de estos. Además, si ante esta situación, las organizaciones y profesionales del campo no tomaran acción, la tasa de fracasos en los proyectos por razones que se asocian a las competencias de liderazgo del gerente aumentaría y esto implicaría a su vez impactos económicos para las compañías.

Es por ello que organizaciones como el PMI, han resaltado y focalizado en los últimos años en la importancia de que los profesionales del mundo de los proyectos se formen y apliquen en los proyectos con idoneidad sus habilidades duras, que refieren a conocimientos técnicos o metodológicos. Como también sus habilidades blandas enfocándose a la gestión de personas a través de un liderazgo integral (PMI,2022).

La presente investigación es desarrollada en el sector servicios, puntualmente en el ámbito de proyectos que contengan un alto componente de desarrollo tecnológico o aplicabilidad de tecnologías, y tiende a determinar cómo, particularmente en este tipo de proyectos, las habilidades blandas pueden llegar a influenciar en el éxito del proyecto. Para de esta forma concientizar a los profesionales del campo de proyectos en la importancia de aplicar sus competencias de liderazgo para lograr el éxito de los proyectos.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera las competencias de liderazgo gerenciales influyen en el éxito de los proyectos del sector tecnológico?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Identificar las principales competencias gerenciales de liderazgo, que influyen en el éxito de los proyectos del sector tecnológico

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil de un gerente de proyectos de tecnología de forma integral
- Reconocer las principales competencias gerenciales de liderazgo respecto a las tendencias y necesidades del sector tecnológico.
- Destacar la importancia de las competencias gerenciales de liderazgo como factor de éxito para proyectos del sector tecnológico.

3. JUSTIFICACIÓN

Según un estudio relacionado del campo de estudio, tres cuartas partes de los proyectos fracasan por razones relacionadas con el gerente del proyecto (Stafiz,2023). Entre lo que se relaciona está problemas con: la definición de objetivos, gestión del personal, falta de comunicación, flexibilidad y falta de competencias de liderazgo.

Ya que los proyectos están direccionados principalmente hacia el cumplimiento de objetivos y planes estratégicos de las organizaciones, toma relevancia hacer frente a identificar las principales competencias gerenciales de liderazgo, que influyen en el éxito de los proyectos del sector tecnológico. Puesto que, así como influyen en el éxito de los proyectos si son aplicadas de forma correcta en la realidad de estos, también puede llevar a: grandes pérdidas económicas de las organizaciones, incumplimientos, sanciones, desmotivación del equipo e incluso a disminución en términos de competitividad de la compañía por no alcanzar en las condiciones que se esperaba lo proyectado para el proyecto. (Guerrero,2020).

Por lo que caracterizar que un gerente de proyectos integral tanto en sus habilidades duras, es decir, que aplique metodologías del campo de gestión de proyectos como también sus habilidades blandas como el aspecto de sus competencias gerenciales de liderazgo, es clave para enriquecer las bases de los factores que llevan al éxito de los proyectos asociados principalmente a quien los dirige. Para así identificar estrategias efectivas, mantenerse actualizado en un mundo en constante evolución, aumentar la eficiencia y reducir costos, impulsar la innovación y reducir el riesgo de errores costosos. Lo que, en última instancia, contribuye al éxito en la ejecución de proyectos. (Southern New Hampshire University, 2022).

A lo largo de la historia, se ha evidenciado que la ineficacia del liderazgo en términos de habilidades de coaching impacta directamente en el desempeño de los equipos. Es por ello que es importante profundizar en la comprensión de cómo el liderazgo y el coaching están interconectados y la forma en que pueden optimizarse para mejorar la ejecución de proyectos. Partiendo de lo anterior, el liderazgo en los gerentes de proyectos adquiere una relevancia significativa, dado que el éxito de un proyecto radica en la capacidad de formar y dirigir un equipo de trabajo que esté alineado con los objetivos establecidos.

Pues se resalta que los equipos de trabajo tienden a rendir al máximo cuando se sienten cómodos con su líder y se identifican con la cultura organizacional de la empresa. Por lo tanto, el liderazgo efectivo en el ámbito de la gestión de proyectos se convierte en un factor determinante para lograr la cohesión del equipo y maximizar su rendimiento (Guerrero,2020).

A pesar del creciente enfoque de autogestión y equipos multidisciplinarios en los métodos y metodologías utilizados para el desarrollo de proyectos, es importante reconocer que, especialmente en proyectos complejos y en situaciones de alta tensión. El liderazgo desempeña un papel fundamental.

En estos escenarios, las personas buscan un líder que los motive y los guíe en la consecución de sus objetivos, ya que esto agrega un valor significativo al proyecto (Standout, 2021). Los líderes se forman a través del aprendizaje y la experiencia, no son innatos. Nadie nace con un talento innato para el liderazgo. Incluso figuras históricas como Alejandro Magno dedicaron tiempo y esfuerzo a su formación desde una edad temprana para desarrollar sus habilidades de liderazgo (Tracy, 2015). Tomando en consideración las observaciones de Tracy y la importancia de la formación en liderazgo, es válido destacar que en la actualidad existen diversos enfoques y métodos para ejercer liderazgo en las organizaciones. Entre ellos, se destaca el liderazgo ágil, que ha adquirido gran relevancia en el ámbito empresarial.

Esta investigación se orienta a reconocer como las competencias gerenciales de liderazgo, influyen en el éxito de los proyectos de tecnología. Cuyo ambiente de desarrollo se mueve bajo entornos VUCA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) (PMI,2022). En donde es necesario el conocimiento de habilidades duras como técnicas de gerencia de proyectos, pero también habilidades blandas para gestionar un entorno cambiante en cuanto a situaciones, recursos y personas. Los cuales debe gestionar para como gerente orientar hacia el éxito del proyecto. Además de enriquecer de forma teórica y a los profesionales del campo de estudios de gerencia de proyectos, sobre la importancia de las competencias gerenciales de liderazgo para el éxito de los proyectos de tecnología.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Definición de competencia

En términos generales, Leal (2020) define competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que los individuos adquieren a través de la experiencia. Es decir, un término integral que agrupa a los conocimientos, obtenidos en un área específica. Las habilidades que alude a la destreza y dominio de procesos, temas o instrumentos relacionados con un campo profesional.

La Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos “IPMA”, proporciona una guía con estándares de competencias globales para gerentes de proyectos denominada “*IPMA Individual Competence Baseline*” donde plantea que las competencias individuales de los profesionales en proyectos se basan, pero no se limita al conocimiento, pues la competencia incluye aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para lograr los resultados esperados. (IPMA,2018)

4.2 Competencias requeridas por un gerente de proyecto en la actualidad

La profesión de gerencia de proyectos está cambiando rápidamente, es por ello que las corporaciones han implementado nuevas áreas de trabajo que se enmarcan bajo el contexto de los proyectos para hacer frente a los nuevos retos y soluciones empresariales demandadas, especialmente en el sector tecnológico (Corral Rojas,2020).

Ante esto, la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos (IPMA,2018), focalizó sus requisitos en términos de competencias requeridas por el gerente de proyectos modernos en tres pilares principales:

Las competencias perspectivas, que se enfocan en el conocimiento de su entorno, estrategia general, actores, leyes, intereses, cultura, valores y prospectiva estratégica. Ya que, en los conductores para el éxito de los proyectos, se evidencian los requerimientos y

objetivos formales de la organización o sociedad que los enmarcan y estos son influenciados por el contexto organizacional, social y político.

Las competencias Personales, que refiere a las competencias personales y sociales del gerente de proyectos, entre ellas se encuentran: autorreflexión, autogestión, habilidades de comunicación, resolución de problemas, recursividad, influencia, negociación y orientación que son complementarias para el éxito de los proyectos, pues estos son llevados a cabo por personas.

Las competencias prácticas aluden a temas metodológicos de la gerencia de proyectos como: formulación, creación de objetivos, gestión del tiempo, alcance y calidad. Al igual que gestión financiera y de recursos. Que complementado con gestión de riesgos, gestión del cambio y manejo de interesados conforman de las principales habilidades específicas para la dirección de proyectos.

4.3 Liderazgo en la gestión de proyectos según el Project Management Institute (PMI)

Conforme a las directrices establecidas por el Project Management Institute, se reconoce la importancia fundamental del liderazgo ejercido por los gerentes de proyectos o líderes de proyectos para lograr el éxito en la ejecución de iniciativas y alcanzar los objetivos trascendentales dentro de las organizaciones. (PMI,2022). En virtud de esta premisa, se plantea que los gerentes de proyectos dirijan sus esfuerzos, en algún momento de su proceso formativo, hacia la adquisición de bases sólidas en liderazgo, así como a la identificación de aquel estilo que consideren más idóneo para su desempeño.

Cabe resaltar que en el ámbito del liderazgo en la gestión de proyectos, no existe un único modelo o enfoque que sea aplicable en todas las situaciones. El estilo de liderazgo a adoptar dependerá tanto de la personalidad y habilidades del gerente de proyectos como de

las características y requerimientos específicos del proyecto en cuestión (Padilla y Amaya, 2021).

Es crucial reconocer que cada proyecto es único y presenta desafíos particulares, lo cual implica que el líder de proyectos debe ser capaz de adaptarse y ajustar su enfoque de liderazgo según las circunstancias. La capacidad de flexibilidad y adaptabilidad en el liderazgo es esencial para garantizar una gestión eficaz y exitosa de los proyectos (Paredes, M., 2020)

El PMI plantea en su investigación sobre el liderazgo que “Los profesionales de proyectos calificaron la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico como las habilidades impulsoras más importantes para ayudarlos a cumplir los objetivos de su organización” (PMI, 2023)

4.4 Estilos de Liderazgo

Gómez (2014) define el liderazgo como aquel que “Relaciona iniciativas, direccionamiento, promoción, gestión y estrategias orientadas a alcanzar objetivos. En definitiva, es la actividad de orientar algo o alguien hacia una meta específica.”

En lo referente a estilos de liderazgo, se pueden encontrar diversas clasificaciones, como la realizada por Goleman (2005), sin embargo, él establece y demuestra la importancia de que un líder, tenga la capacidad de manejar más de un estilo de liderazgo en su cotidianidad, condicionando el uso de los estilos de liderazgo a la lectura del contexto y el resultado a obtener del equipo de trabajo y de la situación.

Tabla 1. Estilos de liderazgo de Goleman

Estilo	Coercitivo	Orientativo	Afliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven Conmigo”	“Las personas son lo primero”	¿Qué piensas tú?	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
Competencias Subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio”	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuando Funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva y orientación clara	Para sanar las desavenencias de un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Adaptado de (Sanchez,2019)

Gómez (2014), coincide con la afirmación de Goleman, y plantea que la cultura de liderazgo organizacional necesita más de un tipo de liderazgo, indistintamente de la naturaleza de la empresa o de su modelo organizacional, a su vez, menciona los siguientes modelos de liderazgo, basado en la escuela de negocios OBS:

Autocrático: El líder tiene el control total en la toma de decisiones. El equipo de trabajo se ve limitado a seguir las directrices que fueron establecidas al momento de la instrucción.

Laissez-faire: “Dejar hacer”, es un estilo de liderazgo caracterizado por la propensión de la libertad de los empleados. El seguimiento de los procesos se realiza esporádica y generalmente se utiliza con equipos de trabajo muy experimentados.

Carismático: Los líderes que utilizan este modelo pretenden el uso del entusiasmo y la proactividad, a su vez, son referentes para aquellos colaboradores que se les designó.

Democrático: El modelo de liderazgo democrático, promueve la interacción y participación del equipo de colaboradores que conforman el grupo de trabajo, toda vez que, se le da alta estima a sus opiniones en la toma de decisiones (Campos y Sánchez, 2020).

Operativo: Este modelo se basa en las acciones antes que en los colaboradores. El líder que utiliza este modelo tiende a estar más orientado al resultado. El equipo de colaboradores importa en cuanto al desempeño y la productividad.

Transaccional: El equipo de colaboradores y el líder usualmente llegan a consensos y acuerdos, principalmente económicos, en donde a mayor cantidad de labores mayor la compensación económica. No se basa en las relaciones ni en la motivación, lo primordial son los acuerdos.

Transformacional: En este modelo se propende en la influencia y transformación positiva de los grupos de trabajo, con el fin del logro de objetivos. Hace uso de la inspiración, motivación y entusiasmo. Basado en principios de inteligencia emocional. (Serna Rodríguez, 2019).

4.6 Triángulo del talento del PMI

En el entorno de proyectos cambiante, aún más los de naturaleza tecnológica, los gerentes de proyectos deben ser ágiles e ingeniosos para generar valor. Por ello, para ayudar a esta causa, el Project Management Institute (PMI) ha creado y actualizado el “*PMI Talent Triangle*”, que representa el conjunto de habilidades que deben desarrollar y perfeccionar para tener éxito los profesionales en proyectos en el cambiante mundo que los rodea. Su enfoque se centra en tres pilares:

Las formas de trabajar, anteriormente “gestión técnica de proyectos”, que alude a que ya sea predictivo, ágil, design thinking u otras prácticas propias de una empresa para gestionar proyectos. Animam a los profesionales de proyectos a dominar tantas formas de trabajar como puedan, para así aplicar la técnica adecuada en el momento adecuado y agregar valor desde su gestión a los proyectos (PMI,2022).

Las habilidades poderosas, anteriormente denominadas en el Triángulo del talento del PMI como “Liderazgo”, ahora se enfocan desde una perspectiva más integral sobre las habilidades interpersonales que incluyen liderazgo colaborativo, comunicación, mentalidad innovadora, orientación hacia el propósito y empatía. (PMI,2022). El hecho de que los gerentes de proyectos cuenten con estas habilidades, les permite influenciar a las partes interesadas, un factor crítico para lograr cambios.

La tercera es visión para los negocios, llamada anteriormente como “Gestión Estratégica y Empresarial”. Esta resalta que los gerentes de proyecto comprenden las influencias macro y micro de su organización e industria y tienen conocimientos específicos para tomar buenas decisiones. En especial, que entienden cómo sus proyectos se alinean con la estrategia empresarial y tendencias globales. Además, dicha herramienta tiene un enfoque hacia habilidades digitales, enfatizando cómo la transformación digital está impactando el ámbito de trabajo de los proyectos.

4.8 Importancia del conocimiento de metodologías de gestión de proyectos

Las metodologías de liderazgo se refieren a estrategias organizadas y enfoques específicos que brindan una estructura para el desarrollo y la práctica de habilidades de liderazgo eficaces. Estas metodologías se presentan como herramientas esenciales para ayudar a los líderes a navegar con éxito en el complejo mundo empresarial y social. En esencia, funcionan como un conjunto de directrices y principios que los líderes pueden seguir para guiar a sus equipos de manera efectiva, aprovechar al máximo su potencial y alcanzar metas y objetivos concretos (Perugini & Castro Solano, 2006)

En la actualidad, el ámbito del liderazgo se ha expandido más allá de los ocho enfoques tradicionales de liderazgo, que incluyen el “liderazgo transformacional, situacional, servicial, carismático, transaccional, autocrático, democrático y basado en valores.” (Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, 2015) Junto a estos enfoques convencionales, ha surgido una perspectiva más ágil y contemporánea del liderazgo, conocida como liderazgo ágil.

El liderazgo ágil se orienta hacia la capacidad de ajustarse y reaccionar de manera eficaz en entornos caracterizados por cambios rápidos y alta complejidad. En lugar de basarse en una única metodología, se apoya en diversos enfoques y principios que se pueden mezclar y aplicar en conjunto de acuerdo con las necesidades específicas de cada organización y equipo (Cababie y Troilo, 2020). Entre algunas de las metodologías y perspectivas relacionadas con el liderazgo ágil se destacan las siguientes

El enfoque de gestión denominado Management 3.0 aboga por la idea de que la responsabilidad en la administración es una responsabilidad compartida, con el objetivo de encontrar la mejor manera de alcanzar los objetivos empresariales (Vernieri, 2021). Con base en lo anterior, es evidente que, a pesar de que se emplea el término "liderazgo", este no se relaciona con una mera dirección autoritaria, sino más bien con el fomento del

empoderamiento de los equipos, con el objetivo de que sean capaces de gestionarse de manera autónoma.

Complementando la perspectiva del liderazgo ágil, se encuentran los Objetivos y Resultados Clave, conocidos como OKR (del inglés "Objectives and Key Results"). Los OKR son un enfoque de gestión y planificación estratégica que se utiliza para definir objetivos claros y medibles, así como para rastrear los resultados clave que indican el progreso hacia esos objetivos. (Álvarez Rojas, 2020).

La metodología OKR se erige como una estrategia altamente efectiva para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Se diferencia notoriamente de los KPI (indicadores clave de rendimiento) en un aspecto crucial: los OKR son ideados de forma individual por cada miembro del equipo, en lugar de ser impuestos por un líder o supervisor. (Locke et al., 1988) Esta distinción es de suma relevancia, ya que la participación en la definición de objetivos conlleva naturalmente a un mayor grado de compromiso hacia su cumplimiento, lo que, en última instancia, resulta en un rendimiento más sobresaliente. (Gallego, 2012)

Scrum, a pesar de ser una metodología de gestión de proyectos, abarca principios que trascienden el ámbito de la gestión y se extienden al liderazgo ágil. Su enfoque en la colaboración, la adaptación constante y el fomento de equipos autoorganizados conlleva importantes implicaciones para el liderazgo ágil. (Rad y Turley, 2019). Dentro del marco de Scrum, los roles de Scrum Master y Product Owner no solo cumplen funciones específicas en la gestión de proyectos, sino que también asumen responsabilidades que se asemejan a funciones de liderazgo ágil.

El Scrum Master, por ejemplo, no solo facilita y apoya el proceso Scrum, sino que también actúa como un líder que guía y empodera al equipo, promoviendo la autogestión y la mejora continua. Del mismo modo, el Product Owner desempeña un papel fundamental en la definición de prioridades y la toma de decisiones, lo que requiere un liderazgo efectivo para

alinearse el trabajo del equipo con los objetivos y las necesidades del cliente. En este sentido, Scrum ilustra cómo las prácticas ágiles pueden influir en la forma en que se ejerce el liderazgo en un entorno dinámico y colaborativo (Gallego, 2012)

El Lean Leadership, se enfoca en la reducción de la ineficiencia y la mejora constante de los procesos organizacionales. Los líderes que adoptan esta filosofía lideran alentando a sus equipos a identificar y eliminar el desperdicio en todas sus formas, lo que incluye la eliminación de actividades innecesarias y la optimización de recursos. (Huerta Merino, 2022). Además, fomentan la cultura de la resolución de problemas a nivel de equipo, alentando a los miembros a identificar obstáculos y proponer soluciones. En lugar de tomar decisiones basadas únicamente en la intuición, los líderes lean hacen hincapié en la toma de decisiones respaldada por datos y métricas clave, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y precisa (Dombrowskia & Mielkea, 2013).

5. METODOLOGÍA

En esta sección se detalla la estructura metodológica, partiendo desde el enfoque metodológico, el alcance y diseño sobre el cual se desarrolló la investigación.

5.1 Enfoque de investigación

La investigación se enmarca bajo el enfoque de investigación mixta, ya que implica recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, de forma integral. Así como su discusión conjunta, para lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2018). El cual alude a la influencia de las competencias de liderazgo gerenciales en el éxito de los proyectos del sector tecnológico.

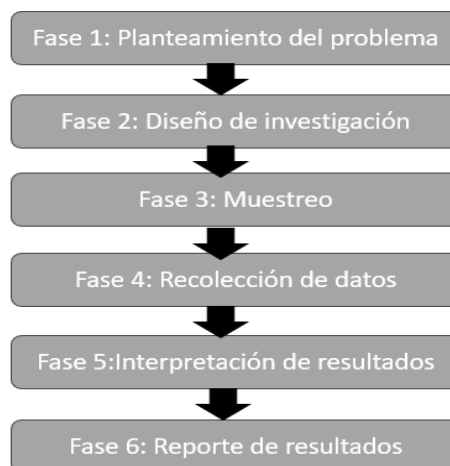
5.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación será identificar las principales competencias gerenciales de liderazgo, que influyen en el éxito de los proyectos del sector tecnológico. Partiendo desde una descripción general del problema, su entorno, justificación, revisión de fuentes literarias en el marco teórico. Para luego de ello definir un diseño metodológico que enmarque el estudio, proceder al muestreo, recolección, análisis de los datos y por último establecer conclusiones sobre la importancia de las competencias gerenciales de liderazgo para el éxito de los proyectos de tecnología. Para así enriquecer el estudio del campo de la gerencia de proyectos y a los profesionales de este con los hallazgos más relevantes.

5.2.1 Diseño de la investigación

A continuación se plantea de forma general el diseño de la investigación realizada, teniendo en cuenta las premisas metodológicas definidas. Es importante aclarar que como instrumentos de recolección de datos, la investigación utilizó la encuesta y el focus group para abarcar los datos cuantitativos y cualitativos respectivamente. Cuya definición para aplicarse se detallará en secciones subsiguientes.

Figura 1. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en (Torres, 2019).

5.3 Definición de variables

El concepto de "variables" se emplea para describir las cualidades o atributos de los sujetos de estudio. Estas cualidades pueden ser tanto características contables, como género o raza, como medidas cuantitativas, como el peso o la altura. Es importante destacar que los valores de estas características pueden fluctuar de un individuo a otro (Cuestas, 2009). A continuación se presenta la definición para las variables seleccionadas.

5.3.1 Definición conceptual

En el presente apartado, abordaremos en detalle cada una de las variables que conforman la estructura esencial de nuestra metodología. Estas variables desempeñan un papel crítico en la recopilación de datos, interpretación y generación de conclusiones significativas en el contexto de nuestro estudio.

La primera variable de interés es el liderazgo, un factor que influye en la dirección y el rumbo de cualquier proyecto o iniciativa. Seguidamente, explicaremos la variable de comunicación, que desempeña un papel fundamental en la transferencia efectiva de información y la coordinación dentro del equipo de trabajo.

Luego, nos centraremos en los proyectos tecnológicos, examinando su impacto en la eficiencia y el alcance de nuestras operaciones. Finalmente, evaluaremos la variable del éxito de los gerentes de proyecto, que representa un indicador clave de la eficacia de la gestión en nuestras iniciativas. Cada una de estas variables, por separado y en conjunto, contribuye de manera integral a nuestra comprensión y toma de decisiones en el marco de nuestra metodología de trabajo.

5.3.1.1 Liderazgo

El liderazgo es un término que abarca una serie de habilidades y capacidades que permiten a una persona o grupo dirigir, influenciar y orientar a otros individuos o equipos hacia la consecución de objetivos compartidos (Goleman, 2005). Implica la capacidad de inspirar, motivar, tomar decisiones efectivas, definir una visión clara y comunicar, así como gestionar recursos y abordar conflictos cuando sea necesario. El liderazgo no se limita a roles de autoridad formal, sino que puede manifestarse en una variedad de contextos, como el ámbito empresarial, político, educativo, social y comunitario.

Se pueden identificar diversos enfoques y estilos de liderazgo, desde aquellos en los que una persona toma decisiones de manera autocrática hasta aquellos que fomentan la colaboración y la toma de decisiones conjuntas, conocidos como liderazgo participativo (Regla et al, 1999). Cada líder puede destacar por diferentes cualidades, como carisma, capacidad inspiradora o enfoque en la gestión y la eficiencia. Además, el liderazgo puede adaptarse y evolucionar según las circunstancias y las necesidades del grupo u organización que está siendo liderado.

En resumen, el liderazgo representa un elemento esencial en la gestión de equipos y organizaciones, ejerciendo influencia sobre la dirección, la cultura organizativa, la productividad y el logro de metas.

5.3.1.2 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas intercambian información, pensamientos, ideas o mensajes utilizando diferentes medios y vías (Gómez, 2016). Este proceso incluye tanto la transmisión como la recepción de información, y puede llevarse a cabo a través de expresiones verbales (como palabras

habladas o escritas) o mediante señales no verbales (como gestos, expresiones faciales, lenguaje corporal y tono de voz).

El propósito principal de la comunicación es compartir información de manera efectiva, lo que resulta fundamental en actividades como la transferencia de conocimientos, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la construcción de relaciones interpersonales, la persuasión y muchas otras situaciones cotidianas (González, 1997). Además, es importante destacar que la comunicación no se limita únicamente a las interacciones en persona, ya que también abarca la comunicación a través de la tecnología, como correos electrónicos, mensajes de texto, llamadas telefónicas, videoconferencias y redes sociales.

En resumen, la comunicación es un proceso esencial para la interacción humana que engloba la transmisión y recepción de información y mensajes mediante diversos medios y canales, con el propósito de compartir ideas, conocimientos y emociones de manera eficaz.

5.3.1.3 Proyectos de tecnología

Los proyectos tecnológicos son esfuerzos estratégicos destinados a implementar soluciones tecnológicas para satisfacer necesidades específicas (Bijker, 2005). Estas iniciativas involucran el uso de herramientas, software y conocimientos técnicos, y pueden abarcar desde el desarrollo de software hasta la ciberseguridad.

Los proyectos tecnológicos siguen una metodología específica de gestión de proyectos, que incluye la definición de objetivos claros, la asignación de recursos, la planificación de actividades, el seguimiento del progreso y la evaluación de resultados. Esta disciplina es esencial en el mundo contemporáneo, ya que permite a las empresas y organizaciones aprovechar las ventajas de la tecnología para lograr sus metas,

mantenerse relevantes en el mercado y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes y usuarios. (Piñón, 2006)

5.3.1.4 Éxito gerentes de proyecto

El éxito en la gestión de proyectos se refiere a la capacidad de los gerentes de proyecto para planificar, ejecutar y finalizar proyectos de manera eficaz, alcanzando los objetivos establecidos, respetando el presupuesto y cumpliendo con los plazos acordados. Además, implica liderar equipos de manera efectiva, asegurando una comunicación fluida, gestionando riesgos y adaptándose a los cambios en las circunstancias del proyecto (Tracy, 2015).

Este éxito también se relaciona con la capacidad de entregar resultados de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los interesados, como clientes y patrocinadores. Además, implica aprender de experiencias pasadas y aplicar esas lecciones en proyectos futuros, lo que contribuye al desarrollo profesional y a la mejora continua en la gestión de proyectos (Álvarez et al., 1996). En resumen, el éxito en la gestión de proyectos radica en lograr los objetivos, el presupuesto y los plazos, satisfaciendo a los interesados y aprovechando la experiencia previa.

5.3.2 Definición operacional

En la siguiente tabla, se amplía la definición operacional de las variables seleccionadas

Tabla 2. Definición operacional variables seleccionadas.

Variable	Definición Operacional	Unidad de Medida
Liderazgo	Capacidad para inspirar y motivar a un equipo, medido mediante la evaluación de la moral del equipo, el grado de compromiso de los miembros y la tasa de retención del personal.	Porcentaje de satisfacción del equipo Tasa de rotación del personal Encuestas de compromiso.
Comunicación	Eficiencia en la transmisión de información y comprensión mutua, medido mediante la reducción de malentendidos, el tiempo promedio de respuesta a consultas y la calidad de la retroalimentación.	Tiempo promedio de respuesta (en horas o minutos), calidad de la retroalimentación (por ejemplo, calificación en una escala de 1 a 5).
Proyectos de Tecnología	Eficiencia en la ejecución de proyectos tecnológicos, medido mediante el porcentaje de cumplimiento de plazos, el porcentaje de cumplimiento del presupuesto y el número de errores en los entregables.	Cumplimiento de plazos (porcentaje) cumplimiento del presupuesto (porcentaje)
Éxito de Gerentes de Proyectos	Capacidad para entregar proyectos exitosos, medido mediante el porcentaje de proyectos entregados a tiempo, el porcentaje de proyectos dentro del presupuesto, la satisfacción del cliente (porcentaje) y el número de riesgos mitigados.	Cumplimiento de plazos (porcentaje) Satisfacción del cliente (porcentaje) Número de riesgos mitigados.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Instrumentos de recolección

Los instrumentos seleccionados para esta investigación son la encuesta y focus group. Los cuales se amplían a continuación

5.4.1 Encuesta

Como primera herramienta de recolección de información, se ha implementado una encuesta, incluyendo las 4 variables estipuladas en el presente texto (Liderazgo, Comunicación, Proyectos de Tecnología y Éxito de Gerentes de Proyectos). Donde se plantea al encuestado una serie de cuestionamientos tendientes a determinar la importancia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el ámbito de los proyectos de tecnología. Con este instrumento se pretende recolectar información que permita establecer conclusiones de los resultados sobre el objeto de estudio. **Ver Anexo 1 (encuesta).**

5.4.2 Focus Group

Adicionalmente, se realizan entrevistas a modo de “*Focus Group*”. Con este ejercicio se pretende obtener las opiniones del grupo en cuestión, el cual estará conformado por los mismos que realizaron la encuesta, donde por medio de la guía de un moderador se generará discusión frente a los temas más llamativos. Es importante resaltar que se seleccionan preguntas de variables abordadas en la encuesta, para profundizar en su entendimiento y dar lugar a opiniones abiertas basadas en la experiencia de los entrevistados. **Ver Anexo 2 (Ficha grupo focal).**

5.5 Población y muestra

Para determinar el tamaño de la muestra seleccionada, se usó la fórmula de muestreo en población finita, para lo cual se estableció la “N” como la población total de gerentes de proyectos de tecnología a los cuales se pensaba aplicar el instrumento, esto según el número de contactos profesionales de los entrevistadores y la definición de población de Condori

Ojeda, P (2020) que refiere a los elementos accesibles pertenecientes al ámbito específico donde se desarrolla el estudio. Dicho número de población total es de 32 gerentes de proyectos de tecnología de diversas organizaciones (no se centra en alguna específica). Las características de la población son:

- Que tuvieran un proyecto a cargo.
- Que el objeto o naturaleza del proyecto sea del sector tecnológico.
- Que tuviesen mínimo 2 años de experiencia en dirección de proyectos.

La fórmula se amplía a continuación:

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

Fuente: (Bioestadístico,2020)

Donde:

- n= Tamaño de muestra
- N= Total de población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado, lo cual refiere a una seguridad del 95%
- p= proporción esperada de éxito (50%)
- q=1-p
- d= precisión o error máximo aceptado (5%)

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

$$n = 30$$

Teniendo en cuenta la fórmula anterior y el concepto de muestra, que alude al subconjunto de una población que se selecciona para el estudio (Toledo Díaz, 2020). Se establece una muestra de 30 gerentes de proyecto de tecnología. Es importante aclarar que se tomó una confianza del 95% y proporción de éxito y error del 50% respectivamente para abarcar una mayor muestra de la población.

5.6 Técnica de análisis de datos

Al ser la presente investigación de enfoque metodológico mixto. Se utilizó herramientas para analizar los datos cuantitativos derivados del instrumento de la encuesta,

como el análisis estadístico descriptivo, el cual permite resumir, de forma clara y sencilla, los datos de la investigación por tablas, figuras o gráficos. En especial de preguntas que se le solicitó al encuestado valorara de uno a cinco la importancia de una variable bajo un escenario, como también identificar patrones a partir del análisis estadístico de la muestra según sus características como años de experiencia como gerente de proyecto. Se usó como herramienta que facilite la obtención de tablas y graficas derivadas de los resultados de la encuesta al software de Microsoft Excel.

Adicionalmente, respecto a los datos cualitativos que resultan del *focus group*, se utilizó la técnica de análisis del discurso, se pretende encontrar las percepciones más frecuentes o poco frecuentes, que se puedan llegar a relacionar entre las principales variables objeto de la investigación: Liderazgo, Comunicación, Proyectos de Tecnología y Éxito de Gerentes de Proyecto. Es importante resaltar que para la aplicación de este instrumento, se llevaron a cabo entrevistas con un total de siete participantes seleccionados donde se les preguntaba aspectos relevantes de las variables principales definidas en este estudio.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis encuesta (Cuantitativa)

Como se mencionó en la metodología, el primer instrumento usado en esta investigación es la encuesta, orientada a abordar las variables desde una perspectiva cuantitativa para los gerentes de proyectos de tecnología seleccionados en la muestra. Por ello, a continuación, se ampliarán los resultados de cada punto, resaltando que para un análisis más enriquecedor se tomará en cuenta la pregunta realizada para cada variable y los años de experiencia como gerente de proyecto segmentado por años. Dicha segmentación y su representación corresponde a: menor de tres años, entre tres a seis años y mayor a seis años de experiencia como Project Manager “PM”.

6.1.1 Liderazgo

A continuación, se ampliará el análisis por pregunta de esta variable

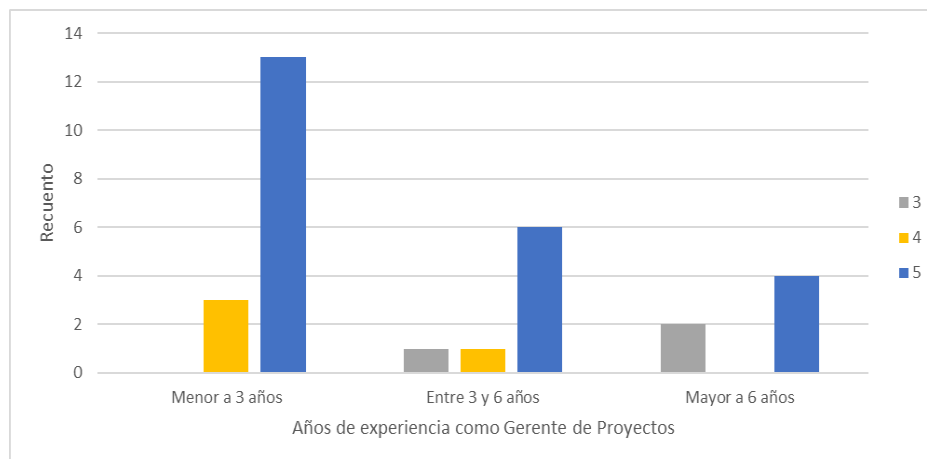
1. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto pueda inspirar y motivar al equipo, creando un entorno en el que todos se esfuercen por alcanzar metas más altas?

Tabla 3. Pregunta 1-Variable Liderazgo

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	3	13	16
	Entre 3 y 6 años	1	1	6	8
	Mayor a 6 años	2	0	4	6
Total general		3	4	23	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Pregunta 1-Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,67, una desviación estándar de 0,66 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en los resultados el 77% de los encuestados: 81% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 67% (más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante es que un gerente de proyecto pueda inspirar y motivar al equipo, creando un entorno en el que todos se esfuercen por alcanzar metas más altas. Lo cual se logra a través de su estilo de liderazgo. En otras

palabras, resaltan que un equipo motivado se orienta en mejor forma a la obtención de resultados.

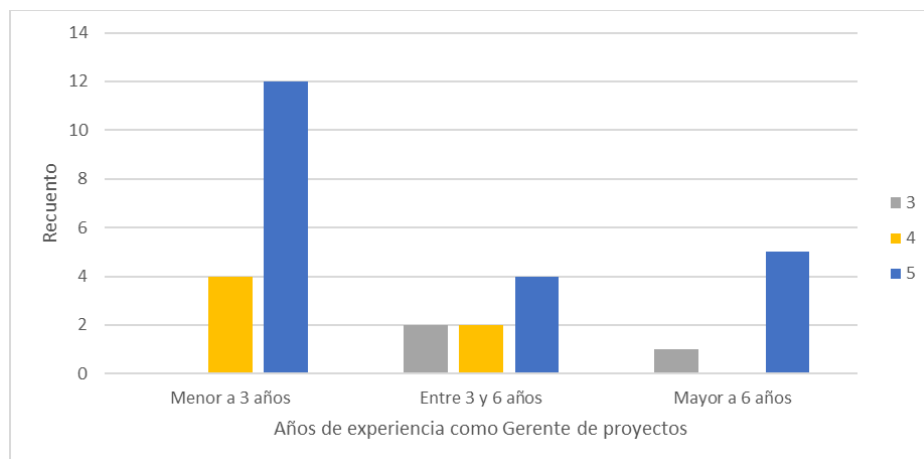
- ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto tome decisiones efectivas y guíe el proyecto hacia sus objetivos, asegurando un camino claro hacia el éxito?

Tabla 4. Pregunta 2-Variable Liderazgo

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	4	12	16
	Entre 3 y 6 años	2	2	4	8
	Mayor a 6 años	1	0	5	6
Total general		3	6	21	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Pregunta 2-Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,6, una desviación estándar de 0,67 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se demuestra en los datos obtenidos frente a esta afirmación el 70% de los encuestados: 75% (experiencia menor a 3 años), 50% (entre 3 y 6 años) y 83% (más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante es que un gerente de proyecto tome decisiones efectivas y guíe el proyecto hacia sus objetivos,

asegurando un camino claro. Lo cual se logra a través de la comunicación que es impartida desde el equipo de dirección del proyecto y sus acciones que se enmarcan bajo el liderazgo.

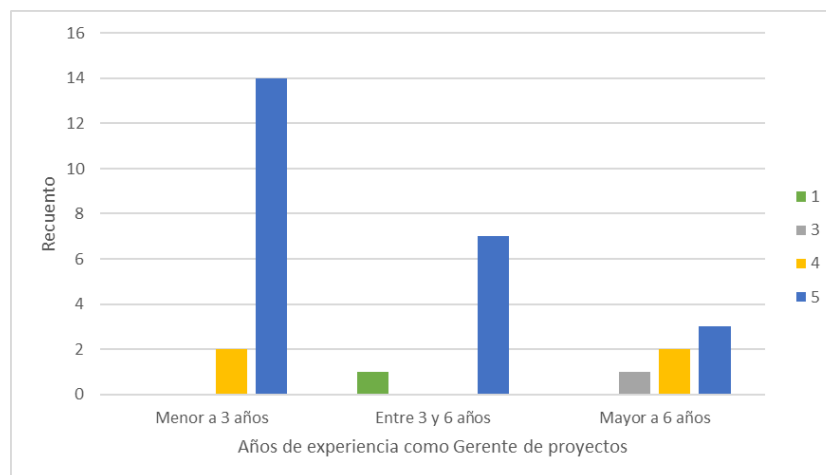
- ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto sea competente en la gestión de conflictos y la resolución de problemas, creando un ambiente de trabajo armonioso y productivo?

Tabla 5. Pregunta 3-Variable Liderazgo

		Respuesta				Total general
		1	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	0	2	14	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	0	7	8
	Mayor a 6 años	0	1	2	3	6
Total general		1	1	4	24	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Pregunta 3-Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,67, una desviación estándar de 0,84 con un valor mínimo de 1 y máximo de 5.

Como se demuestra en los datos obtenidos frente a esta afirmación el 80% de los encuestados: 87% (experiencia menor a 3 años), 87% (entre 3 y 6 años) y 50% (más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo que es importante que un gerente de proyecto sea competente en la gestión de conflictos y la resolución de problemas,

creando un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Lo cual logra a través de su liderazgo y clima laboral del proyecto.

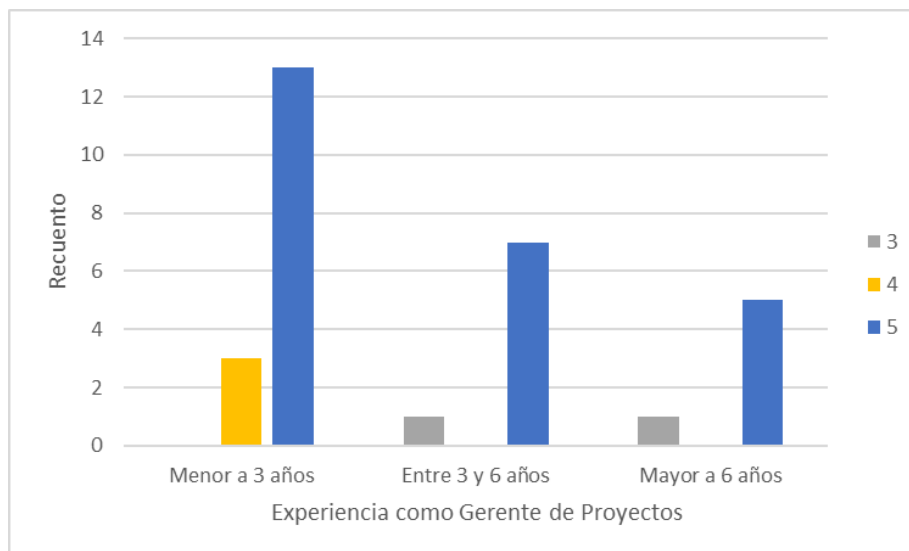
4. ¿Cuán importante es que un gerente de proyecto se comunique de manera efectiva con el equipo y las partes interesadas, asegurando que todos estén alineados y bien informados?

Tabla 6. Pregunta 4-Variable Liderazgo

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	3	13	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	7	8
	Mayor a 6 años	1	0	5	6
	Total general	2	3	25	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Pregunta 4-Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,77, una desviación estándar de 0,56 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 83% del total general: 81% (experiencia menor a 3 años), 87% (entre 3 y 6 años) y 83% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que importante es que un gerente de proyecto se comunique de manera efectiva con el equipo y las partes interesadas,

asegurando que todos estén alineados y bien informados. Lo cual se logra a través de un estilo de liderazgo facilitador.

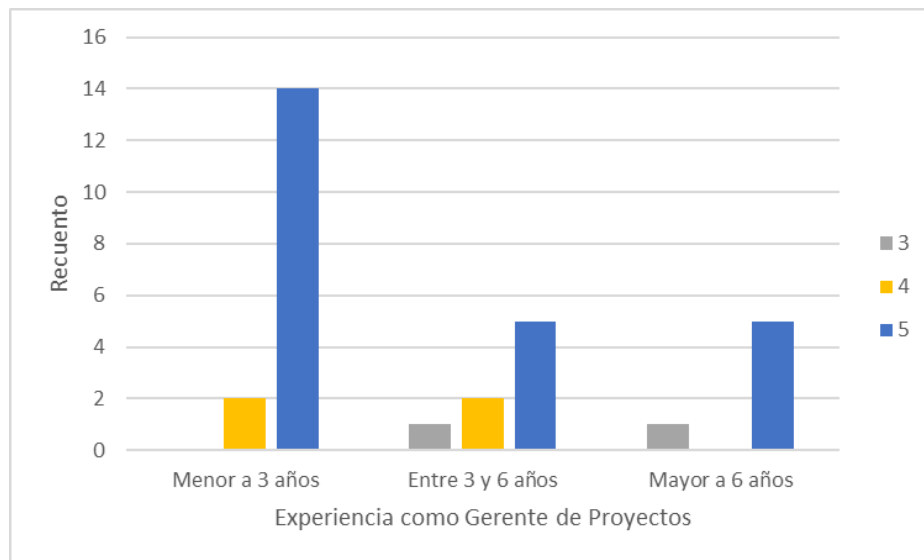
- ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto establezca una visión clara y alinee al equipo con los objetivos del proyecto, para que todos trabajen en conjunto hacia un propósito compartido?

Tabla 7. Pregunta 5-Variable Liderazgo

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	2	14	16
	Entre 3 y 6 años	1	2	5	8
	Mayor a 6 años	1	0	5	6
Total general		2	4	24	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Pregunta 5-Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,73, una desviación estándar de 0,58 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 80% del total general: 87% (experiencia menor a 3 años), 62% (entre 3 y 6 años) y 83% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto establezca una visión clara y alinee al equipo con los objetivos del proyecto, para que todos trabajen en conjunto hacia un propósito compartido

En lo que referente al apartado de liderazgo del instrumento aplicado, se tiene que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones que reflejan la importancia de la competencia de liderazgo dentro de los proyectos.

6.1.2 Comunicación

A continuación, se ampliará el análisis por pregunta de esta variable

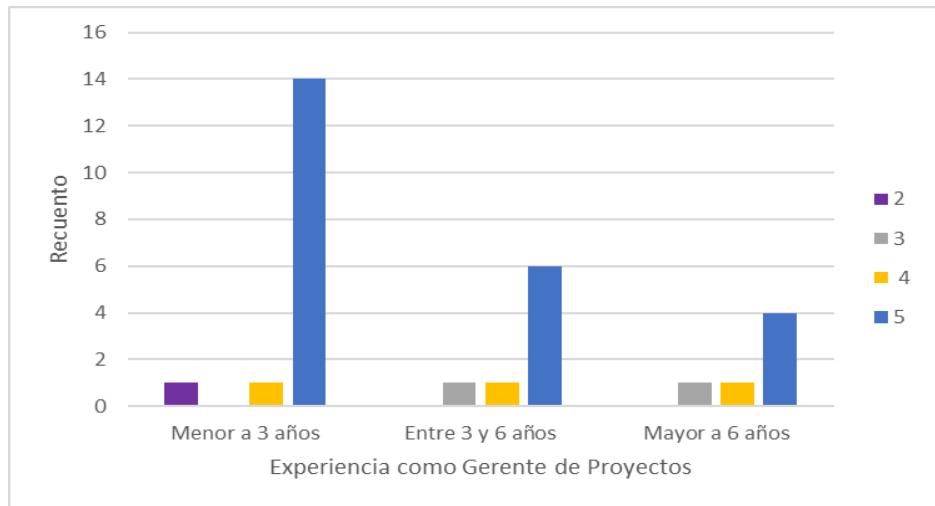
1. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto pueda comunicar de manera clara los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto a su equipo y las partes interesadas?

Tabla 8. Pregunta 1-Variable Comunicación

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	1	0	1	14	16
	Entre 3 y 6 años	0	1	1	6	8
	Mayor a 6 años	0	1	1	4	6
Total general		1	2	3	24	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Pregunta 1-Variable Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,67, una desviación estándar de 0,75 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 80% del total general: 87% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 67% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto pueda comunicar de manera clara los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto a su equipo y las partes interesadas

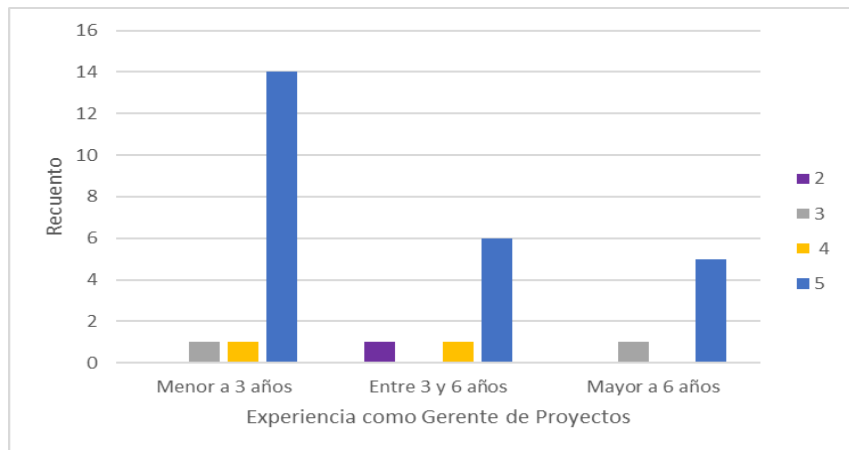
2. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto practique la escucha activa, entendiendo las necesidades y preocupaciones de su equipo y las partes interesadas?

Tabla 8. Pregunta 2-Variable Comunicación

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	1	1	14	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	1	6	8
	Mayor a 6 años	0	1	0	5	6
	Total general	1	2	2	25	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Pregunta 2-Variable Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,7, una desviación estándar de 0,76 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 83% del total general: 87% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 83% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto practique la escucha activa, entendiendo las necesidades y preocupaciones de su equipo y las partes interesadas

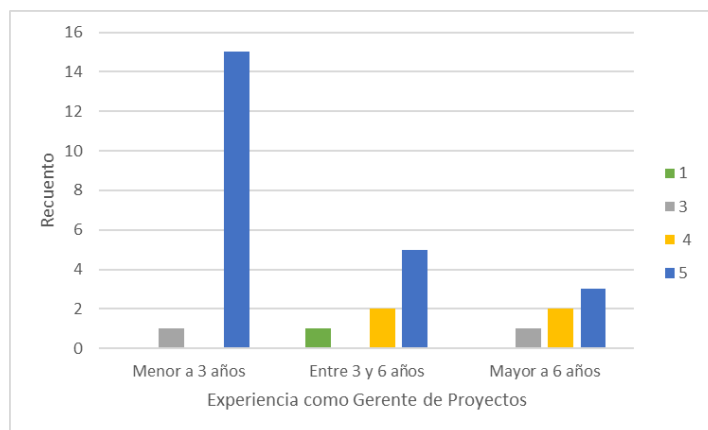
3. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto sea hábil en la gestión de conflictos a través de una comunicación efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo?

Tabla 10. Pregunta 3-Variable Comunicación

		Respuesta				Total general
		1	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	1	0	15	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	2	5	8
	Mayor a 6 años	0	1	2	3	6
Total general		1	2	4	23	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Pregunta 3-Variable Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,6, una desviación estándar de 0,89 con un valor mínimo de 1 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 87% del total general: 93% (experiencia menor a 3 años), 62% (entre 3 y 6 años) y 50% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto sea hábil en la gestión de conflictos a través de una comunicación efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo.

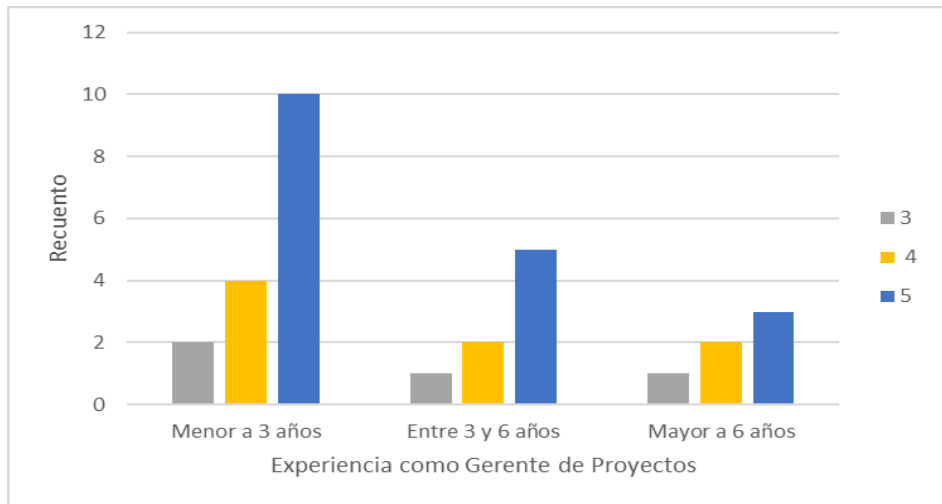
4. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto mantenga una comunicación efectiva con las partes interesadas en todo momento?

Tabla 11. Pregunta 4-Variable Comunicación

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	4	10	16
	Entre 3 y 6 años	1	2	5	8
	Mayor a 6 años	1	2	3	6
Total general		4	8	18	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Pregunta 4-Variable Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,46, una desviación estándar de 0,73 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 60% del total general: 62% (experiencia menor a 3 años), 62% (entre 3 y 6 años) y 50% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto mantenga una comunicación efectiva con las partes interesadas en todo momento

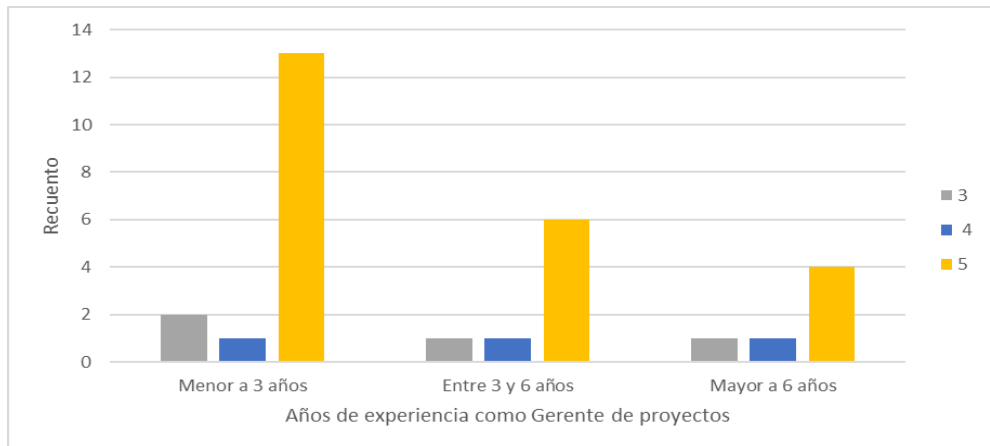
5. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto fomente la transparencia y construya confianza a través de la comunicación abierta y honesta con el equipo y las partes interesadas?

Tabla 12. Pregunta 5-Variable Comunicación

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	1	13	16
	Entre 3 y 6 años	1	1	6	8
	Mayor a 6 años	1	1	4	6
Total general		4	3	23	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Pregunta 5-Variable Comunicación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,63, una desviación estándar de 0,71 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 77% del total general: 81% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 66% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante que un gerente de proyecto fomente la transparencia y construya confianza a través de la comunicación abierta y honesta con el equipo y las partes interesadas

En lo que referente al apartado de comunicación del instrumento aplicado, se tiene que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones que reflejan la importancia de la habilidad de comunicación del gerente de proyectos para el éxito de estos.

6.1.3 Proyectos de tecnología

A continuación, se ampliará el análisis por pregunta de esta variable

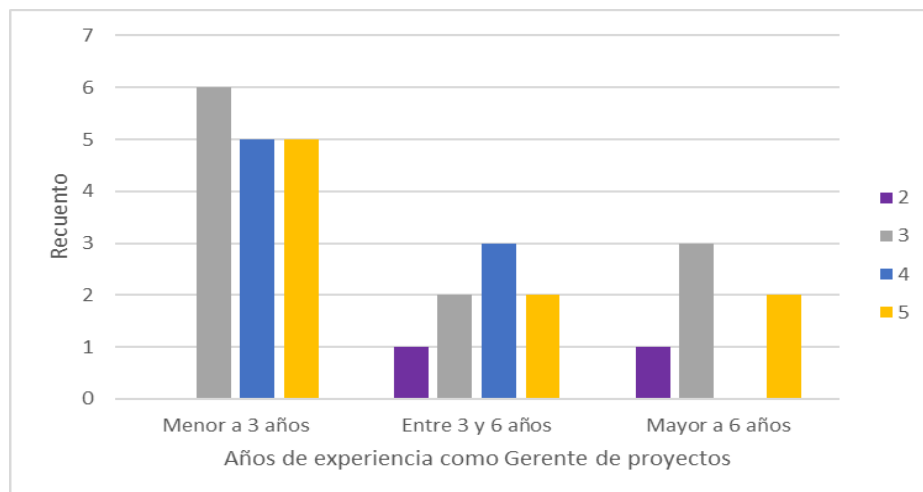
1. ¿Qué tan relevante considera que existan diferencias en el liderazgo entre proyectos de tecnología y otros tipos de proyectos?

Tabla 13. Pregunta 1-Variable Proyectos de tecnología

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	6	5	5	16
	Entre 3 y 6 años	1	2	3	2	8
	Mayor a 6 años	1	3	0	2	6
Total general		2	11	8	9	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Pregunta 1-Variable Proyectos de tecnología



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 3,68, una desviación estándar de 0,96 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Esta pregunta deja ver que acorde al seniority o experiencia como gerente de proyectos consideran que es medianamente relevante (37% sobre el total general) que hallan diferencias entre el liderazgo de proyectos de tecnología y proyectos de otra naturaleza. Sin embargo, el 56% consideran relevante que si se evidencie diferencia en la forma como implementa el liderazgo para los proyectos de tecnología.

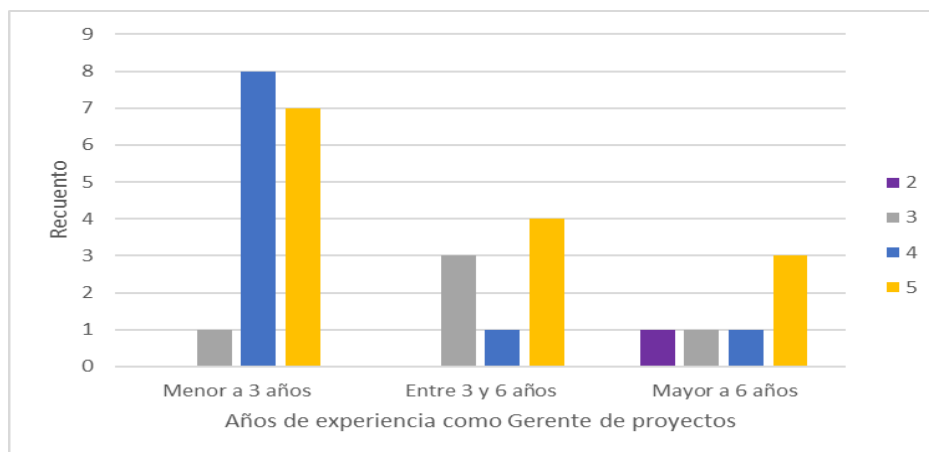
2. Evalúe la importancia de adaptar el enfoque de liderazgo en proyectos tecnológicos para que esté alineado con el entorno y las necesidades específicas de la tecnología.

Tabla 14. Pregunta 2-Variable Proyectos de tecnología

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	1	8	7	16
	Entre 3 y 6 años	0	3	1	4	8
	Mayor a 6 años	1	1	1	3	6
	Total general	1	5	10	14	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Pregunta 2-Variable Proyectos de tecnología



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,23, una desviación estándar de 0,85 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Esta pregunta demuestra que los gerentes de proyecto con experiencia menor a 3 años (50% del total general) consideran que es importante adaptar el enfoque de liderazgo en proyectos tecnológicos para que esté alineado con el entorno y las necesidades específicas de la tecnología. Mientras que los gerentes de proyecto con experiencia mayor a seis años optan por que no es tan relevante adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades específicas de la tecnología.

3. ¿Qué tan importante cree que sea la adecuación del liderazgo a proyectos de tecnología para lograr el éxito en comparación con proyectos de otro tipo?

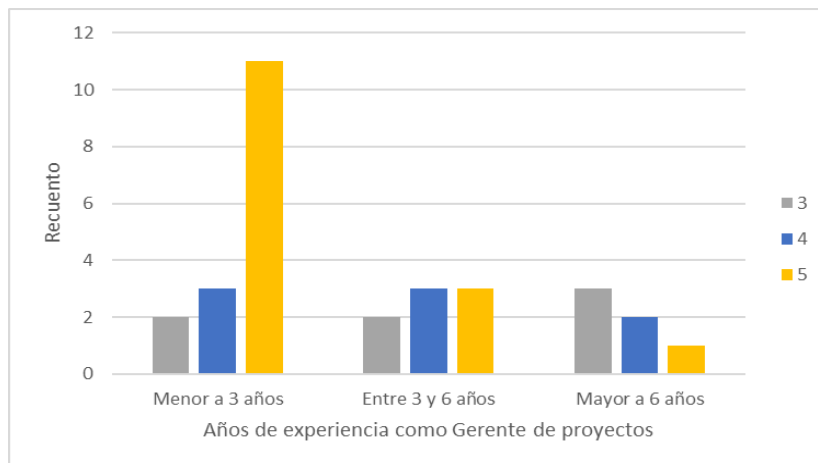
Tabla 15. Pregunta 3-Variable Proyectos de tecnología

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	3	11	16
	Entre 3 y 6 años	2	3	3	8
	Mayor a 6 años	3	2	1	6
Total general		7	8	15	30

3.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Pregunta 3-Variable Proyectos de tecnología



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,26, una desviación estándar de 0,82 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Esta pregunta demuestra que los gerentes de proyecto con experiencia menor a 3 años (46% del total general) consideran que es importante la adecuación del liderazgo a proyectos de tecnología para lograr el éxito en comparación con proyectos de otro tipo. Mientras que respecto a los gerentes de proyecto con experiencia entre 3 y 6 años, como también los de experiencia mayor a 6 años optan por una importancia media en este aspecto.

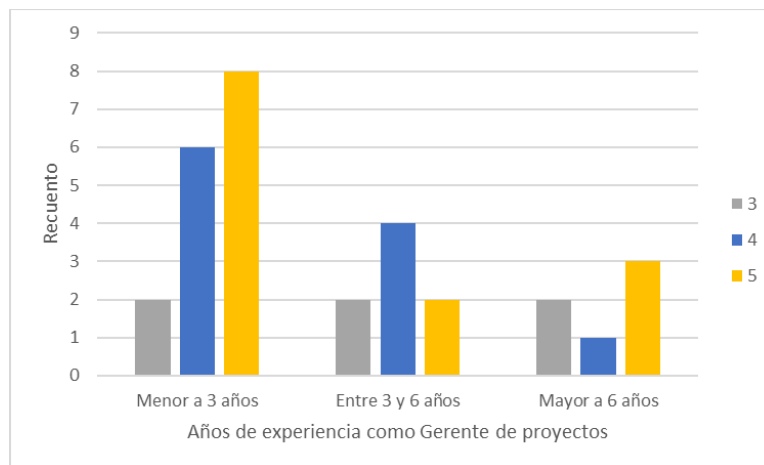
4. Evalúe la relevancia de que el liderazgo en proyectos tecnológicos aborde los desafíos únicos relacionados con la tecnología, como la innovación y la gestión de cambios tecnológicos.

Tabla 16. Pregunta 4-Variable Proyectos de tecnología

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	6	8	16
	Entre 3 y 6 años	2	4	2	8
	Mayor a 6 años	2	1	3	6
Total general		6	11	13	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Pregunta 4-Variable Proyectos de tecnología



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,23, una desviación estándar de 0,77 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 43% del total general: 50% (experiencia menor a 3 años), 25% (entre 3 y 6 años) y 50% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que el liderazgo en proyectos tecnológicos aborde los desafíos únicos relacionados con la tecnología, como la innovación y la gestión de cambios tecnológicos.

Lo que se respalda además con aquellos que le dieron una relevancia de 4, que son 37% del total general: 37% (experiencia menor a 3 años), 50% (entre 3 y 6 años) y 16% más de 6 años) respectivamente.

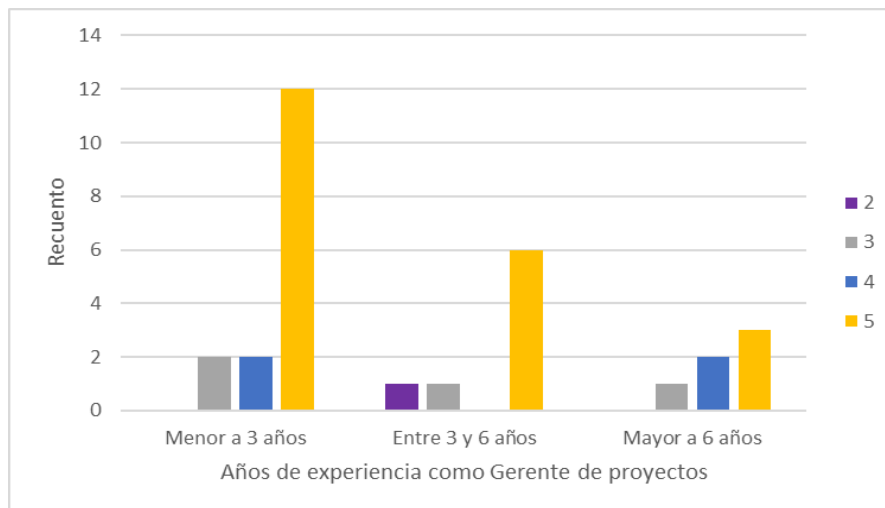
5. ¿Qué tan importante es la capacidad de los líderes para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes de proyectos tecnológicos en evolución?

Tabla 17. Pregunta 5-Variable Proyectos de tecnología

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	2	2	12	16
	Entre 3 y 6 años	1	1	0	6	8
	Mayor a 6 años	0	1	2	3	6
Total general		1	4	4	21	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Pregunta 5-Variable Proyectos de tecnología



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,5, una desviación estándar de 0,86 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 70% del total general: 75% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 50% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que es importante es la

capacidad de los líderes para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes de proyectos tecnológicos en evolución. Validando así la necesidad de ser un gerente de proyectos flexible.

En lo que referente al apartado de proyectos de tecnología del instrumento aplicado, se tiene que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones que reflejan la importancia de las competencias de liderazgo del gerente de proyectos para el éxito de estos.

6.1.4 Éxito Gerentes de proyecto

A continuación, se ampliará el análisis por pregunta de esta variable

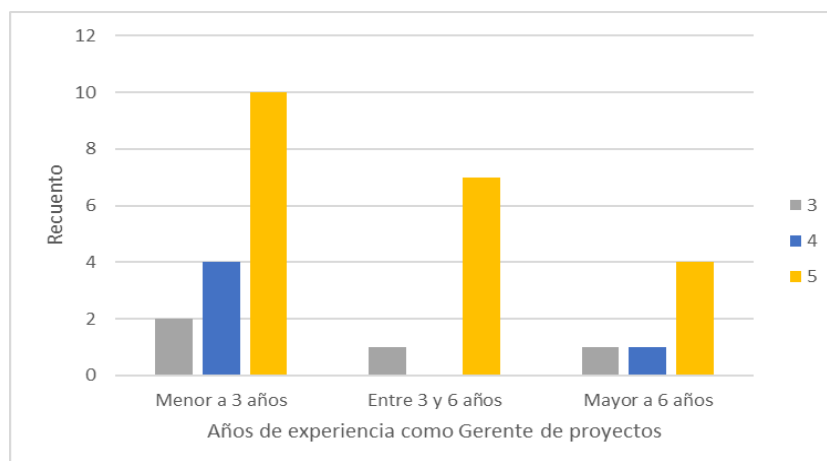
1. ¿Qué tan importante es que el Gerente de Proyectos establezca objetivos claros y comprensibles para el equipo, lo que facilita la ejecución eficiente de las tareas del proyecto?

Tabla 18. Pregunta 1-Variable Éxito Gerentes de proyecto

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	4	10	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	7	8
	Mayor a 6 años	1	1	4	6
Total general		4	5	21	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Pregunta 1-Variable Éxito Gerentes de proyecto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,56, una desviación estándar de 0,72 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 70% del total general: 62% (experiencia menor a 3 años), 87% (entre 3 y 6 años) y 6% más de 6 años) respectivamente, se encuentran fuertemente de acuerdo con que el Gerente de Proyectos establezca objetivos claros y comprensibles para el equipo, lo que facilita la ejecución eficiente de las tareas del proyecto.

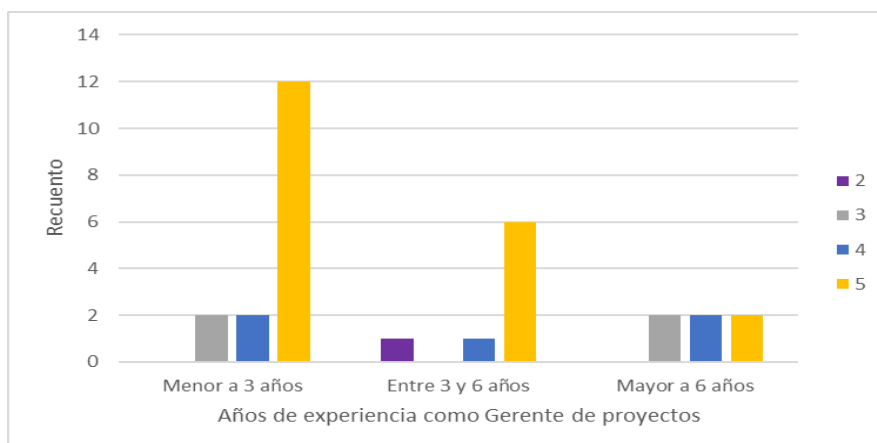
2. Evalúe la importancia de que el Gerente de Proyectos proporcione una dirección efectiva al equipo, lo que asegura que todos comprendan su rol y responsabilidades en la ejecución de las tareas del proyecto.

Tabla 19. Pregunta 2- Variable Éxito Gerentes de proyecto

		Respuesta				Total general
		2	3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	0	2	2	12	16
	Entre 3 y 6 años	1	0	1	6	8
	Mayor a 6 años	0	2	2	2	6
Total general		1	4	5	20	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Pregunta 2-Variable Éxito Gerentes de proyecto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,46, una desviación estándar de 0,86 con un valor mínimo de 2 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 67% del total general: 75% (experiencia menor a 3 años), 75% (entre 3 y 6 años) y 33% más de 6 años) respectivamente, consideran altamente relevante que el Gerente de Proyectos proporcione una dirección efectiva al equipo, lo que asegura que todos comprendan su rol y responsabilidades en la ejecución de las tareas del proyecto. Es de resaltar que para los gerentes con más experiencia las respuestas estuvieron divididas, en su mayoría. Esto por la variedad de proyectos y equipos de alto desempeño con componente de talento humano diverso que han gestionado.

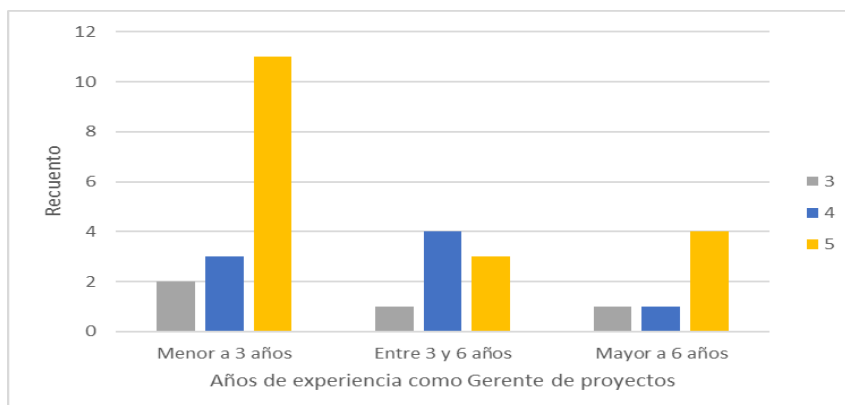
3. ¿Qué tan relevante es que el Gerente de Proyectos tenga la habilidad de superar obstáculos y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, manteniendo el progreso sin problemas?

Tabla 20. Pregunta 3- Variable Éxito Gerentes de proyecto

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	3	11	16
	Entre 3 y 6 años	1	4	3	8
	Mayor a 6 años	1	1	4	6
Total general		4	8	18	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Pregunta 3-Variable Éxito Gerentes de proyecto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,46, una desviación estándar de 0,73 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 60% del total general: 68% (experiencia menor a 3 años), 37% (entre 3 y 6 años) y 66% más de 6 años) respectivamente, consideran altamente relevante que el Gerente de Proyectos tenga la habilidad de superar obstáculos y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, manteniendo el progreso sin problemas

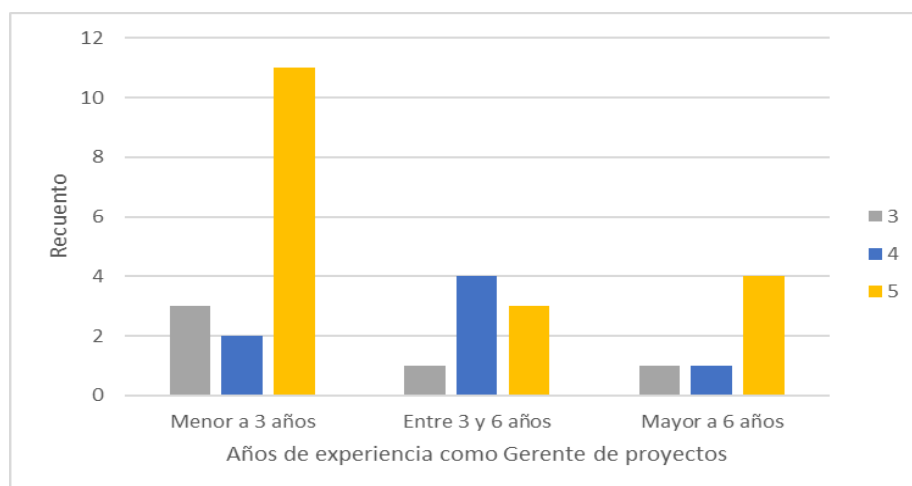
4. Evalúe la importancia de que el Gerente de Proyectos fomente la colaboración entre el equipo y mantenga la motivación alta, lo que influye en la ejecución eficiente y exitosa de las tareas del proyecto

Tabla 21 Pregunta 4- Variable Éxito Gerentes de proyecto

		Respuesta			
		3	4	5	Total general
Experiencia como PM	Menor a 3 años	3	2	11	16
	Entre 3 y 6 años	1	4	3	8
	Mayor a 6 años	1	1	4	6
Total general		5	7	18	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Pregunta 4-Variable Éxito Gerentes de proyecto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,43, una desviación estándar de 0,77 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se denota en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 60% del total general: 68% (experiencia menor a 3 años), 37% (entre 3 y 6 años) y 66% más de 6 años) respectivamente, consideran altamente relevante que el Gerente de Proyectos fomente la colaboración entre el equipo y mantenga la motivación alta, lo que influye en la ejecución eficiente y exitosa de las tareas del proyecto

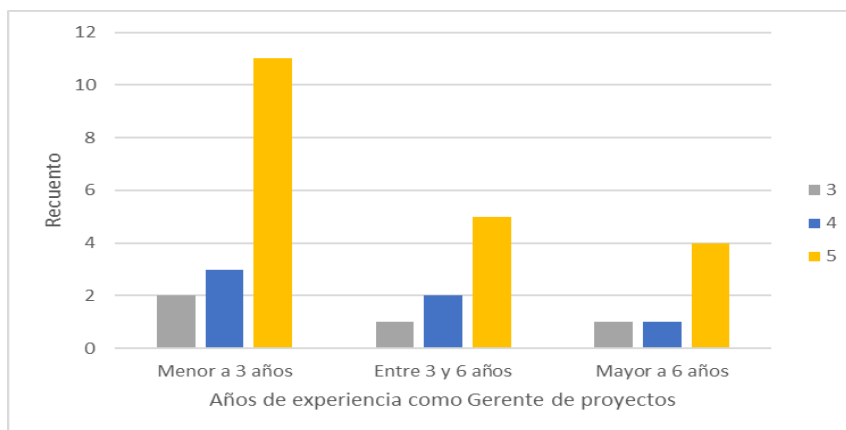
5. ¿Qué tan importante es que el Gerente de Proyectos sea capaz de adaptarse a cambios en el proyecto y guiar al equipo de manera efectiva a través de estos cambios, sin afectar la ejecución de tareas críticas?

Tabla 22. Pregunta 5- Variable Éxito Gerentes de proyecto

		Respuesta			Total general
		3	4	5	
Experiencia como PM	Menor a 3 años	2	3	11	16
	Entre 3 y 6 años	1	2	5	8
	Mayor a 6 años	1	1	4	6
Total general		4	6	20	30

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Pregunta 5-Variable Éxito Gerentes de proyecto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los estadísticos para esta afirmación se tiene un promedio de 4,51, una desviación estándar de 0,73 con un valor mínimo de 3 y máximo de 5.

Como se evidencia en las respuestas de los encuestados frente a esta afirmación el 60% del total general: 68% (experiencia menor a 3 años), 62% (entre 3 y 6 años) y 66% más de 6 años) respectivamente, consideran altamente relevante que el Gerente de Proyectos sea capaz de adaptarse a cambios en el proyecto y guiar al equipo de manera efectiva a través de estos cambios, sin afectar la ejecución de tareas críticas.

En lo que referente al apartado éxito de gerentes de proyecto del instrumento aplicado, se tiene que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones que reflejan la importancia de las competencias de liderazgo, comunicación, flexibilidad y dirección del gerente de proyectos para el éxito de estos.

6.2 Análisis Focus Group (Cualitativo)

Los resultados que se exhibirán representan el núcleo central de la investigación, que tiene como objetivo principal demostrar la relevancia del liderazgo en el desempeño de los gerentes de proyecto. A lo largo de esta exposición, se destacarán los resultados más destacados que han surgido a partir de un análisis detallado. Estos resultados no solo arrojan conclusiones sobre el impacto del liderazgo en la gestión de proyectos, sino que también proporcionarán una perspectiva más profunda sobre su papel fundamental en este contexto.

Es crucial mencionar que esta investigación se vio fortalecida considerablemente por la aplicación de encuestas como una herramienta de análisis. Las encuestas proporcionaron datos cuantitativos valiosos que complementaron y enriquecieron el análisis de los resultados presentados. La combinación del análisis cualitativo y las conclusiones derivadas de las

encuestas ofrece una visión integral y precisa de la importancia del liderazgo en los gerentes de proyecto.

Para la realización de este estudio, se llevaron a cabo entrevistas con un total de siete participantes por variable en el focus group. Las opiniones y perspectivas recopiladas de estos siete individuos representan un componente esencial del análisis que se detalla a continuación. Estas voces diversas y representativas proporcionarán una comprensión enriquecedora y multifacética de las temáticas en cuestión, contribuyendo así a una evaluación más completa y fundamentada de los resultados de la investigación.

6.2.1 Liderazgo

Después de llevar a cabo entrevistas con diversos gerentes de proyectos, se ha evidenciado de manera clara la importancia crucial de la capacidad de motivar en el contexto de esta función. Es destacable que, especialmente entre aquellos gerentes de proyecto con tres años de experiencia o menos, se ha resaltado la habilidad de inspirar y guiar a un equipo hacia metas desafiantes como un componente esencial para definir la excelencia en la gestión de proyectos. Este hallazgo resalta la transformación de las expectativas en cuanto al liderazgo en la gestión de proyectos y enfatiza la necesidad de que los profesionales de este ámbito desarrollen esta capacidad para alcanzar el éxito en sus roles.

Además, otra conclusión relevante hace referencia a la importancia fundamental de la resolución de conflictos y la comunicación efectiva en el contexto del liderazgo en la gestión de proyectos. La gestión de proyectos es una tarea intrincada en la que los conflictos pueden surgir en cualquier momento y representar obstáculos significativos. Por tanto, la habilidad de abordar estos conflictos de forma constructiva se ha convertido en un atributo esencial. Paralelamente, la comunicación transparente y eficaz se considera uno de los pilares de un liderazgo exitoso en la gestión de proyectos, ya que facilita la coordinación, la toma de decisiones y la resolución de problemas en un entorno dinámico. Estos hallazgos subrayan la

evolución del papel del gerente de proyecto y resaltan la necesidad de competencias interpersonales sólidas en este campo.

Opiniones por destacar de focus group.

- “Cuando se trabaja con gerentes de proyecto que solo se centran en ejecutar la metodología, se olvidan de que el éxito del proyecto está en el trabajo en equipo, por lo cual el liderazgo se pierde y probablemente el objetivo igual, sobre todo en aquellos proyectos que los equipos no son dedicados. (Fabian Rojas, 39 años, gerente de proyecto operaciones)
- “Un gerente de proyecto sin liderazgo no podrá transmitir los objetivos de manera adecuada, tampoco podrá enfrentarse a sponsors difíciles porque solo se limita a ejecutar tareas, por ende, no será el líder del proyecto si no una persona más del equipo” (Camila Arango, 33 años, gerente de proyectos e-commerce)
- “Aunque las habilidades de liderazgo son importantes deben ir de la mano con el conocimiento de una buena ejecución, una persona que solo motive y no cuente con más capacidades no será exitoso, el éxito real se basa en la unión de las dos variables” (Laura Páez, 35 años, directora de proyectos)”
- “A la academia le hace falta enseñarnos liderazgo, no solo para la gerencia de proyectos si no para cualquier otro rol que se vaya a ejecutar en la vida profesional, normalmente los grandes líderes son los que crecen de manera más ágil en una organización” (Jessica blanco, 32 años, gerente de proyectos Google)”

6.2.2 Comunicación

Durante el proceso de entrevistas, se ha observado un alto nivel de consenso entre la mayoría de los participantes en relación con la importancia de la habilidad de comunicación.

Dentro de este conjunto de habilidades, la capacidad de escuchar atentamente se ha destacado como fundamental. En particular, se ha notado que muchos gerentes de proyecto deben lidiar con la estructuración de los requisitos de clientes tanto internos como externos, lo que subraya la relevancia de la comunicación efectiva en la gestión de proyectos. Con base en las discusiones y las opiniones compartidas por los participantes durante este focus group, se puede concluir de manera significativa que la comunicación se establece como una característica esencial en el liderazgo. Más del 50% de los entrevistados expresaron un firme acuerdo con esta premisa, destacando su importancia en la promoción de beneficios sustanciales dentro de los equipos de trabajo y en el ámbito de la gestión de proyectos en general.

El consenso obtenido refuerza la noción de que la comunicación efectiva no solo facilita la comprensión y el flujo de información, sino que también contribuye a fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la toma de decisiones y reducir la aparición de conflictos. Los resultados de este focus group subrayan la necesidad de que los líderes y gerentes de proyecto cultiven sus habilidades comunicativas, ya que esto puede influir de manera significativa en el éxito y la eficacia de sus equipos y proyectos. La comunicación, por lo tanto, emerge como un pilar fundamental en el liderazgo, y su reconocimiento es un punto de partida valioso para la mejora de la gestión y la consecución de los objetivos en contextos diversos.

Opiniones por destacar del focus group.

- “La comunicación es como el pan de cada día, es la forma en que nos entendemos entre nosotros. Sin ella, sería un caos total. Ya sea como individuos o como empresas, todos necesitamos hablar bien para conseguir lo que queremos y darnos a conocer.” (Katalina Riascos, 35 años, gerente de proyectos)

- “Es como nuestro súper poder para entender a la gente, sirve para pedir lo que queremos, expresar lo que pensamos y ser quienes somos. Y ojo, esto aplica tanto para cada uno de nosotros como para las empresas y las marcas. Si no nos comunicamos bien, pues, estamos en un aprieto. En el mundo empresarial, es como un truco mágico para llegar a la gente y destacar” (Pedro Rangel, 28 años, gerente de proyectos IBM).

6.2.3 Proyectos de tecnología

Los resultados del focus group han arrojado una conclusión intrigante y significativa: el tipo de proyecto en sí mismo parece no influir de manera determinante en la percepción de los gerentes de proyectos acerca de la importancia del liderazgo. En otras palabras, ya sea que se trate de un proyecto de infraestructura, tecnología, o cualquier otro tipo de proyecto, el rol del liderazgo se mantiene constante y fundamental en la gestión de proyectos. Este hallazgo indica que, desde la perspectiva de los gerentes de proyectos, el liderazgo desempeña un papel crucial en la consecución exitosa de objetivos, independientemente de la naturaleza específica del proyecto en el que están involucrados.

Este descubrimiento pone de manifiesto la universalidad y la trascendencia del liderazgo como una competencia esencial en la gestión de proyectos. Los gerentes de proyectos reconocen la necesidad de liderazgo sólido, independientemente de los desafíos y particularidades inherentes a diferentes tipos de proyectos. Es interesante destacar que, en un análisis más detallado, aproximadamente un 30% de los participantes señalaron la importancia de adaptar el tipo de liderazgo a proyectos de tecnología en particular, argumentando que estos proyectos pueden requerir un enfoque de liderazgo diferenciado. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados enfatizó la aplicabilidad general de las habilidades de liderazgo en múltiples contextos, respaldando la idea de que el liderazgo es una competencia transversal en esta disciplina.

Este hallazgo refuerza la idea de que el liderazgo es un componente fundamental de la gestión de proyectos, aunque señala que un porcentaje minoritario (alrededor del 30%) reconoce la necesidad de abordar de manera específica ciertos tipos de proyectos, como los relacionados con tecnología. La conclusión principal, sin embargo, es que el liderazgo efectivo es un activo valioso y versátil en la gestión de proyectos, capaz de adaptarse a una variedad de desafíos y contextos.

Opiniones por destacar del focus group.

- “Considero que se debe encontrar el liderazgo más relevante para cada tipo de proyecto y personas a manejar, ya que no es lo mismo tener un liderazgo autoritario en una obra civil que en un proyecto administrativo” (Paola Arenas, 32 años, gerente de proyectos contables)”
- “El liderazgo se debe dar en cualquier tipo de proyecto, no considero que sea solo en proyectos de tecnología o que deba existir uno en específico” (Meyli Garcia, 26 años, gestor de proyectos)
- “El liderazgo debe ser una característica fundamental de todos los gerentes de proyectos no solo de aquellos que ejecutan proyectos de tecnología” (Omaira Uriza, 40 años, gerente de proyectos)”

6.2.4 Éxito Gerentes de proyecto

Los resultados del focus group han revelado un hallazgo notable y consistente. En un porcentaje asombroso del 90%, los participantes han destacado que el liderazgo ejerce una influencia fundamental en el éxito de la gestión de los gerentes de proyectos, independientemente del sector en el que se desempeñen. Esta cifra abrumadora refleja una percepción unánime entre los participantes de que el liderazgo es un factor crítico en la consecución de los objetivos de un proyecto, independientemente de si se trata de proyectos en el ámbito de la tecnología, la infraestructura, la salud, la educación u otros sectores.

La consistencia de esta opinión refuerza la noción de que el liderazgo es una competencia transversal que trasciende las diferencias sectoriales. Los participantes han subrayado que un liderazgo efectivo es esencial para la toma de decisiones, la coordinación de equipos, la gestión de recursos y la resolución de problemas en cualquier contexto de gestión de proyectos. Este hallazgo impulsa la importancia de que los gerentes de proyectos desarrollen y fortalezcan sus habilidades de liderazgo, ya que estas tienen un impacto significativo en el éxito de sus proyectos, independientemente de su naturaleza.

El focus group ha arrojado una conclusión contundente, donde un impresionante 90% de los participantes ha subrayado la influencia vital del liderazgo en el éxito de la gestión de proyectos, sin importar el sector de aplicación. Este hallazgo resalta la universalidad de la competencia de liderazgo en la gestión de proyectos, ya que se ha identificado como un elemento esencial para la toma de decisiones, la coordinación de equipos y la gestión efectiva de recursos en diversas áreas. En consecuencia, se refuerza la imperativa necesidad de que los gerentes de proyectos mejoren sus habilidades de liderazgo, en virtud de su papel crítico en la consecución exitosa de los objetivos del proyecto, independientemente de su ámbito de aplicación.

7. CONCLUSIONES

Como una consumación general de la investigación, se establece que los proyectos son esenciales para responder a necesidades del mercado, hacer frente a oportunidades o amenazas y acercarse de manera integral al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Por lo que un desvío o manejo no idóneo en la gestión de estos, puede llevar a generar impactos tanto financieros como de retraso en el cumplimiento de planes transversales. Es por ello que toma relevancia, prestar atención a los problemas o factores que conllevan al fracaso de los proyectos.

Una de las causas, la cual fue el foco de esta investigación, está asociada al gerente del proyecto, pues como cabeza de este, sus acciones, decisiones, estrategias, liderazgo y habilidades para gestionar son claves para el éxito del proyecto. Según un estudio relacionado del campo de estudio, tres cuartas partes de los proyectos fracasan por razones relacionadas con el gerente del proyecto (Stafiz,2023). Entre lo que se relaciona se identifican problemas con: la definición de objetivos, gestión del personal, falta de comunicación, flexibilidad y falta de competencias de liderazgo.

Esta última causa, llama la atención, ya que los proyectos pese a que se basan en lograr un entregable único en un tiempo y costo definido. A la larga se desarrollan con personas y como se lleva el liderazgo del proyecto a cargo del gerente, es clave para lograr el éxito de estos.

Si ante esta situación, las organizaciones y profesionales del campo no tomaran acción, la tasa de fracasos en los proyectos por razones que se asocian a las competencias de liderazgo del gerente aumentaría y esto implicaría a su vez impactos económicos para las compañías. Es por ello que organizaciones como el PMI, han resaltado y focalizado en los últimos años en la importancia de que los profesionales del mundo de los proyectos se formen y apliquen en los proyectos con idoneidad sus habilidades duras, que refieren a conocimientos técnicos o metodológicos. Como también sus habilidades blandas enfocándose a la gestión de personas a través de un liderazgo integral, tal y como se refleja en el Triángulo del Talento planteado por la institución en sus últimos estudios. (PMI,2022).

En general, la investigación cumple con el objetivo principal identificar las principales competencias gerenciales de liderazgo que influyen en el éxito de los proyectos del sector tecnológico. Pues a través de los instrumentos de investigación aplicados a gerentes de proyecto de tecnología, se define que:

Respecto al liderazgo, es importante que un gerente de proyecto pueda inspirar al equipo creando un entorno que propicie la construcción de equipos de alto desempeño. Esto a través de decisiones efectivas que orienten el proyecto bajo un camino que le lleve a cumplir con éxito sus objetivos. Además de ser competente con la resolución de problemas, comunicación efectiva y que tenga una visión clara que busque alinear el equipo con los objetivos del proyecto para que todos trabajen hacia un propósito compartido.

Refiriendo a la comunicación, al ser las personas el motor que impulsa al éxito de los proyectos es importante que el gerente de proyecto comunique de manera clara los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto a las partes interesadas. Esto partiendo de la escucha activa, que le permite entender las necesidades y preocupaciones de las partes y buscando siempre un ambiente de trabajo armonioso. A través de una buena e imparcial gestión de conflictos que propicie la colaboración durante toda la ejecución del proyecto. Bajo premisas de confianza, comunicación abierta y honestidad.

En cuanto a los proyectos de tecnología, consideran que es importante estar en búsqueda constante y aplicación de un liderazgo efectivo, que según el tipo, naturaleza e incluso forma de trabajar, por ejemplo si es un proyecto en sitio o remoto, se debe conocer al equipo y como gerente de proyecto aplicar un filtro de idoneidad que le permita definir el estilo de liderazgo que mejor aplique al proyecto. Pues si bien Goleman, plantea una serie de estilos de liderazgo transversales, no son vistos como camisa de fuerza, sino al contrario como opciones para ejercer el que más convenga u aplique al proyecto de tecnología. Entendiendo que estos proyectos en específico implican desafíos únicos relacionados con la tecnología como la innovación y gestión de cambios tecnológicos.

Focalizándose en el éxito de los gerentes de proyecto, se destaca la importancia de que este establezca objetivos claros y comprensibles para el equipo, que faciliten la ejecución eficiente de las tareas del proyecto. Esto a través de una dirección efectiva que asegure que todos comprendan su rol y responsabilidades. Complementándolo de su habilidad para superar obstáculos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, guiándolos a través de los cambios sin afectar la ejecución de tareas críticas, fomentando la innovación y manteniendo la motivación del equipo de proyecto alta para alcanzar el éxito en general del proyecto y a su vez de quien lo gerencia. Lo que en general demuestra que los gerentes de proyectos reconocen la importancia de las variables asociadas al liderazgo, comunicación que favorecen el éxito de los proyectos de tecnología y de su rol como recursos estratégicos dentro del proyecto.

En resumen, tanto entidades destacadas del campo de gerencia de proyectos como el PMI, el IPMA y los resultados de esta investigación permiten identificar que un gerente de proyectos de tecnología debe tener un perfil integral que se basa en conocimiento de habilidades duras, las cuales se relacionan con tener bases sobre la tecnología del proyecto que gestiona, de metodologías de gerencia de proyectos, estimaciones financieras e instrumentos. Pero esto a su vez, debe ser complementado con sus competencias gerenciales asociadas al liderazgo que implican comunicación efectiva, gestión de conflictos y habilidades blandas para así llevar los proyectos de tecnología a obtener resultados exitosos.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2020). Liderando con OKR: Un nuevo mapa para guiar a las empresas hacia el éxito. Profit Editorial.
- Alvarez, T., Psicología, D. E., Alvarez, F., & Toro Alvarez, F. (1996). Revista Latinoamericana de Psicología. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/pdf/805/80528106.pdf>
- Bioestadístico. (2020). *Fórmula de muestreo en población finita*.
https://bioestadistico.com/?option=com_content&view=article&id=153%3Acalculo-deltamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblacionesfinitas&catid=46%3Acalculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213
- Bijker, W. E. (2005). ¿Cómo y por qué es importante la tecnología? Redes.
<https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/578>
- Cababie, P., & Troilo, F. (2021). Metodologías ágiles en equipos de operaciones del área de tecnología de la información (TI) (No. 783). Serie Documentos de Trabajo.
- Cárdenas, L. Y. T. (2020). *Liderazgo en Mandos Medios de Perfiles TI: una herramienta para generar compromiso en empleados*. Universidad De San Andrés.
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. Apuntes Universitarios, 10(4), 156-174.

Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Instituto Acta Académica.

Corral, M. M. (2020). Sociedad 5.0 y tecnologías emergentes al 2030. *Revista Sistemas*, (154), 4-6.

Cuestas, E. (2009). *Variables*.

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/med/article/download/23463/23209/6731>

[9](#)

Delgado, J. S. & Pérez, M. I. (2020). *Influencia de las competencias: integridad, liderazgo y comunicación en la percepción del éxito de los gerentes de proyectos* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10882/10109>.

Gallego, M. T. (2012, junio 18). *Metodología Scrum*.

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>

Gómez, F. S. J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5–6.

http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-71382016000300002&script=sci_arttext

Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia_emocional_caso2.pdf

González, K. H. (1997). La comunicación efectiva. Researchgate.net.

https://www.researchgate.net/profile/Katherine-Huaylla-Gonzales/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA/links/61ae5473c11c10383694545c/LA-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf

Gómez Ruedas, J. (2014). *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa.*. FC Editorial. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114078?page=7](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114078?page=7)

Guerrero Dávila, G., & Guerrero Dávila, M. C. (2014). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria.

Guerrero Pavajeau, S. C. (2020). Liderazgo y gestión del cambio.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cuatitativa y mixta. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education

Huerta Merino, M. (2022). La cultura Lean y los recursos humanos.

International Project Managment Association. (IPMA). (2018). *Individual competence baseline*. Nijkerk, The Netherlands, 432.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23–39.

<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306771>

- 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 Ingeniería Industrial, 73-77.
- Padilla, W. F., Pino, R. M., & Amaya, A. A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. Información tecnológica, 32(4), 133-146.
- Paredes, M. S. L. (2020). Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. Res Non Verba Revista Científica, 10(1), 1-24.
- Perugini, M. L. L., & Castro Solano, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación I*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Platzi. (2019). *Qué son los OKR y cómo implementarlos*. Platzi.com. <https://platzi.com/blog/que-es-okr/>
- Project Management Institute [PMI]. (2023). *Pulse of the Profession® Pulse of the Profession 2023*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=1ef2ec947856444f9af8154f3878779b&sc_lang_temp=es-419

Project Management Institute, Inc. [PMI]. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management - 2.1 Creating Value*.

<https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt012LZEK1/guide-project-management/creating-value>

Project Management Institute [PMI]. (2022). *PMI Talent Triangle*

<https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update>

Project Management Institute [PMI]. (2022). *VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*.

<https://www.pmi.org/disciplined-agile/vuca-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity>

Project Management Institute, Inc. [PMI]. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management - 2.1 Creating Value*. Project Management Institute, Inc. (PMI).

<https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt012LZEK1/guide-project-management/creating-value>

Rad, N. K., & Turley, F. (2019). Los fundamentos de agile Scrum. Van Haren.

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.

Regla, I., Sánchez, A., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. Rclis.org. <http://eprints.rclis.org/5278/1/aci08299.pdf>

Sánchez Liqueste, C. Análisis de la inteligencia emocional y la resiliencia como motor para su desarrollo= Emotional intelligence analysis and resilience as the driver for its development.

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.

Serna, D. K. (2019). Inteligencia Emocional, Daniel Goleman. Con-Ciencia Serrana Boletín Científico De La Escuela Preparatoria Ixtlahuaco, 1(1).

Southern New Hampshire University. (2022, noviembre 30). ¿Por qué es importante el liderazgo? Southern New Hampshire University. <https://es.snhu.edu/noticias/por-que-es-importante-el-liderazgo>

Standout, I. (2021, marzo 11). *Liderar proyectos exitosos: buena estrategia, mejor ejecución*. IESE Standout; IESE Business School. <https://www.iese.edu/standout/es/liderar-proyectos-exitosos-estrategia/>

Torres, R. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexicana. México.

Toledo, N (2016). Población y muestra.

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme26877.pdf?sequence=1>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (1a ed.). Grupo Nelson.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+liderazgo&ots=Dlh1gMms-R&sig=GEkLoXxUfFa_CumRpBiFqHmIpTY#v=onepage&q=que%20es%20liderazgo&f=false

Leal Paredes, M. S. (2020). Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 10(1), 1–24.
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>

Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. (2015). *Tipos de Liderazgo y sus características como aplicarlos*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA. <https://posgrado.uni.edu.ni/blog/calidad/tipos-de-liderazgo-y-sus-caracteristicas-como-aplicarlos/>

Vernieri, M. L. (2021). *LAS ESTRATEGIAS DEL MANAGEMENT 3.0 PARA UN SISTEMA DE GESTION DESCENTRALIZADO* [Escuela de Negocios].
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23843/TF%20-%20Maria%20Laura%20Vernieri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta

Tabla 23. Formato encuesta a gerentes de proyectos

Encuesta			
La presente encuesta se realiza con fines académicos, para una investigación sobre la influencia de las competencias de liderazgo gerenciales en el éxito de los proyectos del sector tecnológico			
Nombre			
Años de experiencia como gerente de proyecto. Marque con una (X)	A. Menor a 3 años	B. Entre 3 y 6 años	C. Mayor a 6 años
Teniendo en cuenta su experiencia, 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.			
Liderazgo			Valor entre 1 y 5
1. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto pueda inspirar y motivar al equipo, creando un entorno en el que todos se esfuercen por alcanzar metas más altas?			
2. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto tome decisiones efectivas y guíe el proyecto hacia sus objetivos, asegurando un camino claro hacia el éxito?			
3. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto sea competente en la gestión de conflictos y la resolución de problemas, creando un ambiente de trabajo armonioso y productivo?			
4. ¿Cuán importante es que un gerente de proyecto se comunique de manera efectiva con el equipo y las partes interesadas, asegurando que todos estén alineados y bien informados?			
5. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto establezca una visión clara y alinee al equipo con los objetivos del proyecto, para que todos trabajen en conjunto hacia un propósito compartido?			
Comunicación			Valor entre 1 y 5
1. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto pueda comunicar de manera clara los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto a su equipo y las partes interesadas?			
2. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto practique la escucha activa, entendiendo las necesidades y preocupaciones de su equipo y las partes interesadas?			
3. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto sea hábil en la gestión de conflictos a través de una comunicación efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo?			
4. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto mantenga una comunicación efectiva con las partes interesadas en todo momento?			
5. ¿Qué tan importante es que un gerente de proyecto fomente la transparencia y construya confianza a través de la comunicación abierta y honesta con el equipo y las partes interesadas?			

Proyectos de tecnología	Valor entre 1 y 5
1. ¿Qué tan relevante considera que existan diferencias en el liderazgo entre proyectos de tecnología y otros tipos de proyectos?,	
2. Evalúe la importancia de adaptar el enfoque de liderazgo en proyectos tecnológicos para que esté alineado con el entorno y las necesidades específicas de la tecnología.	
3. ¿Qué tan importante cree que sea la adecuación del liderazgo a proyectos de tecnología para lograr el éxito en comparación con proyectos de otro tipo?	
4. Evalúe la relevancia de que el liderazgo en proyectos tecnológicos aborde los desafíos únicos relacionados con la tecnología, como la innovación y la gestión de cambios tecnológicos.	
5. ¿Qué tan importante es la capacidad de los líderes para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes de proyectos tecnológicos en evolución?	
Éxito de gerentes de proyectos	Valor entre 1 y 5
1. ¿Qué tan importante es que el Gerente de Proyectos establezca objetivos claros y comprensibles para el equipo, lo que facilita la ejecución eficiente de las tareas del proyecto?	
2. Evalúe la importancia de que el Gerente de Proyectos proporcione una dirección efectiva al equipo, lo que asegura que todos comprendan su rol y responsabilidades en la ejecución de las tareas del proyecto.	
3. ¿Qué tan relevante es que el Gerente de Proyectos tenga la habilidad de superar obstáculos y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, manteniendo el progreso sin problemas?	
4. Evalúe la importancia de que el Gerente de Proyectos fomente la colaboración entre el equipo y mantenga la motivación alta, lo que influye en la ejecución eficiente y exitosa de las tareas del proyecto.	
5. ¿Qué tan importante es que el Gerente de Proyectos sea capaz de adaptarse a cambios en el proyecto y guiar al equipo de manera efectiva a través de estos cambios, sin afectar la ejecución de tareas críticas?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. - Ficha Grupo Focal

Tabla 24. Ficha Grupo Focal

Ficha Grupo Focal	
Nombre	
Competencia evaluada (Marque con una x)	
Liderazgo	
Comunicación	
Proyectos de tecnología	
Éxito de gerentes de proyecto	
Número de pregunta segmentada	
Comentarios relevantes del encuestado.	

Fuente: Elaboración propia