



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

**LAS HABILIDADES INTERPERSONALES DE UN ADMINISTRADOR  
DE PROYECTO**

**Mariangel Difonso Cornejo**

Director: Lic. Pablo Lledó

Mendoza, Julio de 2010

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción general.....	1
1.2. Declaración del problema .....	1
1.3. Objetivos del trabajo de investigación .....	2
1.5. Estructura del trabajo de investigación.....	3

### CAPÍTULO II

<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>5</b>
2.1. El proyecto.....	5
2.2. El ciclo de vida de un proyecto.....	6
2.3. La administración de proyectos.....	7
2.4. Los procesos de la administración de proyectos .....	7
2.5. Los stakeholders .....	8
2.6. La Restricción triple .....	9
2.7. Áreas de conocimiento.....	10

### CAPÍTULO III

<b>EL ADMINISTRADOR DE PROYECTO Y SUS HABILIDADES .....</b>	<b>12</b>
3.1. El administrador de proyecto .....	12
3.2. El rol de un administrador de proyecto.....	12
3.3. Las responsabilidades de un administrador de proyecto. ....	14
3.4. Desafíos que debe enfrentar un administrador de proyecto.....	15
3.5. Habilidades que debe tener un administrador de proyecto.....	18
3.6. Habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales.....	20
3.7. Habilidades blandas vs. habilidades duras .....	21
3.8. Las habilidades interpersonales .....	21

### CAPÍTULO IV

<b>LIDERAZGO.....</b>	<b>23</b>
4.1. Definición de liderazgo.....	23
4.2. La relación entre la autoridad y el líder de proyecto .....	24
4.3. Elementos del liderazgo eficaz en la administración de proyectos .....	25
4.4. Los tipos de liderazgo en la administración de proyecto .....	27
4.5. Habilidades de un buen líder de proyecto .....	28
4.6. Los líderes del futuro.....	31

### CAPÍTULO V

<b>DESARROLLO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO.....</b>	<b>32</b>
5.1. El equipo de proyecto y el desarrollo del espíritu de equipo.....	32
5.2. Las etapas de formación de un equipo de proyecto.....	33
5.3. Características de un equipo de proyecto efectivo .....	36
5.4. Reuniones de equipo efectivas .....	37
5.5. Desarrollo de los objetivos individuales de cada miembro .....	38

### CAPÍTULO VI

<b>MOTIVACIÓN .....</b>	<b>39</b>
6.1. Definición de motivación.....	39
6.2. La motivación en la administración de proyecto.....	39
6.3. Factores de motivación de las personas. Teorías motivacionales.....	40
6.4. La teoría X y la teoría Y en los proyectos.....	41

6.5. El papel del administrador de proyecto en la motivación .....	43
6.6. La automotivación del administrador de proyecto .....	45

## **CAPÍTULO VII**

<b>LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....</b>	<b>46</b>
7.1. La importancia de la comunicación en los proyectos.....	46
7.2. Definición y funciones de la comunicación efectiva.....	46
7.3. El proceso de comunicación.....	47
7.4. Barreras de la comunicación.....	48
7.5. Estilos de comunicación .....	49
7.6. El papel de comunicador de un administrador de proyecto .....	50
7.7. Comunicaciones orales y escritas.....	51
7.8. Consejos para lograr una buena comunicación para administradores de proyectos .....	52

## **CAPÍTULO VIII**

<b>PODER E INFLUENCIA .....</b>	<b>55</b>
8.1. Definición de poder e influencia.....	55
8.2. Fuentes de poder.....	55
8.3. Tácticas de influencia.....	56
8.4. El poder, la influencia y el administrador de proyectos.....	57
8.5. Consejos para influenciar.....	59

## **CAPÍTULO IX**

<b>CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIÓN .....</b>	<b>60</b>
9.1. Definición de conflicto.....	60
9.2. Beneficios de los conflictos.....	60
9.3. Fuentes de conflictos en los proyectos.....	61
9.4. La toma de decisión.....	62
9.5. El proceso de toma de decisiones.....	62
9.6. La participación en la toma de decisiones .....	63
9.7. Estilos de decisión del administrador de proyecto .....	64

## **CAPÍTULO X**

<b>NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>66</b>
10.1. Definición de negociación .....	66
10.2. Elementos de la negociación .....	66
10.3. Tipos de negociación .....	67
10.4. El proceso de negociación.....	68
10.5. La negociación en el ámbito del proyecto .....	69
10.6. El administrador de proyecto como negociador.....	69

## **CAPÍTULO XI**

<b>CONOCIMIENTOS POLÍTICOS Y CULTURALES .....</b>	<b>72</b>
11.1. Definición de política .....	72
11.2. La política en los proyectos.....	72
11.3. Habilidades políticas positivas del administrador de proyecto.....	73
11.4. La cultura en los proyectos.....	74
11.5. La cultura organizacional .....	75
11.6. La diversidad cultural.....	75
11.7. El papel del administrador de proyecto en equipos multiculturales .....	76

## **CAPÍTULO XII**

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
12.1. Importancia de las habilidades interpersonales.....	77
12.2. Integración de las habilidades interpersonales.....	78
12.3. Adquisición, desarrollo o mejora de las habilidades interpersonales.....	80

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>81</b>
--------------------------	-----------

# CAPÍTULO I

## Introducción

### 1.1. Descripción general

Los administradores de proyectos son nombrados por una organización con el fin de ejecutar, guiar e impulsar el avance de un proyecto. Para ello deben contar con habilidades, capacidades y características especiales para que el proyecto pueda ser dirigido con éxito hacia la consecución de los objetivos.

Una de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito son las habilidades interpersonales. Las habilidades interpersonales son las habilidades que le permiten usar eficientemente al recurso humano de que dispone.

Varias son las habilidades consideradas como interpersonales. Estas serán abordadas a lo largo de este trabajo de investigación con el fin de reconocer la importancia que tienen para los administradores en los proyectos.

### 1.2. Declaración del problema

A la hora de elegir un administrador de proyecto lo primero que se tienen en cuenta es su experiencia, sus títulos, maestrías y proyectos realizados. Muchas veces se dejan de lado las habilidades de liderazgo, la capacidad de comunicarse clara y oportunamente con las personas, el nivel de empatía y la capacidad para resolver problemas o tomar decisiones. Todos estos elementos que no son tenidos en cuenta en un administrador de proyecto suelen ser la piedra angular entre el éxito y el fracaso del proyecto.

Esto nos permite dudar y plantearnos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuán importantes son las habilidades interpersonales para un administrador de proyecto?

2. ¿Qué dependencia existe entre estas habilidades? ¿Es necesario que todas las habilidades sean practicadas?
3. Y por último: ¿Estas habilidades pueden ser aprendidas, desarrolladas o mejoradas?

Con este trabajo de investigación se tratarán de responder estas preguntas, con el fin de entender con mayor profundidad las habilidades interpersonales que un administrador de proyecto requiere para lograr desarrollar proyectos exitosos.

### **1.3. Objetivos del trabajo de investigación**

Este trabajo de investigación se ha realizado con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

1. Reconocer las habilidades de un administrador de proyecto
2. Diferenciar las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales
3. Conocer en detalle cada una de las habilidades interpersonales expuestas, su importancia, utilidad y aplicación.
4. Valorar el peso de cada una de las habilidades interpersonales en relación a las falencias personales como administrador
5. Descubrir nuevas y mejores maneras de dirigir a un equipo.
6. Mejorar la gestión de proyectos futuros.

La investigación se enfocará en las habilidades interpersonales, ya que son las más difíciles de adquirir y se entiende que un administrador de proyecto ya se ha formado de manera conceptual o técnica.

De este análisis, surgirán consejos, recomendación o procesos a seguir para mejorar las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Sin embargo, esto no quiere decir que un individuo que no sea administrador de proyecto no pueda aspirar a alcanzar tales competencias. Por el contrario, en nuestra vida cotidiana realizamos miles de proyectos y si bien no tenemos una certificación que nos catalogue como tal, todos tenemos la posibilidad de superarnos día a día y encarar nuestro próximo proyecto con más capacidades que el anterior.

Con este material se pretende que todos puedan entenderlo con facilidad y por sobretodo que la lectura sea amena y entretenida.

#### **1.4. Metodología de trabajo**

Este trabajo está enfocado en la recolección de información relacionada con las habilidades interpersonales aplicada a la administración de proyecto. Se tomó como base la información aportada por el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). El PMBOK® es considerado un estándar en la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI).

También se tuvieron en cuenta autores clásicos como Robbins y Hellriegel, quienes desarrollan temas relacionados con el comportamiento organizacional. No se dejó de lado autores nacionales, como es el caso de Figuerola y Esterkin y autores foráneos, como Guido y Clement, que abordan temas afines a la administración de proyectos. Artículos de diarios, notas de revistas y opiniones se mencionaron para enriquecer este trabajo.

Toda la información encontrada sobre el tema fue analizada y sometida a la crítica. Se desechó aquel material que no resultó útil y congruente con el tema. De este análisis surgieron muchas opiniones sobre cuales son las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Sin embargo, dado el peso que tiene el PMBOK® para un administrador de proyecto, se decidió respetar su opinión sobre las habilidades que este considera como interpersonales.

#### **1.5. Estructura del trabajo de investigación**

La primera sección de este trabajo de investigación, cubierta por los tres primeros capítulos, tiene por finalidad insertar al lector en el ambiente del proyecto. El Capítulo II nos inserta en el mundo de los proyectos, aportando los conceptos básicos de la administración de proyectos. El Capítulo III se basa en el administrador de proyecto, el protagonista de nuestra investigación, explica sus funciones, habilidades, roles y responsabilidades.

La segunda sección, comprendida por los Capítulos IV-XI, presenta un análisis de cada una de las habilidades interpersonales del administrador de proyecto. En el Capítulo IV se explicará sobre el liderazgo; características, estilos, desafíos y habilidades del administrador de proyecto como líder. En el Capítulo V se expondrá sobre el desarrollo del espíritu de equipo. En Capítulo VI se desarrollarán temas relacionados con la motivación, ya sea del equipo de proyecto como del administrador de proyecto. En Capítulo VII se tratará sobre la comunicación efectiva en los proyectos, mientras que en el Capítulo VIII el poder y la

influencia en los proyectos serán los temas a desarrollar. Los siguientes capítulos de esta sección son el Capítulo IX, sobre los conflictos y la toma de decisiones; el Capítulo X donde se presenta un modelo de resolución de conflicto, la Negociación y el Capítulo XI en el que se presentan los conocimientos políticos y culturales que debe tener un administrador de proyecto.

La sección final presenta los resultados obtenidos de los temas tratados en los capítulos anteriores, comprendido por el Capítulo XII denominado conclusiones.

## CAPÍTULO II

### Conceptos básicos de la administración de proyectos

#### 2.1. El proyecto

*El PMBOK® define un proyecto como un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto, servicio o resultado único.*<sup>1</sup>

Para entender con más facilidad esta definición es preciso analizar cada una de sus partes.

El carácter temporal de los proyectos hace referencia a que todo proyecto tiene un principio y un fin definidos. Se dice que se llega al final de un proyecto cuando: se alcanzan los objetivos del mismo, los objetivos del proyecto no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o bien la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe. Cabe aclarar que no debe confundirse el término temporal con el hecho de que un proyecto tenga una duración corta. Por ejemplo, un proyecto para construir un puente puede que requiera un mes para ser concretado. Sin embargo, este puente perdurará por varios años o hasta siglos e ineludiblemente se trata de un proyecto.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque durante el proyecto existan fases que se repiten o elementos en común con otros proyectos esto no altera la condición de unicidad del proyecto. Por ejemplo, siguiendo con el ejemplo del puente, puede que todos los puentes sean construidos de la misma manera o se utilicen los mismos materiales pero cada puente está ubicado en un terreno particular, quizás con un diseño diferente o cálculo de estructura diferente, etcétera.

El resultado de un proyecto puede ser:

- Un producto que puede ser un una parte de otro producto o un elemento final en sí mismo.

---

<sup>1</sup> Project management institute (PMI). (2008). *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (4 ed.). Kuala Lumpur: Project Management Inst, p. 5



- Un servicio (por ejemplo: una función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución)
- Un resultado tal como un producto o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación)

Son ejemplos de proyectos:

- Poner en escena una producción teatral.
- Desarrollar e introducir un nuevo producto.
- Planear un casamiento.
- Diseñar y poner en práctica un sistema de computación.
- Emitir una nueva moneda
- Modernizar una fábrica.
- Ser anfitrión de una conferencia.
- Diseñar y producir un folleto.
- Llevar a cabo la limpieza ambiental de un lugar contaminado.
- Construir un centro comercial.

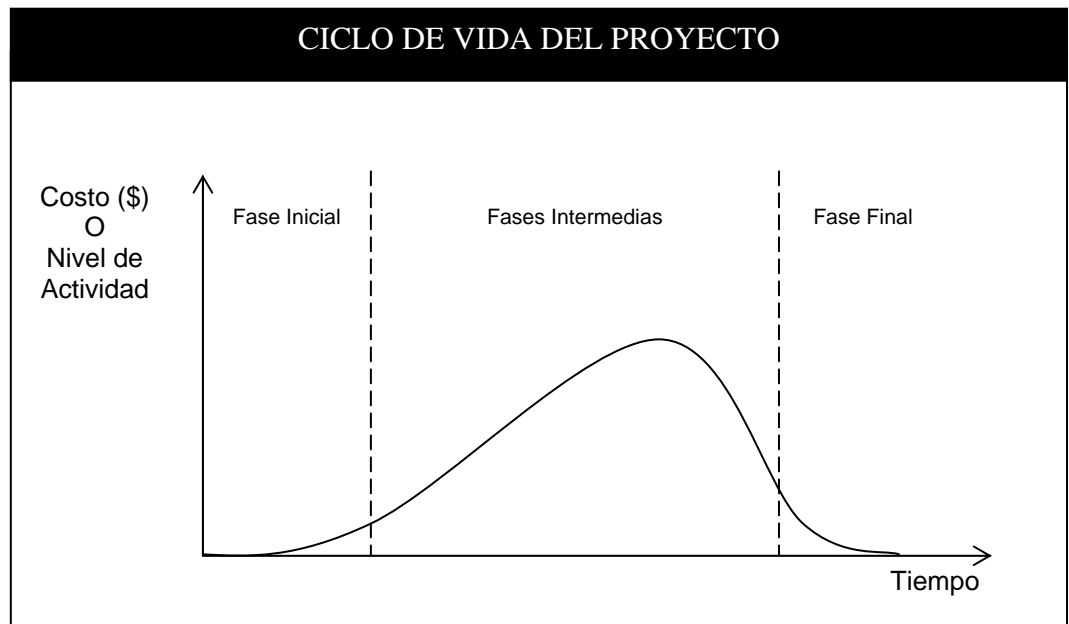
## **2.2. El ciclo de vida de un proyecto**

La Administración de Proyectos conforme a la metodología PMI divide un proyecto en fases. Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor. Las fases del proyecto suelen ser secuenciales y a veces superpuestas dependiendo de la naturaleza de cada proyecto.

La figura 1 representa el ciclo de vida típico de un proyecto con sus fases. Sin embargo cada proyecto tiene su propio ciclo de vida y quizás sea diferente a este.

La estructuración en fases facilita la dirección, planificación y control del proyecto. Cada fase del proyecto se completa cuando finaliza la producción de entregables. Cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto es un entregable. Si el proyecto fuese una fábrica, los entregables son lo que produce esa fábrica.

La cantidad de fases y el grado de control aplicado en cada fase dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto.

**Figura 1. Ciclo de vida del proyecto**

Fuente: LLEDÓ, P. (2005). Introducción a la administración de Proyectos. *Claves para el éxito de los proyectos* (1 ed.). Inca Editorial, p. 15

### 2.3. La administración de proyectos

*La Administración de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.*<sup>2</sup>

Estas herramientas, habilidades y técnicas le permiten al administrador tener una metodología que permita enfocar todos los proyectos de la misma forma. Y además, le permite repetir los éxitos obtenidos y evitar los errores anteriormente cometidos en proyectos anteriores.

### 2.4. Los procesos de la administración de proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus

<sup>2</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.6

entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.<sup>3</sup>

El PMBOK® menciona 5 grupos de procesos que suceden en los proyectos. Estos grupos procesos son el de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

- Grupo del proceso de iniciación: para la definición de un nuevo proyecto o fase de un proyecto, previa autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- Grupo del proceso de planificación: necesarios para definir el alcance del proyecto, los objetivos y el curso de acción necesario para alcanzar estos objetivos.
- Grupo del proceso de ejecución: para llevar a cabo el plan de trabajo definido anteriormente con el fin de cumplir con los requerimientos del proyecto.
- Grupo del proceso de seguimiento y control: permiten reconocer y evaluar el progreso del proyecto, reconocer las áreas que necesitan ser corregidas e iniciar la corrección correspondiente de las mismas.
- Grupo del proceso de cierre: permiten finalizar todas las actividades, para así poder cerrar formalmente una fase o todo el proyecto.

Si bien los procesos se presentan como elementos diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica los procesos se superponen e interactúan entre sí.

## 2.5. Los stakeholders

*Los Stakeholders son personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante), que se relacionan directamente con el proyecto, o que tienen intereses que pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto.*<sup>4</sup>

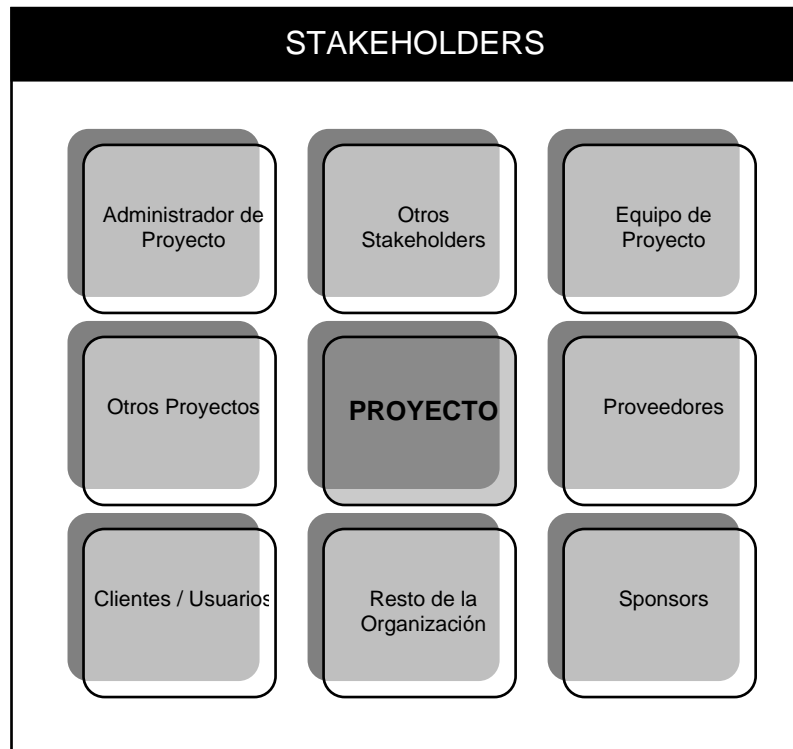
Los stakeholders ejercen cierta influencia sobre el proyecto. El equipo de proyecto debe identificarlos, determinar cuáles son sus intereses y sus expectativas sobre el proyecto, con el fin de lograr satisfacerlos y así lograr resultados exitosos.

La figura 2 presenta los stakeholders de un proyecto, tanto internos como externos que pueden influir en un proyecto.

---

<sup>3</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.39

<sup>4</sup> Ibídem, p.23

**Figura 2. Stakeholders**

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Project management institute (PMI). (2008). *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (4 ed.). Kuala Lumpur: Project Management Inst, p. 23

## 2.6. La Restricción triple

El logro exitoso de los objetivos de un proyecto se ve restringido por tres factores que determinan la restricción triple del proyecto. Estos factores son el alcance, el tiempo y los recursos. Si alguno de estos factores cambia o es modificado, es probable que afecte a los demás poniendo en riesgo la consecución de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, un adelanto en el cronograma a menudo implica aumentar el presupuesto, a fin de añadir recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si no es posible aumentar el presupuesto, se puede reducir el alcance, para entregar un producto en menos tiempo por el mismo presupuesto.

Los interesados, anteriormente nombrados como stakeholders, pueden tener requerimientos o intereses sobre algún factor en particular. Los requerimientos de los interesados crean un desafío aun mayor para el administrador de proyecto y el equipo del proyecto, quienes deben ser capaces de evaluar la situación y equilibrar las demandas a fin de entregar un proyecto exitoso.

En la actualidad las variables de esta restricción triple han aumentado. Las variables de costo, calidad y riesgo se incluyen en esta restricción triple tradicional. ¿Podríamos llamarla de ahora en más “restricción séxtuple”?

## 2.7. Áreas de conocimiento

La Administración de Proyectos conforme a la metodología del PMBOK® comprende nueve áreas de conocimiento que conforman una gestión eficiente de proyecto, estas son: integración, alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

Cada una de estas áreas tienen los siguientes objetivos:

1. Integración: identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
2. Alcance: asegurar que se incluyan todas las tareas necesarias para completar el proyecto.
3. Tiempos: gestionar la realización del proyecto a tiempo.
4. Costos: asegurar que el proyecto cumpla dentro del presupuesto preestablecido.
5. Calidad: satisfacer los objetivos para los cuales fue desarrollado el proyecto.
6. Recursos Humanos: asegurar que el recurso humano del proyecto sea gestionado, conducido y organizado de manera eficiente.
7. Comunicaciones: lograr que toda la información circulante en el proyecto sea exacta, adecuada y oportuna.
8. Riesgos: aumentar la probabilidad e impacto de eventos positivos y reducir la probabilidad e impacto de eventos negativos.
9. Adquisiciones: gestionar la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que son necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

A pesar de que siempre se menciona al alcance, tiempo y costo como la piedra angular sobre la cual se forma la “restricción triple” y de integrar la línea base necesaria para el comienzo de todo proyecto, lo cual es cierto, el resto de las otras áreas tienen también el

mismo grado de importancia, o incluso más, dependiendo del tipo de proyecto en el cual estemos trabajando.

Ahora que se tiene una visión general de los proyectos y su administración, en los siguientes capítulos se analizarán las habilidades necesarias para una eficaz dirección del mismo.

## CAPÍTULO III

### El administrador de proyecto y sus habilidades

#### 3.1. El administrador de proyecto

El PMBOK® define al administrador del proyecto como “*la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto*”<sup>5</sup>, pero esta definición no es suficiente para entender quién es verdaderamente el director de proyecto.

Un autor que completa la definición del PMBOK® es Jaime Pereña Brand en su libro “*Dirección y Gestión de Proyectos*”<sup>6</sup>, quien dice que es indispensable el nombramiento de un administrador de proyecto con suficientes capacidades, habilidades y características para que un proyecto pueda ser dirigido con éxito hacia la consecución de los objetivos preestablecidos.

El papel del jefe de proyecto tiene un papel decisivo en todas las fases del proyecto y es quien debe impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones.

Todo aquel que se interese tan solo un poco en la administración de proyecto notará de inmediato la importancia de esta figura. Este toma muchas denominaciones, tales como: administrador de proyecto, jefe de proyecto, director de proyecto, responsable de proyecto, jefe de obra, project leader, project manager, etc. En este trabajo lo denominaremos administrador de proyecto pero cualquier otra denominación usada será considerada sinónima.

#### 3.2. El rol de un administrador de proyecto

*El rol del administrador de proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión*

---

<sup>5</sup> Ibídem, p.13

<sup>6</sup> PEREÑA BRAND, J. (1996). El jefe de Proyecto. *Dirección y Gestión de Proyectos* (2 Ed.). Madrid: Díaz De Santos, p.49

*gerencial de un área técnica o administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son responsables de una faceta del negocio básico.*<sup>7</sup>

Dependiendo de la estructura de la organización el administrador de proyecto puede estar ubicado bajo el mando de un gerente funcional o puede ser miembro de un grupo de gerentes de proyectos quienes responden a un gerente de negocios (estructuras matriciales por proyecto).

Estas dos jefaturas (funcional y de proyecto) tienen su propio rol a interpretar, roles complementarios y que no deberían provocar conflictos excesivos si se comprenden bien. La Tabla 1 es presentada por Jaime Pereña Brand, la cual muestra el rol de la jefatura funcional y la de proyecto, poniendo de relieve su complementariedad y la necesidad de que ambos se integren armónicamente.

**Tabla 1. Papeles complementarios del administrador de proyecto y los directores funcionales**

ADMINISTRADOR DE PROYECTO	DIRECTORES FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qué hay que hacer en el proyecto para conseguir los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo deben integrarse las diferentes aportaciones al proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo se ha de hacer el trabajo en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo se están cumpliendo los objetivos del proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuándo ha de estar hecha cada fase del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo afecta el proyecto a las actividades continuas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo va el avance del proyecto y el cumplimiento de los plazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De qué recursos puede disponerse para hacer el trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qué recursos hay que afectar al proyecto y como deben gestionarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo se está realizando el trabajo técnico</li> </ul>

Fuente: PEREÑA BRAND, J. (1996). El jefe de Proyecto. *Dirección y Gestión de Proyectos* (2 ed.). Madrid: Díaz De Santos, p. 66

Pereña aclara que el rol del administrador de proyecto es la de un verdadero jefe. El administrador de proyecto no es sólo un mero coordinador o animador, ya que si éste no contara con la autoridad suficiente o el apoyo y reconocimiento por la organización como jefe, no podría tomar decisiones ni impulsar el proyecto hacia la consecución de objetivos.

Por otro lado, el autor plantea que un administrador de proyecto puede tener poder absoluto para tomar decisiones y que este poder sea suficiente y necesario para desempeñar su rol. Sin embargo, bajo este supuesto el administrador de proyecto carecería de habilidades de

<sup>7</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.13



liderazgo, comunicación, integración y manejo de restricciones, propias de su rol de animador o coordinador.

Debe quedar en claro que el rol del administrador de proyectos no se limita sólo al poder que le es asignado, sino también incluye roles críticos, complementarios y necesarios. Estos roles según el Pem4dev<sup>8</sup> son:

1. Rol integrador: asegura que todas las actividades, estrategias y propuesta del proyecto sean un esfuerzo integrado.
2. Rol comunicador: este rol se enfoca en comunicarse con los interesados en el proyecto y crear el apoyo y relaciones adecuadas.
3. Rol de líder: motivar e inspirar al equipo para entregar el trabajo del proyecto mediante la provisión de una visión y dirección correcta.

### **3.3. Las responsabilidades de un administrador de proyecto**

*La responsabilidad es un acuerdo entre dos o más personas con la intención de alcanzar un resultado deseado. Responsabilidad significa que la organización designa a un administrador que estará a cargo del proyecto para lograr sus objetivos. El administrador nominado tiene que seleccionar los miembros de su equipo y asignar las actividades según lo planificado. El administrador tiene la responsabilidad de ejecutar el proyecto; pero aunque la organización ha transferido la responsabilidad de manejar el proyecto, la organización todavía mantiene la responsabilidad por los resultados finales. El administrador del proyecto tiene que estar seguro que la responsabilidad asignada esté claramente definida y que los resultados esperados sean comprendidos y aceptados por todos los interesados.*<sup>9</sup>

Cada vez que se asigna una tarea con ella deviene una responsabilidad. Cuando a un administrador de proyecto se le asigna la responsabilidad sobre un proyecto, la organización debe reconocerlo como responsable de alcanzar los resultados deseados o asumir las consecuencias por una mala gestión.

Los proyectos no suelen ser idénticos. En los proyectos grandes o complejos el administrador de proyecto delega responsabilidad al equipo de proyecto y con esta autoridad.

---

<sup>8</sup> Project management for development (Pm4dev). (2009). Roles, responsabilidades y habilidades. *Fundamentals of Project Management* (2 ed.). Raleigh: Pm4dev., pp. 71-73

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p.79

Siempre debe existir consistencia entre la responsabilidad, las tareas asignadas y la autoridad concedida.

Para facilitar el tratamiento de la responsabilidad y la autoridad en los proyectos se debe definir y determinar cuál es el nivel de autoridad y la responsabilidad que tiene el administrador de proyecto y su equipo en relación a las tareas que se deben realizar. Muchas organizaciones establecen políticas y procedimientos que determinan cómo la autoridad y la responsabilidad son ejercidas en relación a los proyectos.

Según el Pm4dev las responsabilidades del administrador de proyecto son:<sup>10</sup>

- Planificación, desarrollo de los planes del proyecto que guiarán las acciones para implementar el proyecto
- Organización, dirigir y motivar al equipo y a otros interesados claves del proyecto
- Control y monitoreo del progreso versus los planes, lo que puede necesitar modificaciones basadas en resultados de evaluaciones.

Se observa que estas responsabilidades citadas son parte del rol principal del administrador como integrador.

### **3.4. Desafíos que debe enfrentar un administrador de proyecto**

Los administradores de proyecto deben encarar un gran número de desafíos, problemas y decisiones que deberán enfrentar por el solo hecho de asumir la responsabilidad del manejo de un proyecto. Norberto Figuerola, administrador de proyecto argentino, en uno de sus artículos describe los desafíos más importantes que cualquier administrador de proyecto deberá resolver tanto al aplicar la disciplina de la Administración de Proyecto como aquellos desafíos propios del rol que se cumple como administrador de proyecto.<sup>11</sup>

- Imposición de objetivos no realistas: el primer desafío que debe enfrentar el administrador de proyecto es el relacionado con la restricción triple. Muchas veces los objetivos se basan en deseos o presunciones sobre lo que debe lograrse, se establecen

---

<sup>10</sup> Ibídem, p.81

<sup>11</sup> FIGUEROLA, N. Los desafíos del gerente de proyecto « PM Quality – Capacitación y Consultoría. *PM Quality – Capacitación y Consultoría*. URL: <http://pmquality.wordpress.com/project-management/desafios-del-pm/> [Marzo, 2010]

costos y plazos antes de que el proyecto sea realmente comprendido, analizado y planificado racionalmente.

- La trampa de la responsabilidad dual: el administrador de proyecto muchas veces se encuentra entre la encrucijada de cumplir dos roles. Este es responsable por la dirección del proyecto y es responsable de una parte del proyecto en relación a sus conocimientos como técnico o experto. El administrador suele enfocarse en su rol técnico obviando su papel de líder, motivador, coordinador e integrador haciendo fracasar el proyecto. El administrador de proyecto debe encontrar un equilibrio entre la dirección y sus labores técnicas.
- Conflictos con la incertidumbre y la ambigüedad: los proyectos están sujetos a constantes cambios, tiene una duración limitada y un grado de incertidumbre alta. Los administradores de proyecto combaten esta incertidumbre y ambigüedad basándose en métodos cuantitativos que le permiten determinar costos y cronogramas bajo cierto porcentaje de certeza y un nivel de desvío. Se debe hacer entender a clientes y gerentes que los cambios, la ambigüedad y la incertidumbre son constantes a lo largo de la vida de un proyecto.
- Desafíos en cuanto al rol del administrador de proyecto: la administración de proyectos es a veces llamada un arte, ya que se requiere de intuición, sentido común y experiencia para tomar decisiones y comportamientos efectivos. El artículo de Tom Peters "Pursuing the Perfect Project Manager"<sup>12</sup> nos habla sobre cómo manejar estas características de personalidad:
  1. Ego/no-ego: el administrador de proyecto coloca muchas emociones y motivaciones en su trabajo, estableciendo una conexión emocional que le permite mantener su efectividad. Al mismo tiempo, debe colocar sus intereses personales fuera del proyecto, debe aprender a delegar con efectividad tareas importantes o tal vez más entretenidas y al mismo tiempo compartir premios y recompensas con todo el equipo. El ego funciona como combustible para el trabajo pero el administrador de proyecto debe reconocer cuando dejarlo de lado.

---

<sup>12</sup> PETERS, T. Pursuing the Perfect Project Manager. *tompeters! Column Archives*. URL: [http://www.tompeters.com/col\\_entries.php?note=005297&year=1991](http://www.tompeters.com/col_entries.php?note=005297&year=1991) [Marzo, 2010]

2. Autocrático/delegativo: en algunas circunstancias el administrador de proyecto debe lograr sus cometidos utilizando la autoridad y en otras ocasiones es preferible que este sea más flexible dando lugar al consenso y la participación de los miembros del equipo.
3. Tolerancia de ambigüedad/búsqueda de la perfección: controlar la ambigüedad y la posibilidad de cambio debe ser una característica de un administrador de proyecto. Por otro lado, cuando existe certidumbre, la presión, la disciplina y la perfección pasan a primer plano. Requiere de experiencia decidir cuando la perfección es necesaria versus cuando una solución rápida y quizás no perfecta es suficiente.
4. comunicación oral/escrita: el administrador de proyecto debe saber cuando comunicarse de forma oral o cuando de forma escrita. Siempre habrá reuniones, negociaciones con distintos stakeholders, discusiones de pasillo o sesiones de tormenta de ideas donde el administrador de proyecto debe ser muy efectivo en comunicar sus ideas cara a cara. En las organizaciones mas grandes es muy importante la habilidad de comunicación escrita, que sea concisa y clara
5. Complejidad/simplicidad. Cuando los proyectos son complejos suele ocurrir que el administrador ante un conflicto se pierda en la complejidad y caiga en detalles olvidándose del cuadro general. El equilibrio esta en tratar de persuadir al grupo en obtener simplicidad y claridad en el trabajo del día a día, sin por ello minimizar la complejidad.
6. Creyente/escéptico. Es importante que el administrador de proyecto crea y tenga plena confianza en el obrar de su equipo, pero también se necesita de cierta dosis de escepticismo sobre cómo marchan las cosas y cómo se están haciendo. Alguien debe cuestionar y auditar la tarea, efectuar preguntas desafiantes sobre las asunciones tomadas por los otros sin que ello erosione la confianza que debe ser mantenida en el grupo.

Como decía Peters en su artículo, cualquier administrador de proyecto puede mejorar su rendimiento al reconocer, entender y aprender a manejar estas habilidades para tener una mejor visión del proyecto y tomar decisiones más acertadas.

- Desafíos en cuanto a la Capacitación y Desarrollo Profesional: la forma de hacer negocios esta cambiando día a día. Antes se veía al administrador de proyecto como un pensador de tipo lineal y rígido, preocupado por cumplir con los planes, cronogramas,

alcance del proyecto, en donde todo gira entorno a los tiempos y los costos. Hoy en día se busca un profesional más innovador y creativo, que nos brinde nuevas alternativas, soluciones o ideas frescas, de alguna forma romper o al menos replantear lo tradicional. Es por esto que se debe pensar en capacitaciones no solo basadas en los procesos del PMBOK<sup>®</sup>, sino también aprender nuevas betas de la administración de proyectos como es el caso de las habilidades interpersonales, el quality management o el business management.

### 3.5. Habilidades que debe tener un administrador de proyecto

*Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo con el equipo del proyecto y otros interesados. Los directores del proyecto eficaces adquieren un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayudan a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada.*<sup>13</sup>

El Instituto Pm4dev en su libro “Fundamentos de la Administración de Proyectos”<sup>14</sup> dice que los proyectos han evolucionado tanto que han hecho que también cambien las habilidades requeridas para el administrador de proyecto. En un principio se pensaba sólo en las habilidades técnicas y se contrataban a los administradores de proyecto en base a sus conocimientos técnicos. Hoy en día se piensa en un administrador de proyecto más completo, dada la multidimensionalidad de los proyectos y que las habilidades gerenciales e interpersonales son iguales o más importantes que las habilidades técnicas.

Las habilidades que debe tener un administrador de proyectos aumentan en cuantía día a día. Cientos de autores y expertos hablan sobre el tema, se resalta nuevamente porque no deja de ser un desafío dado que las cualidades que normalmente se solicitan son muchas y muy diversas. Como ejemplo de estos requerimientos, se detalla a continuación un resumen de los conocimientos que suelen exigirse:

- Conocimientos sobre administración de proyectos y metodología
- Habilidades interpersonales
  - Liderazgo
  - Construcción de equipos

<sup>13</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.409

<sup>14</sup> Project management for development (Pm4dev). Op.cit., p.83

- Motivación
- Comunicaciones
- Influencia
- Toma de decisiones
- Negociación
- Resolución de conflictos
- Conocimientos tecnológicos
  - Conocimientos de la industria
  - Conocimientos técnicos y tecnológicos
  - Conocimientos del producto y de los procesos
  - Conocimientos de estándares y regulaciones
- Habilidades de administración en general
  - Contabilidad y finanzas
  - Compras y contrataciones
  - Ventas y marketing
  - Contratos y leyes comerciales
  - Producción, distribución y logística
  - Planeamiento estratégico, táctico y operativo
  - Estructuras organizacionales, administración de personal, compensaciones, beneficios y planes de carrera
  - Prácticas de seguridad y salubridad
- Habilidades de trato en general
  - Honestidad e integridad
  - Alta tolerancia a ambigüedades e incertidumbres
  - Político y Persuasivo
  - Asertivo o Proactivo y orientado a procesos
  - Abierto y accesible

Este trabajo de investigación se basa en la clasificación aportada por el PMBOK<sup>®</sup>. Como se citó anteriormente, el PMBOK<sup>®</sup> se refiere a habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales.

### 3.6. Habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales

Los administradores de proyectos deben tener habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales. A continuación se explican cada una de estas habilidades según Dubrin<sup>15</sup> y su relación con el administrador de proyecto.

- Habilidades técnicas: son conocimientos sobre una actividad específica que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas, que incluyen la capacidad para preparar un presupuesto, elaborar un programa de producción, programar una computadora o demostrar un equipo electrónico.

En el caso de un administrador de proyecto esta habilidad se relaciona con el dominio de la tecnología principal del proyecto, sea ésta correspondiente al ámbito de la ingeniería, la arquitectura, el urbanismo, la informática, la organización, la medicina, la física, la educación, el derecho o la economía, es el punto de partida necesario para que el jefe de proyecto pueda comprender los puntos clave del proyecto, tener la autoridad personal imprescindible sobre los demás recursos, planificar adecuadamente la operación, generar ideas y soluciones eficaces, controlar la calidad y la productividad, etc.

- Habilidad conceptual: es la capacidad para entender a la organización como un todo. Incluye reconocer la interdependencia de las diversas unidades de la organización y la forma en que los cambios en una parte cualquiera afectan a todas las demás. Así mismo, implica entender la relación entre el negocio individual y la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de la nación en su conjunto. Para el administrador de máximo nivel, la habilidad conceptual es prioritaria porque son ellos los que tienen más contacto con el mundo exterior.

Los gerentes de proyecto con buenas habilidades conceptuales son muy conscientes de cómo algunos elementos del entorno o ecosistema del proyecto se interrelacionan e influyen. Entienden las relaciones entre los proyectos; la organización; los stakeholders y su entorno; y como los cambios en el entorno afectan al proyecto.

- Habilidad interpersonal: capacidad que tiene un administrador para trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para promover el esfuerzo colectivo de la unidad.

El administrador de proyecto debe tener una capacidad destacada para las relaciones personales, debido a encontrarse situado en el centro de una compleja red de relaciones

---

<sup>15</sup> DUBRIN, A. J. (2008). El trabajo del administrador. *Fundamentos de administración* (8 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub., pp. 14-15

variadas e inestables. Es por esto que el administrador de proyecto debe disponer de cualidades especiales en materia de contacto personal; capacidad de trato, de mando y estabilidad emocional.

### **3.7. Habilidades blandas vs. habilidades duras**

Las habilidades blandas y duras son conocidas por expresiones en inglés como hard skills y soft skills, ya que, el decir habilidades duras y habilidades blandas no significa mucho. Es mejor hacerlo con sus definiciones en inglés. Según una de éstas, hard skills son las habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea, adquiridas por medio del entrenamiento y la educación o aprendidas en el trabajo. Soft skills denominadas también people skills, habilidades para la relación con la gente, son la suma de características de la personalidad, desenvolvura social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifica a cada uno de nosotros.

Parafraseando al autor Kloppenborg<sup>16</sup>, para lograr una administración y liderazgo exitoso en los proyectos, se necesita que una persona desarrolle tanto habilidades blandas como habilidades duras. Algunas personas tienen más desarrollada una habilidad que la otra o se sienten más seguros con una que con la otra, pero para ser exitoso como administrador de proyecto se requiere desarrollar ambas con la inteligencia de saber cuando es necesario aplicarlas. Un administrador de proyecto diligente contrataría un asistente que posea las habilidades que éste no ha desarrollado. El entrenamiento, la experiencia y la instrucción puede ser también un instrumento para mejorar o desarrollar habilidades necesarias, ya sean habilidades blandas como duras.

### **3.8. Las habilidades interpersonales**

Los administradores de proyecto trabajan bajo una estructura organizacional que es creada por personas con diferentes experiencias.

*Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Representan la habilidad de un gerente para*

---

<sup>16</sup> KLOPPENBORG, T. (2008). Introducción a la administración de proyectos. *Contemporary Project Management* (1 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub, p. 6



*trabajar efectivamente como líder del equipo, consolidar el esfuerzo cooperativo con los miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo del proyecto interactúe. Estas habilidades son críticas para la ejecución efectiva en un proyecto con un entorno desafiante.*<sup>17</sup>

Las principales habilidades interpersonales según el PMBOK® son:<sup>18</sup>

- Liderazgo
- Desarrollo del espíritu de equipo
- Motivación
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Conocimientos políticos y culturales
- Negociación

Aunque los directores del proyecto utilizan habilidades interpersonales adicionales, el uso adecuado de estas habilidades ayuda al director del proyecto a dirigir el proyecto de manera eficaz de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo.

Ya que las habilidades interpersonales son el tema central de este trabajo de investigación; en los siguientes capítulos se desarrollan cada una de las habilidades interpersonales anteriormente citadas.

---

<sup>17</sup> Project management for development (Pm4dev). Op.cit., pp. 86-90

<sup>18</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.409

## CAPÍTULO IV

### Liderazgo

#### 4.1. Definición de liderazgo

Según Warren Bennis, en su libro “On Becoming a Leader”<sup>19</sup>, tres razones básicas explican por qué la sociedad y las organizaciones necesitan líderes y no pueden funcionar sin ellos. Primero, el líder es responsable de la eficiencia de la empresa. El éxito o el fracaso de una empresa dependen de la calidad de sus líderes. Segundo, el líder ofrece un propósito rector, algo que se necesita urgentemente en el mundo moderno. Tercero, la preocupación actual por la integridad de las instituciones pone de relieve la necesidad de un mejor liderazgo en la religión, el gobierno, Wall Street y la empresa. La vida en sociedad y en las organizaciones depende de la calidad del liderazgo. Es por esto que se trata de entender qué es el liderazgo.

Robbins<sup>20</sup> en su libro “Comportamiento organizacional” define al liderazgo como “*la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas*”. Este autor sostiene que la influencia puede ser formal proveniente del cargo que ocupa o la influencia puede surgir fuera de la estructura formal, denominada liderazgo no autorizado. Es decir, los líderes pueden surgir de manera natural o como consecuencia de un nombramiento formal.

Ahora que se conoce qué es el liderazgo, es importante hacer una breve distinción entre liderar, administrar e influir propuesta por Dalton.<sup>21</sup>

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados con el fin de que estos sigan al líder, colaborando en la consecución de metas y

---

<sup>19</sup> BENNIS, W. (2003). How to be the lider they ´ll follow. *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (Revised ed.). New York: Basic Books., p. 75

<sup>20</sup> ROBBINS, S. P. (2009). Enfoques básicos sobre liderazgo. *Comportamiento organizacional*. Columbus: Pearson., p. 312

<sup>21</sup> DALTON, M. (2007). Liderazgo: Estilos y habilidades de un buen líder. *Relaciones Humanas/ Human Relations (Edición en español)* (3 ed.). México, D.F: Thomson., pp.287-288

de la visión. Los líderes exitosos son aquellos que basan su labor en los valores humanos, la empatía, el respeto y el coraje.

La administración en cambio consiste en utilizar los recursos para alcanzar una meta. Los recursos pueden ser humanos o de otra índole. Si un administrador no utiliza recursos humanos para alcanzar sus metas entonces no es un líder, ya que no necesita influir en la conducta o tareas de los demás.

La influencia es la capacidad de cambiar o transformar la actitud o conducta de un individuo o grupo. Esta influencia deviene del poder.

Por ultimo el liderazgo no es una forma de manipulación. Por el contrario, consiste en conocer los motivos de los seguidores y así crear condiciones laborales que satisfagan sus necesidades, mientras que al mismo tiempo cumplen con los objetivos organizacionales.

#### **4.2. La relación entre la autoridad y el líder de proyecto**

Indudablemente para ser un buen líder uno de los elementos que necesitamos es autoridad, que definitivamente no es la capacidad de vociferar, manotear y ser un déspota. La autoridad no es autoritarismo. Armas opina que una de las mejores definiciones de autoridad es aportada por Ikram Antaki, quien menciona que la autoridad es la capacidad de obtener de los demás algún comportamiento por simple sugestión, es decir, hacerse obedecer sin recurrir a ningún tipo de fuerza.<sup>22</sup>

Ikram Antaki hace una interesante descripción de algunos tipos de autoridad:

- Autoridad política: este tipo de autoridad requiere no sólo de un título nobiliario (jefe de proyectos) sino también es necesario que exista legitimidad, es decir aceptación. La legitimidad puede basarse en una figura paternalista, sabia, carismática o racional.
- Autoridad artificial: es la que se impone por medio de la utilización de afirmaciones repetitivas por contagio, cuando se le dice a las personas lo que quieren escuchar para tenerlos contentos, sin importar si es lo mejor para todos.

---

<sup>22</sup> ARMAS, M. A. Liderazgo y Autoridad. *Líder de Proyecto.com / Tu entrada al mundo de la Administración de Proyectos*. URL: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/liderazgo\\_y\\_autoridad.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/liderazgo_y_autoridad.html) [Marzo, 2010]

- Autoridad oculta: imposición de tradiciones, costumbres en busca del conformismo. Existe una tendencia a rechazar nuevas ideas sin importar si son buenas o malas

Lo deseable es una autoridad política con una figura de sabio carismático basado en la razón. La triste realidad es que pocas veces se cuenta con un líder así. Por lo general los líderes se basan en la razón, cualquier otra característica positiva ya es ganancia.

### 4.3. Elementos del liderazgo eficaz en la administración de proyectos

*Según el PMBOK® los elementos de un liderazgo eficaz son el respeto y la confianza, más que el miedo y la sumisión. Durante todo el proyecto, los líderes del equipo del proyecto son responsables de establecer y mantener la visión, la estrategia y las comunicaciones, de fomentar la participación, la confianza y el desarrollo del espíritu de equipo, de influir, guiar y monitorear; y de evaluar el desempeño del equipo y del proyecto.*<sup>23</sup>

A continuación se explican cuáles son los elementos para lograr un liderazgo efectivo en la administración de proyectos según Gido y Clements.<sup>24</sup>

- Participación, consulta y dirección:

La administración de proyectos efectiva requiere un estilo de liderazgo de participación y consulta, en el que el administrador proporcione asesoría e instrucción al equipo en lugar de dar órdenes. El administrador de proyectos determina las metas, objetivos, restricciones y pautas para lo que se necesita hacer; mientras que los miembros del equipo deciden cómo hacerlo. Al conceder este beneficio al equipo de proyectos estos sienten tener la propiedad y el control de su propio trabajo, sienten que pueden lograr metas y hacer frente a retos.

- Motivación y reconocimiento.

Comprender qué motiva a los miembros de un equipo y crear un ambiente de respaldo en donde las personas se sienten estimuladas a sobresalir es función de

<sup>23</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.409

<sup>24</sup> CLEMENTS, J. P., & GIDO, J. (2007). El gerente de Proyecto. *Administración exitosa de proyectos/ Successful Project Management*. México: Cengage Learning Editores., pp. 85-89

un buen líder de proyecto. Esto se puede lograr mediante la participación y el involucramiento de todos los miembros del equipo. Para ello, se debe hacer participar a miembros del equipo en las discusiones, invitándolos a dar ideas en reuniones, solicitando consejos y sugerencias, y hasta haciéndolos participar en presentaciones al cliente o a la alta dirección. Este enfoque crea una sensación de respaldo y mutuo respeto dentro del equipo por los conocimientos únicos que cada persona trae al equipo.

El administrador de proyectos tiene que ser cuidadoso en no crear situaciones que ocasionen que las personas se sientan desanimadas. Son causas de desánimo la falta de expectativas claras, los procedimientos innecesarios, las reuniones en equipos improductivas, la “subutilización” de las personas (asignar tareas por debajo de su capacidad) y la “sobreadministración” (indicar permanentemente cómo debe realizarse un trabajo).

El administrador puede fomentar la motivación a través del reconocimiento del equipo de proyectos como un conjunto y de sus miembros como individuos. Esto se logra haciéndoles sentir que están haciendo una contribución al proyecto y necesitan ser reconocidas.

El reconocimiento puede ser monetario, puede tomar la forma de estímulos verbales, alabanzas, señales de apreciación o recompensas, mostrando un interés sincero en el trabajo de cada persona en el equipo. Este debe otorgarse tan pronto como sea posible, después de la acción que se está reconociendo; de lo contrario, la repercusión en el desempeño futuro será muy poca.

- Confianza y expectativas

El buen administrador de proyecto establece un ambiente de confianza, altas expectativas y de satisfacción. Para fomentar la confianza el administrador cumple su palabra y continúa sus compromisos, demostrando así que él es un modelo a seguir. Si el administrador no le da importancia a cualquier sugerencia, pregunta o preocupación que le presenten, perderá credibilidad.

El administrador de proyecto suele ser una persona optimista, muestra confianza en los miembros del equipo y tiene altas expectativas en cuanto a su desempeño, logrando motivar a los miembros en busca de la consecución de los objetivos. Sin embargo, si el administrador no equilibra sus altas expectativas y

optimismo de acuerdo a la realidad; el equipo del proyecto puede llegar a sentirse frustrado.

- Positivismo y socialización

El positivismo y la socialización son dos elementos indispensables para lograr una administración efectiva de los proyectos.

Todo grupo de proyecto debe pasar por un periodo de socialización, con el fin de lograr que estos tengan un sentimiento de camaradería y trabajen efectivamente como un equipo de alto desempeño. Para ello, el administrador de proyecto debe iniciar reuniones sociales del equipo de proyecto, comidas o días de campo. Otro factor que puede facilitar la socialización es ubicar a todo el equipo de proyecto en una misma oficina o área, para fortalecer los vínculos entre estos y crear más momentos de contacto y comunicación.

El proyecto debe ser divertido y el administrador de proyecto debe ser positivo, dando siempre el ejemplo. El administrador de proyectos tiene que mantener una actitud positiva, no hacer comentarios negativos, no quejarse, no criticar o culpar, no hacer comentarios despectivos y exponer con toda claridad que ese comportamiento no es aceptable mientras se esté trabajando en el equipo. Los administradores efectivos tienen una actitud de "se puede hacer", el deseo de lograr y superar los obstáculos.

#### **4.4. Los tipos de liderazgo en la administración de proyecto**

José Esterkin dice que un buen administrador de proyecto debe identificarse claramente con tres tipos de liderazgo<sup>25</sup>.

- El líder democrático: es aquel que consulta con su equipo antes de tomar una decisión haciendo sentir a su equipo valorado. Esto no quiere decir que pierda el control; sin embargo, puede ser visto como una persona insegura. Este estilo de

---

<sup>25</sup> ESTERKIN, J. Tipos de líder. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=36](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=36) [Marzo, 2010]

liderazgo es bueno cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

- El líder laissez-faire ("dejar hacer"): a diferencia del democrático este tipo de liderazgo ejerce poco control sobre los miembros del equipo, inspirando libertad de acción y creatividad. Por otro lado, puede generar poca motivación y dejar el grupo a la deriva. Se debe aplicar este estilo de liderazgo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
- El líder autocrático: es aquel que domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. Un administrador de proyecto debe aplicarlo cuando hay que tomar decisiones bajo situaciones límites, urgentes o de peso.

El administrador de proyecto debe aplicar un estilo de liderazgo en función de la situación, del proyecto y de su equipo. Un buen administrador de proyecto debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saberlos utilizar, a los tres, en todas las escenas del proyecto.

#### **4.5. Habilidades de un buen líder de proyecto**

En ocasiones, la eficiencia del líder se basa en demostrar que posee las habilidades adecuadas. Por fortuna pueden adquirirse o cultivarse. En muchas investigaciones se han descubierto habilidades básicas que ayudan mucho a un líder competente. Estas características son presentadas en la Tabla 2.

Cabe aclarar que muchos investigadores opinan que algunas de estas características son esenciales para el liderazgo eficaz, pero sólo si están en combinación con otros factores. Richard Daft, por su parte considera que hay características que son esenciales, como la confianza en uno mismo, la honradez, la integridad y el dinamismo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> DAFT, R. L. (2010). Rasgos, comportamientos y relaciones. *The Leadership Experience* (5 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub., pp. 48-52

**Tabla 2. Características de un líder exitoso**

<b>CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EXITOSO</b>	
<u>Características personales</u>	Energía
	Vigor físico
<u>Inteligencia y capacidad</u>	Inteligencia, capacidad cognoscitiva
	Conocimiento
	Juicio, decisión
<u>Personalidad</u>	Confianza en uno mismo
	Integridad y honradez
	Entusiasmo
	Deseo de liderar
	Independencia
<u>Características sociales</u>	Sociabilidad
	Disposición a cooperar
	Capacidad para conseguir la cooperación de otros
	Tacto, diplomacia
<u>Características relacionadas con el trabajo</u>	Dinamismo, deseos de sobresalir
	Responsabilidad en la persecución de las metas
	Persistencia frente a los obstáculos
<u>Antecedentes sociales</u>	Grado de estudios
	Movilidad

Fuente: DAFT, R. L. (2010). Rasgos, comportamientos y relaciones. *The Leadership Experience* (5 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub., pp. 48-52

Paralelamente, el Instituto Argentino de Administración de Proyectos ha elaborado un artículo llamado “Las siete características de un líder exitoso”<sup>27</sup>, en el cual pretende explicar cuales son las características o habilidades que debe tener un líder de proyecto para ser un buen líder. A continuación se presentan:

- Excelencia en las actividades básicas del día a día: actuar apasionadamente, ser optimista, motivar y valorar al equipo de proyecto, demostrar los valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

<sup>27</sup> ESTERKIN, J. Siete características de un líder exitoso. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=105](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=105) [Marzo, 2010]



- Excelencia en relaciones personales: cumplir promesas, escuchar atentamente, decir la verdad, fomentar el respeto y lograr relaciones de confianza, duraderas y genuinas; hacen mejorar las relaciones interpersonales.
- Adaptación al cambio: Heráclito dijo "Lo único constante en el universo es el cambio" y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- Eficacia personal: enfocarse en lo valioso, priorizar, reclasificar las metas, "parar la pelota", tener momentos de reflexión solo o sola.
- Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- Ser el entrenador del equipo: aconsejar, observar cosas que se pueden mejorar y compartir experiencias pasadas generosamente.
- Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajar? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si el proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

Ahora que se está más interiorizado con las habilidades, características o cualidades que se necesitan para ser buenos líderes, se puede reflexionar sobre nosotros mismos como líderes y pensar qué habilidades se poseen, cuáles habilidades no se poseen y cuáles se pueden mejorar.

El asesoramiento y la tutoría por parte de alguien con experiencia servirán para adquirir las habilidades y características faltantes. La manera en que uno se comporta como seguidor también ayudará o perjudicará el propio crecimiento. Una excelente preparación para convertirse en líder consiste en ser primero un buen seguidor, papel que desempeñamos a lo largo de la vida.

#### 4.6. Los líderes del futuro

Dalton<sup>28</sup> expresa que el líder del futuro tendrá que enfrentar cada día mayores desafíos. También predice que la era del líder déspota, basado en el poder y la dominación ya se terminó y comenzará una nueva era de líderes participativos, con más conocimientos, capaces de manejar más información y aceptar los cambios viéndolos como una oportunidad.

Completando el postulado anteriormente citado, Warren Bennis<sup>29</sup> asegura que los líderes del futuro reunirán las nueve características siguientes:

- Tendrá una educación más amplia, actualizándose a través de aprendizaje de toda la vida
- Mostrará entusiasmo sin límites
- Tendrá fe en la gente y en el equipo de trabajo
- Estará dispuesto a correr riesgos
- Antepondrá el crecimiento de largo plazo a la utilidad de corto plazo
- Buscará ante todo la excelencia
- Estará listo para el cambio
- Mostrará virtud en su integridad, ética y respeto por los otros
- Será sensato dándoles a los seguidores la oportunidad de proyectar una imagen positiva

El líder eficiente del futuro aceptará el cambio con optimismo y continuará la importantísima tarea de ayudar a otros a alcanzar los niveles más altos de desempeño.

---

<sup>28</sup> DALTON, M. Op.cit., p.311

<sup>29</sup> BENNIS, W. Op.cit., pp. 76-78

## CAPÍTULO V

### Desarrollo del espíritu de equipo

#### 5.1. El equipo de proyecto y el desarrollo del espíritu de equipo

*Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma interdependiente para lograr una meta común. El trabajo en equipo es el esfuerzo cooperativo de los miembros de un equipo para lograr esa meta común. La efectividad -o la carencia de la misma- del equipo de proyectos puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Aunque son necesarios los planes y las técnicas de administración de presupuestos, las personas - el gerente del proyecto y el equipo del proyecto- son la clave para el éxito del proyecto, el cual requiere de un equipo de proyecto efectivo.<sup>30</sup>*

*El desarrollo del espíritu de equipo es el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por la percepción común de un mismo objetivo, a trabajar de manera interdependiente, unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización. El trabajo en equipo es el resultado de un buen liderazgo y de un buen desarrollo del espíritu de equipo.<sup>31</sup>*

El desarrollo del espíritu de equipo no es una tarea sencilla. Los proyectos están sujetos a cambios constantes, es por esto que como administrador de proyectos, para desarrollar equipos se debe afirmar los pilares de la comunicación, la confianza, el respeto, la ética, las recompensas, el liderazgo, la solución de conflictos eficaces y la motivación en los equipos. Como se puede ver todos estos pilares citados no son más que habilidades interpersonales.

Es importante hacer una aclaración antes de interiorizarnos más en los equipos. No son la misma cosa grupos que equipos.

*Se define al grupo como dos o más personas, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar objetivos específicos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa*

---

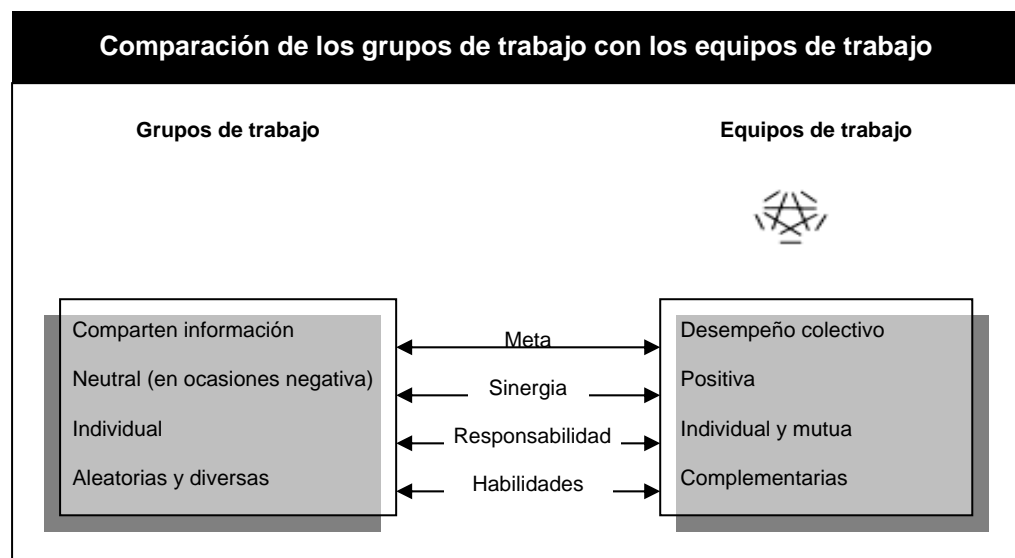
<sup>30</sup> CLEMENTS, J. P., & GIDO, J. Op.cit., p.110

<sup>31</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.409

principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.<sup>32</sup>

Los grupos trabajan sin cooperación, en busca de los objetivos individuales de sus miembros. Los equipos logran sinergias, gracias a la búsqueda de una meta común y la colaboración. Si los esfuerzos individuales de los miembros de un grupo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales, entonces hablamos de un equipo.

**Figura 3. Comparación de los grupos de trabajos con los equipos de trabajo**



Fuente: ROBBINS, S. P. (2009). Comprensión de los equipos de trabajo. *Comportamiento organizacional*. Columbus: Pearson., p. 257

## 5.2. Las etapas de formación de un equipo de proyecto

Anteriormente se dijo que un grupo no es lo mismo que un equipo. Lo deseable en cualquier proyecto o actividad, que requiera un grupo de personas, es que se hable de equipo y no de un grupo. Los equipos no nacen, sino se hacen. El desarrollo de un grupo requiere atravesar por una serie de etapas, en las cuales los miembros logran abrirse, confiar y participar en una meta común, hasta lograr el máximo desempeño característico de un equipo.

Norberto Figuerola dice: *El líder del equipo deberá saber en qué fase del tiempo se encuentra su equipo y estar listo para satisfacer las necesidades específicas de cada fase.*<sup>33</sup>

<sup>32</sup> ROBBINS, S. P. (2009). Comprensión de los equipos de trabajo. *Comportamiento organizacional*. Columbus: Pearson., pp. 257-258

Cuatro son las fases del desarrollo del equipo: de formación, de tormentas, de adaptación y de desempeño. Algunos autores agregan una quinta fase denominada terminación o cierre. Dichas fases se presentan a continuación:

- Fase 1: formación

Esta es una etapa donde los miembros del equipo se sienten excitados y optimistas sobre el nuevo proyecto. Hay mucha impaciencia, desean comenzar a realizar tareas que aun no han sido definidas con claridad. Los logros en esta etapa son pequeños. La sospecha, el temor y la exploración de límites de aceptación rigen las relaciones entre los miembros.

El administrador de proyecto debe proporcionar dirección y estructura. Debe orientar al equipo sobre temas tales como: objetivos, visión, restricciones, tareas y beneficios para satisfacer la necesidad de información del equipo.

Como administrador debe bajar la ansiedad del equipo, aclarar dudas y fomentar la integración.

- Fase 2: tormenta

Esta es la etapa de más conflictos y dificultosa de todas. Los miembros del grupo se sienten disconformes porque las tareas asignadas no eran como las imaginaban. Comienzan los conflictos de identidad y relación. En esta etapa se da la competencia entre los miembros y surgen dudas sobre el éxito del proyecto.

Durante esta fase el administrador de proyecto debe crear un ambiente de participación, comprensión y respaldo. El administrador de proyecto debe definir y aclarar nuevamente las responsabilidades y tareas. Ante cualquier problema debe establecer una postura de asesoría y solución. Esta vez la autoridad es compartida con el fin de involucrar a los miembros del equipo en la solución de problemas y toma de decisiones.

- Fase 3: normalización o adaptación

La tercera fase es una etapa de reconciliación. Los conflictos emocionales disminuyen y los miembros del equipo son aceptados unos a otros. Existe cooperación, normas de conducta y una sensación de que todo se puede lograr. Esto se ve reflejado en un aumento de la productividad. Mientras la amistad y la armonía reinan en el grupo, el

---

<sup>33</sup> FIGUEROLA, N. (2000). Desarrollo del grupo. *Guías para el nuevo gerente*. New York: AMACOM., p. 94

administrador de proyecto asume un papel de respaldo y reconocimiento de logros por parte del equipo.

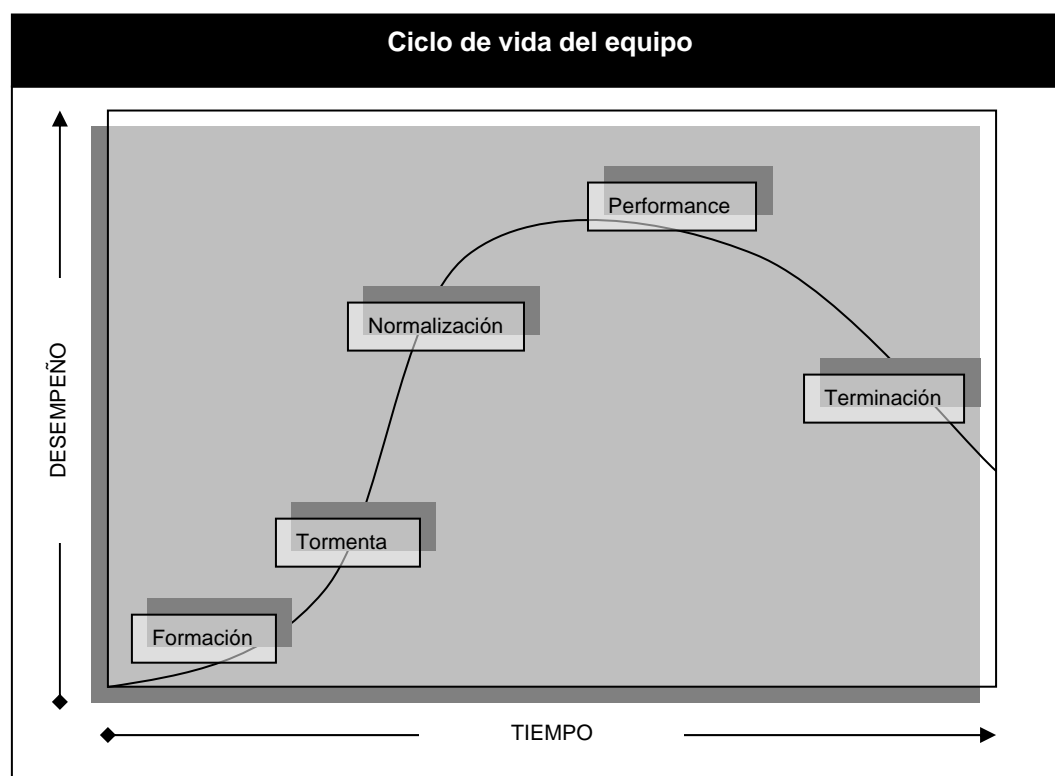
- Fase 4: performance o desempeño

En esta fase el equipo ha llegado al punto de maduración. Verdaderamente es un equipo. Hay comunicación, armonía y satisfacción al realizar las tareas. El equipo logra los máximos niveles de productividad y eficiencia. El administrador de proyecto delega toda responsabilidad y autoridad, ya que el equipo es capaz de diagnosticar, analizar y resolver conflictos, como así también, es capaz de tomar decisiones sobre la mejor manera de implementar cambios. El administrador es un mentor, reconoce todos los logros del equipo y respalda el crecimiento.

- Fase 5: terminación

Inevitablemente cuando el equipo ha logrado alcanzar sus objetivos, tras un periodo de buen desempeño, este comienza a disolverse. Esto sucede cuando el proyecto llega a su fin. El papel del líder ha terminado, a excepción de que surja un nuevo proyecto. Si un nuevo desafío surge, el administrador de proyecto debe iniciar nuevamente el proceso de formación del equipo.

**Figura 4. Ciclo de vida del equipo**



Fuente: FIGUEROLA, N. Op.cit., p.94

*Aunque las fases descritas se dan de forma similar en todos los grupos, no puede olvidarse que cada grupo es único y, por tanto el proceso puede variar. Todo ello dependerá de las características individuales y de los objetivos de los miembros, así como de las técnicas empleadas por los administradores de proyecto para favorecer la interacción entre los participantes.*<sup>34</sup>

### 5.3. Características de un equipo de proyecto efectivo

Figuerola en su libro cita a William Dyer, quien realizó una investigación sobre el comportamiento de los equipos<sup>35</sup>. En él identificó varias características de los equipos exitosos.

<sup>34</sup> PALOMO VADILLO, M. T. (2000). El trabajo en equipo. *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC., p. 113

<sup>35</sup> FIGUEROLA, N. Op.cit., p.93

Entre las características nombra el conocimiento y aceptación de los objetivos y valores por todos los miembros. Los miembros del equipo conocen con claridad todos los detalles del proyecto, comprenden su responsabilidad y cómo su trabajo contribuye al éxito del equipo.

Se respira un ambiente de soporte y confianza. Las comunicaciones son abiertas. Los miembros del equipo comparten toda información relevante, participan en el proceso de decisión y todo problema que surja es resuelto y no ignorado.

#### **5.4. Reuniones de equipo efectivas**

Las reuniones de equipo suelen ser costosas, improductivas, inútiles, una pérdida de tiempo, pero inevitables en algunos momentos de los proyectos. Baker en su libro “*30 minutos... antes de una reunión*”<sup>36</sup> proporciona consejos, guías y pasos para realizar reuniones bien organizadas y efectivas.

El primer elemento a considerar en una reunión es el líder. El líder es el facilitador y moderador de la reunión. Este debe permanecer calmo y neutral, no desalentar ningún tipo de comentario, parafrasear ideas, opiniones y críticas dichas por los miembros del grupo con el fin de que todos las comprendan y evitar que estas se individualicen. Por otro lado, el líder debe fomentar la participación de aquellos miembros que no quieren formar parte de la discusión.

Las reuniones deben organizarse en base a una agenda previamente armada. El arranque debe ser rápido. La reunión debe tener una duración límite, un propósito, procedimiento y objetivos previamente establecidos. Se debe mantener el foco de la reunión y evitar las interrupciones.

El grupo debe ser pequeño, facilitando la comunicación. Sin embargo, debe participar toda aquella persona involucrada o comprometida con el tema objeto de la reunión.

Si bien, la reunión es una herramienta muy importante para cualquier administrador de proyecto deben evitarse cuando el tema a tratar pueda ser resuelto telefónicamente, vía mail o memo.

---

<sup>36</sup> BARKER, A. (1999). *30 Minutos... Antes de Una Reunión (30 Minutos Serie) (Spanish Edition)*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., pp. 66-67



### 5.5. Desarrollo de los objetivos individuales de cada miembro

*El Desarrollo puede ser definido como un continuo y perdurable proceso en el cual los individuos adquieren o mejoran sus competencias, importantes para su actual función, metas de carrera o crecimiento personal. Todas las organizaciones para lograr un equipo de alto desempeño necesitan que cada uno como miembro se desarrolle individualmente.*<sup>37</sup>

Hoy en día, las personas requieren renovar sus habilidades y adaptarse rápidamente a los cambios. El deseo de crecimiento profesional del equipo de proyecto hace que los administradores de proyectos tengan que invertir en la fuerza laboral para evitar que esta se vaya con la competencia, en busca de mejores oportunidades laborales.

Si bien el desarrollo es responsabilidad primaria de cada empleado, el administrador de proyecto cumple un papel de facilitador de este desarrollo. El administrador de proyecto necesita brindarle soporte al plan de carrera de los empleados. El administrador debe dialogar con los empleados para conocer cuál es su plan de carrera, cuáles son sus fortalezas y debilidades como profesional. También debe cerciorarse de que el plan de carrera del individuo está alineado con los objetivos del proyecto. No menos importante es la retroalimentación y el adiestramiento que este practica sobre su equipo, esto le permitirá evaluar el progreso del empleado, ayudarlo con entrenamiento, cursos, libros, etc. Por último, es deber del administrador de proyecto recomendar oportunidades de desarrollo, reconocer y premiar progresos.

---

<sup>37</sup> FIGUEROLA, N. Op.cit., p. 102

## CAPÍTULO VI

### Motivación

#### 6.1. Definición de motivación

Parafraseando a Hellriegel, la motivación es un elemento muy importante para lograr un alto desempeño. Cada individuo posee sus propias fuerzas o motivos que guían su comportamiento. Es labor del gerente de proyecto encauzar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización o en nuestro caso proyecto.

Existen miles de fuerzas que motivan a los empleados, muchas de ellas desconocidas, como así también el efecto que estas motivaciones causan sobre su trabajo. Sobre lo que si se tiene certeza es que una organización debe atraer personas y estimularlas a permanecer en ella, permitir que realicen sus tareas para las que fueron contratadas y estimular a la gente para superarse y usar la creatividad en el trabajo.

*Por tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan, para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.*<sup>38</sup>

#### 6.2. La motivación en la administración de proyecto

La complejidad de los proyectos, los cambios, la incertidumbre, las restricciones, la dualidad de mando, entre otros factores nos hacen recapacitar en la importancia de un equipo altamente motivado para lograr alcanzar los objetivos fijados.

*El administrador de proyecto debe identificar los factores que sirven de incentivos para que el equipo del proyecto pueda completar las actividades dentro de las restricciones del proyecto. Para lograr motivar a cada miembro, el administrador de proyecto tiene que*

---

<sup>38</sup> HELLRIEGEL, D. (2009). Motivación de los empleados. *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México, D.F.: Cenagage learning.. pp. 126-127

*entender como cada miembro es motivado. Mediante este entendimiento el administrador de proyecto tendrá la habilidad de conectar a cada miembro con sus objetivos, responsabilidades y tareas específicas lo que provocarán un mejor desempeño individual.*<sup>39</sup>

Es substancial entender que aún si el proyecto es capaz de desarrollar los mejores planes y tener todos los recursos necesarios, si las personas no están motivadas, el proyecto corre el riesgo de fracasar.

### **6.3. Factores de motivación de las personas. Teorías motivacionales**

*La motivación es el motor de toda conducta humana. La motivación es una tensión basada en la falta de algo que queremos o necesitamos, es algo que nos empuja a actuar hacia el logro de un objetivo. Aplicando esta definición al entorno laboral, un individuo se sentirá motivado por su trabajo si el cumplimiento de la tarea que realiza se identifica con la satisfacción de sus necesidades. Hay personas para las que la autorrealización por medio del trabajo es algo importantísimo, otras, en cambio, aspiran a un trabajo seguro que tenga un horario compatible con otras pasiones.*<sup>40</sup>

Los primeros psicólogos en analizar el tema de las motivaciones veían el motivo en términos de necesidades (Teoría de las necesidades de Maslow). Así los psicólogos reunieron una lista de las necesidades que se pensaron influían en la conducta de personas, tal como el logro, el poder, y la afiliación.

En los años cincuenta se remplazó este pensamiento de las necesidades por el de las expectativas o experiencias. Esta decía que las experiencias o expectativas previas incitaban a las personas a pensar acerca de sus elecciones de ciertas maneras. Esto llevó a entender el modo en que las personas manejaban la información antes de actuar. Otros investigadores miraron cómo una situación o ambiente, tal como la estructura de la organización, la cultura de la compañía, las condiciones de trabajo y otra conducta de trabajo-relación influyeron en la conducta de personas.

La psicología motivacional moderna apunta a conceptos diferentes. Esta dice que la motivación es el resultado deseable basado en la habilidad de controlar un trabajo, en adquirir habilidades nuevas, y formar parte de un equipo.

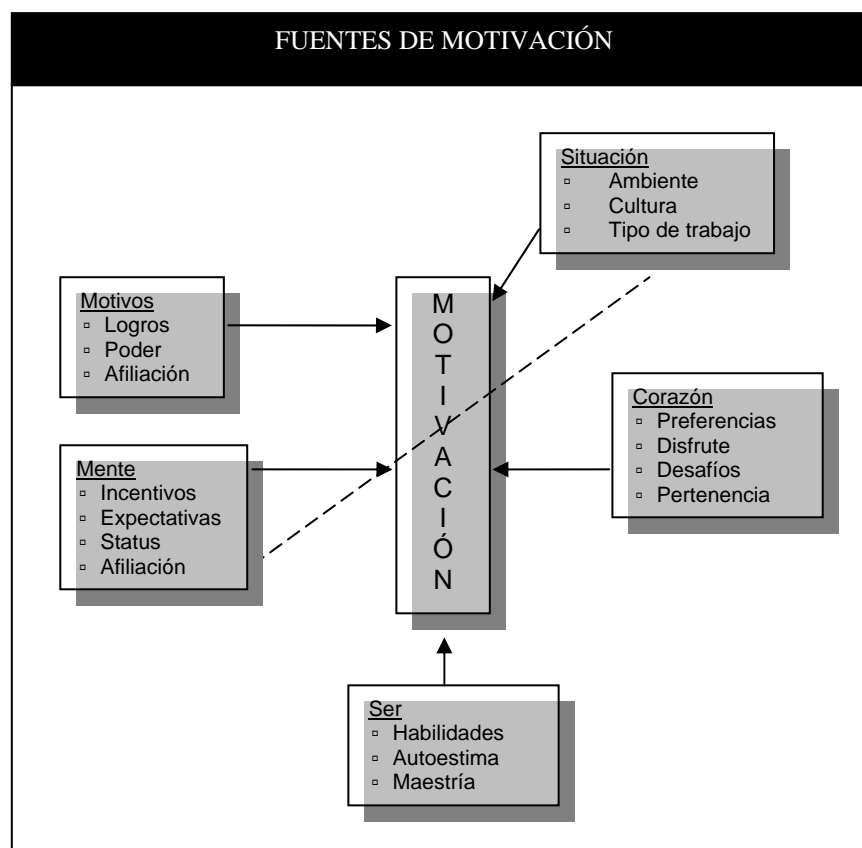
---

<sup>39</sup> Project management for development (Pm4dev). Op.cit., pp. 71-73

<sup>40</sup> ESTERKIN, J. ¿Qué es la motivación? *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/05/30/%c2%bfque-es-la-motivacion/> [Marzo, 2010]

La figura 5 expone las fuentes de motivación de un individuo. Esta muestra como los conceptos de motivación han cambiado con el tiempo. Sobre la diagonal se encuentran las investigaciones primeras sobre el tema y se relacionan con la motivación influenciada por factores externos o extrínsecos al individuo. En la parte inferior a la diagonal representa las nuevas teorías motivacionales modernas, la cual dice que las fuentes motivacionales provienen de factores internos o intrínsecos, tales como: emociones o percepciones individuales.

**Figura 5. Fuentes de motivación**



Fuente: FIGUEROLA, N. Op.cit., p. 55

#### 6.4. La teoría X y la teoría Y en los proyectos

Una de las teorías más aplicada a la administración de proyectos es la Teoría X y la Teoría Y. Esta teoría surge en 1960, creada por Douglas Mc Gregor, quien presenta dos teorías sobre como los gerentes ven la motivación en sus equipos.

El Instituto Argentino de Administración de Proyecto, en su artículo “*La teoría X y la teoría Y*” <sup>41</sup>, hace una aplicación de esta teoría y nos dice que al entenderla podremos comprender cómo es la organización en donde se desarrolla nuestro proyecto, ya sea si somos parte de ella o si se trata de nuestro cliente.

- La Teoría X: un gerente alineado con la Teoría X asume lo siguiente:
  - A los empleados les disgusta el trabajo y siempre que puedan lo evitarán.
  - Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal.
  - Los empleados se sentirán motivados hasta que satisfagan sus necesidades primarias.
  - Como a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
  - Los empleados colocan sus objetivos por encima de los de la organización y no tratan de alienarlos.
  
- La Teoría Y: un gerente alineado con la Teoría Y asume lo siguiente:
  - El trabajo puede resultar tan natural como un juego para el empleado, si las condiciones son favorables.
  - Los empleados se auto-dirigirán y auto-controlarán siempre y cuando sus objetivos estén alineado con los de la empresa.
  - Los empleados se comprometerán con su trabajo para satisfacer sus necesidades de realización personal y la trascendencia.

Según la Teoría X, el empleado al alcanzar sus necesidades primarias dejará de estar motivado y buscará satisfacer el resto de sus necesidades con otras actividades. Por otro lado, según la Teoría Y, el empleado buscará satisfacer sus necesidades más altas con su trabajo. Bajo este último supuesto se conectan las teorías modernas de la administración.

En el artículo se nombran los puntos en común entre la teoría moderna de Administración de Proyectos y la Teoría Y en relación a la motivación del equipo del proyecto:

- Descentralización y delegación de tareas.

---

<sup>41</sup> ESTERKIN, J. Teoría X y teoría Y. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=3](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=3) [Marzo, 2010]

- Adopción de diversos roles en diferentes proyectos de la organización, simultáneamente.
- Administración participativa, consultas a los miembros del equipo como expertos en un tema.
- Evaluaciones de desempeño dentro del proyecto en coordinación con el Área de Recursos Humanos.

### **6.5. El papel del administrador de proyecto en la motivación**

De todos los recursos necesarios en un proyecto, el equipo de trabajo es el más difícil de administrar. Si está motivado, el equipo puede hacer frente a una tarea titánica sin sudar una gota ni quejarse. Pero, cuando se tienen problemas con la motivación, se debe de ajustar el rumbo oportunamente antes de que se nos hunda el barco.

La motivación es un arte. Podemos aplicar una regla de pulgar, la motivación es mostrar aprecio y brindar recompensa al equipo, pero debemos tener en cuenta que cada incentivo funciona diferente para personas distintas.

El administrador de proyecto Jorge Aguirre presenta 25 recomendaciones para el administrador de proyecto para motivar. Según este autor existe una regla aplicable siempre y dice: *“la motivación es mostrar aprecio y brindar recompensa al equipo, pero ¡cuidado! cada incentivo funciona diferente para personas distintas”*<sup>42</sup>

A continuación se nombran brevemente las 25 recomendaciones:

1. El líder debe automotivarse, mostrando energía y seguridad en su accionar, de esta manera obtendrá confianza de su grupo.
2. Compartir la información que se tenga, generará bajar la incertidumbre del equipo e incentivo a sugerir nuevas formas de realizar el proyecto.
3. Propiciar la participación ante un problema, buscar ideas y métodos alternativos de solución.
4. Generar un ambiente amigable. El administrador no debe ser un “mandón” sino quien rete a su equipo a superarse.

---

<sup>42</sup> AGUIRRE, J. *25 secretos para mantener motivado a tu equipo* - Recursos- Líder de proyecto. URL: [www.liderdeproyecto.com/articulos/25\\_secretos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/25_secretos.html) [Marzo, 2010]

5. Cada vez que se cumplan con objetivos, etapas o metas fijadas se debe festejar y disfrutar. Esto incentivará al equipo a alcanzar la próxima etapa.
6. Mostrar aprecio, agradecimiento y humildad al equipo.
7. No culpar a un individuo al realizar una evaluación. Cada error o logro es del equipo.
8. Dar siempre una retroalimentación positiva.
9. Comer con el equipo bajo situaciones espontáneas, no necesariamente bajo el lema de reunión de negocios; de esta manera se ganará confianza.
10. Escuchar a sus colaboradores para obtener nuevas perspectivas de un tema o conflicto y nuevas ideas.
11. Si hay un problema también hay una solución. Plantear los problemas de manera positiva para que el equipo vuelva a su trabajo con entusiasmo para resolverlo.
12. Apoyar, dar confianza y oportunidad de ganar la confianza del administrador.
13. Escoger a la persona adecuada para el trabajo correcto.
14. Realizar almuerzos de trabajo cuando alguien presente una idea relacionada con el proyecto.
15. Dar espacio a la creatividad. Permitir que nuevas ideas sean probadas aumenta la productividad.
16. Recompensar el esfuerzo. Inculcar el sentido de propiedad y pertenencia hará que el esfuerzo para alcanzar las metas sea mayor.
17. Aligerar y compartir. La diversión permite romper el hielo e integrar al grupo.
18. Dar prioridad a tímidos o rezagados al aportar ideas. Fomentar la participación de todos los miembros del equipo.
19. Animar, hacer sentir a los miembros del equipo que son valiosos, elogiar, reconocer y mostrar aprecio por sus esfuerzos.
20. Todo mal entendido o conflicto debe ser resuelto cuanto antes.
21. Reconocer los motivadores del equipo y darles prioridad en su desarrollo personal. Esto incitará a los demás miembros a ser como él.
22. Fomentar sesiones de lluvia de ideas, estas sesiones pueden producir grandes ideas, además de mostrar a los colaboradores que son tomados en cuenta.
23. Dividir el proyecto en partes. De esta manera el equipo sentirá que las metas son alcanzables. Dar libertad al actuar.
24. Alcanzar metas importantes para la organización debe mostrar beneficios para el equipo

25. Tener en cuenta la pirámide de Maslow. Conocer las necesidades individuales de los miembros del equipo. Elaborar una jerarquía de necesidades, calcular la mejor motivación para incentivarlos.

Como vemos no es tarea fácil para el administrador de proyecto motivar a su equipo, pero sí es realizable.

## **6.6. La automotivación del administrador de proyecto**

*Para ser exitoso el administrador de proyecto debe lograr que las cosas sucedan, es decir, debe estar automotivado. La automotivación es el puente entre pensar acerca de los logros y lograr alcanzarlos efectivamente. Es la fuerza interior para lograr los resultados y factor esencial para encarar cualquier emprendimiento. La automotivación no es algo que viene naturalmente para cada uno. Puede en cambio ser aprendida y desarrollada. Es un deseo personal interno que nos mantiene siempre avanzando a pesar de desalientos, errores o atascos.*<sup>43</sup>

Para que el administrador de proyecto esté automotivado Figuerola dice que hay que creer en uno mismo, en las propias capacidades, en nuestro desenvolvimiento ante problemas y por sobretodo mantener un pensamiento positivo.

Por otro lado, nombra que el administrador de proyecto debe desarrollar las cualidades necesarias para estar motivado, entre ellas la flexibilidad para adaptarse a los cambios y el orgullo ante los logros propios.

El administrador de proyecto nunca debe perder de vista sus objetivos, sus metas y los beneficios que espera obtener por su esfuerzo. No debe esperar hasta que se den las condiciones necesarias para comenzar a automotivarse, debe hacerlo ya.

Para concluir con este capítulo podemos decir que la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

---

<sup>43</sup> FIGUEROLA, N. Op.cit., p. 62



## CAPÍTULO VII

### La comunicación efectiva

#### 7.1. La importancia de la comunicación en los proyectos

*La comunicación ha sido identificada como una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto. Es esencial que exista una comunicación eficaz dentro del equipo del proyecto, entre el director del proyecto, los miembros del equipo y los interesados externos. La transparencia en la comunicación permite el trabajo en equipo y conduce a un alto desempeño. Mejora las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y crea una confianza mutua.*<sup>44</sup>

Para lograr una comunicación eficaz y el entendimiento mutuo el administrador de proyecto debe tener en cuenta los estilos de comunicación, las diferencias culturales, las relaciones, las personalidades, el contexto global en el que se da la comunicación. También debe identificar los canales, los estilos de comunicación del equipo y qué tipo de información es importante para el proyecto, ya sea para recibir o compartir.

#### 7.2. Definición y funciones de la comunicación efectiva

La autora González García en su libro “La comunicación eficaz” nos explica el significado de la comunicación<sup>45</sup>. En él nos dice que la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras o gráficos entre dos o más personas. Pero para que la comunicación sea efectiva se necesita que el mensaje que es enviado, que corresponde a la realidad de un sujeto, sea compartida por el receptor y comprendida.

---

<sup>44</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p. 410

<sup>45</sup> GONZÁLEZ GARCÍA, M. d. (1997). La comunicación, esencia de la vida. *La comunicación efectiva: cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar*. México, D.F.: Ediciones Fiscales ISEF., pp. 13-22

Por otro lado es importante entender qué función cumple la comunicación en las organizaciones o dentro de un grupo de personas. Robbins<sup>46</sup> cita que la comunicación cumple cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.

- Función de control: la comunicación controla el comportamiento de los miembros, ya sea mediante la línea de autoridad (órdenes) o mediante la comunicación informal.
- Función motivadora: la comunicación motiva a los miembros de un equipo mediante aclaraciones sobre lo que se debe hacer, palabras de mejorar y corrección, reconocimientos y elogios.
- Función emotiva: la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de las frustraciones y sentimientos de satisfacción del equipo.
- Función informativa: la comunicación facilita la toma de decisiones, al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

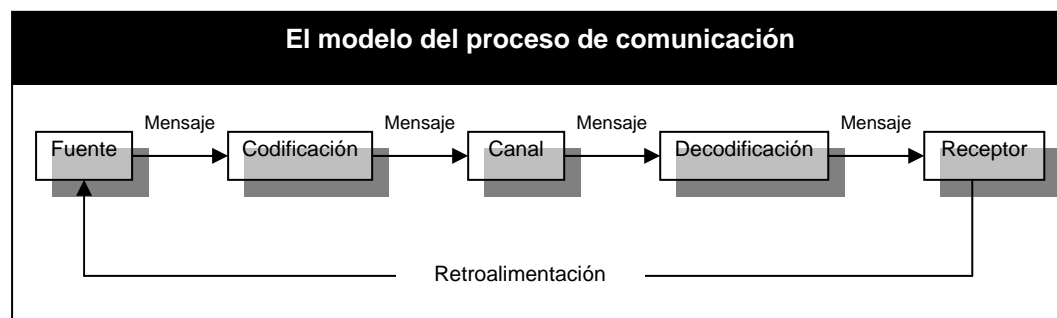
El autor aclara que ninguna de estas funciones debe ser considerada en forma aislada. Las cuatro son necesarias para lograr una comunicación efectiva.

### **7.3. El proceso de comunicación**

La comunicación es un proceso. En toda comunicación existe un mensaje transmitido a través de un canal, desde un emisor hacia un receptor. El mensaje es codificado, es decir, es convertido en símbolos, el cual una vez recibido por el receptor es decodificado. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. Para que el proceso continúe es necesaria la retroalimentación, de esta manera se evitan los malentendidos.

---

<sup>46</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., pp. 284-285

**Figura 6. El modelo del proceso de comunicación**

Fuente: ROBBINS, S. P. (2009). *Comunicación. Comportamiento organizacional*. Columbus: Pearson., pp. 287

#### 7.4. Barreras de la comunicación

Muchos factores pueden influir en la comunicación impidiéndola. A estos factores se los denominan barreras. Algunas de estas barreras se describen a continuación, presentadas por el autor Norberto Figuerola.<sup>47</sup>

- Inferencia-observación confusión: esta barrera hace referencia a la diferencia entre lo que uno sabe y lo que el otro verdaderamente asume que se sabe. Esta diferencia genera confusión.
- Lo sé todo: esta barrera se da cuando uno asume que tiene pleno conocimiento sobre un asunto y no es así.
- Indiscriminación: se da cuando los gerentes prestan más atención a las similitudes que a las diferencias; muchas veces a causa de la rutina.
- Polarización: esta barrera existe cuando no se asume un punto intermedio entre dos extremos.
- Status y posición: cuanto más formal es la posición que uno ocupa, más incompleta es la información que uno recibe.
- Ambientes externos: la comunicación se puede ver afectada si se da en espacios ruidosos, inadecuados o si se proporciona un mensaje informal en un espacio sumamente formal y viceversa.
- Emociones: las emociones también pueden afectar la comunicación, en especial si se trata de emociones defensivas u hostiles pueden dar lugar al rechazo del mensaje.

<sup>47</sup> FIGUEROLA, N. Op.cit., pp. 31-32

- Agendas ocultas: las agendas ocultas se dan cuando se prefiere no compartir información con los demás para lograr ser más competitivo.

### 7.5. Estilos de comunicación

El administrador de proyecto, Norberto Figuerola<sup>48</sup>, habla de los estilos de comunicación y la importancia del entendimiento de estos para un administrador de proyecto.

El autor explica que el individuo, a lo largo de su vida, va adquiriendo conocimientos y experiencias, estas influyen en la manera que el individuo razona y se comunica con los demás. Basado en este supuesto, para que se de una comunicación efectiva, el administrador de proyecto debe entender cuál es su propio estilo de comunicación y cuál es el estilo de comunicación de los demás. Al definir los estilos, el administrador de proyecto será capaz de desarrollar la flexibilidad necesaria para cada situación que requiera de la comunicación.

Los cuatro estilos de comunicación, según Figuerola, son el emotivo, intuitivo, pensativo y directivo. Todos poseemos los cuatro estilos de comunicación, pero tenemos cierta tendencia hacia uno en especial. La Tabla 3 presenta los estilos de comunicación y sus características. Al reconocer el propio estilo de comunicación y el del receptor podemos ser empáticos y adaptarnos al estilo de comunicación del otro para lograr una comunicación exitosa.

A continuación se proporcionan algunos consejos para lograr una comunicación efectiva en función del estilo de comunicación del receptor:

- Para lograr una comunicación efectiva con los emotivos, se debe lograr un vínculo de amistad y un espíritu de confianza y cooperación. Se debe ser informal y mostrar interés en el ámbito privado de este (hobbies, familia, afinidades deportivas, etc.)
- La comunicación con un intuitivo se debe basar en la generación de ideas. Darle crédito a las ideas presentadas por demostrar interés de nuestra parte. No se debe apurar la comunicación, ni tratar de buscar un acuerdo rápido; a este tipo de comunicador le interesa analizar todo en detalle para estar seguro.
- Al intentar comunicarnos con un pensativo debemos aportar ideas concretas, determinar los pros y los contras de cada propuesta, presentar opiniones de peso y argumentar cada opción de manera precisa.

---

<sup>48</sup> FIGUEROLA, N. Ob.cit., p. 32

- Se debe ser específico para comunicarse con un directivo. Se deben evitar las discusiones teóricas y las pérdidas de tiempo. Hay que estar preparado para comunicarse con estos, ya que actúan rápido.

**Tabla 3. Características de los estilos de comunicación**

<b>Características de los estilos de comunicación</b>	<b>Emotivo</b>	<b>Intuitivo</b>	<b>Pensativo</b>	<b>Directivo</b>
<b>Foco</b>	Gente	Cuadro general	Lógica	Acción
<b>Motivación</b>	Querer agradar	Creatividad	Organización	Búsqueda de resultados
<b>Acciones</b>	Absorbe información y busca emociones	Busca patrones y relaciones	Compila información para ser preciso	Busca resultados y logros
<b>Características</b>	Atento Perceptivo	Imaginativo Visionario Conceptual	Analizador Resolutor de problemas Objetivos	Enérgico Directo Orientado a tareas
<b>Tipos de mensajes</b>	Visceral	Visual	Verbal	Verbal
<b>Espacio temporal</b>	Pasado	Futuro	Pasado, presente, futuro	Presente
<b>Potenciales desventajas</b>	Impulsivo Sentimental Sobre-personaliza Subjetivo	Escasa adherencia a los compromisos	Demasiado cauteloso Rígido Impersonal Falta de creatividad Indeciso	Reactivo Foco a corto plazo Insensible Dominante

Fuente: FIGUEROLA, N. Ob.cit., p. 34

Entender y responder a los diferentes estilos de comunicación y necesidades de los individuos es sumamente necesario para las comunicaciones efectivas.

### **7.6. El papel de comunicador de un administrador de proyecto**

*El papel de comunicador es uno de los papeles principales del administrador de proyecto, pero uno que no es apropiadamente considerado cuando se asigna un gerente de proyecto. El papel de comunicador es el más crítico para el éxito del proyecto; la organización, el personal, donantes, beneficiarios e interesados clave en el proyecto,*

*necesitan tomar decisiones críticas acerca del proyecto, la información que reciben tiene que ser relevante, a tiempo y precisa.*<sup>49</sup>

Los administradores de proyectos cumplen tres funciones como comunicadores: reúnen información relevante para el proyecto, analizan y dan sentido a la información y distribuyen la información al entorno externo o interno. Estos usan la comunicación en reuniones, reportes de avance, negociaciones, resolución de problemas, escuchas de sus clientes o miembros del equipo, etc. El éxito de los proyecto en gran medida depende de cómo el administrador de proyecto cumple su papel de comunicador.

### **7.7. Comunicaciones orales y escritas**

La comunicación en los proyectos ayuda a mantener en movimiento el proyecto, identificar posibles problemas, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, conocer por anticipado si el cliente está satisfecho y evitar sorpresas. La comunicación puede ser oral o escrita dependiendo de la situación, el ambiente, el receptor del mensaje y la respuesta que se desea obtener. Gido y Clements<sup>50</sup> informan sobre las características de la comunicación, ya sea oral o escrita, en los proyectos.

- Comunicación oral

Una conversación cara a cara, por teléfono, correo de voz o una conferencia de video son consideradas comunicaciones orales. Las ventajas de este tipo de comunicaciones son que permite tener una retroalimentación inmediata, poder aclarar lo que no fue entendido y discutir los puntos en desacuerdo. Las comunicaciones orales enriquecen la conversación aportando elementos como el tono de voz o el lenguaje corporal. A través del lenguaje corporal podemos determinar si una persona está de acuerdo con una idea (gestos de reconocimiento, sonrisa, apretón de manos) o en desacuerdo (seño fruncido, cruzada de brazos).

Los administradores de proyecto deben fomentar la comunicación cara a cara, ya que esta ayuda a la creación del equipo y al desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

---

<sup>49</sup> Project management for development (Pm4dev). Op.cit., p. 76

<sup>50</sup> CLEMENTS, J. P., & GIDO, J. Op.cit., pp. 160-162

El administrador de proyecto debe ser proactivo, promover las reuniones y la comunicación espontánea con su equipo, para fortalecer vínculos y crear confianza.

Un último factor a mencionar, es que las comunicaciones orales deben de ser directas, sin ambigüedades y claras. Siempre se deben respetar las diferencias culturales, ya sea en las palabras usadas o en los gestos para evitar ofensas o malos entendidos.

- Comunicación escrita

Los memos internos al equipo de proyecto, las cartas y los mail son considerados como formas de comunicación escrita. Una de las características de estos medios de comunicación es que son eficientes, si lo que se quiere es evitar una reunión y ahorrar tiempo. También, son útiles cuando se desea difundir información de manera oportuna, dar seguimiento a conversaciones orales o confirmar una decisión o acciones en lugar de recurrir a la memoria.

Los memos y los e- mails son usados para informar, confirmar o solicitar algo, deben de ser claros, concisos y cortos. Las personas por lo general están abarrotadas de papeles y no tienen tiempo para leer extensos documentos.

## **7.8. Consejos para lograr una buena comunicación para administradores de proyectos**

Ya se ha hablado sobre la importancia de la comunicación en los proyectos; pero qué debe hacer un administrador de proyecto para que la comunicación sea efectiva. Los siguientes temas son abordados en el artículo “Fomentando la Comunicación en los Proyectos”<sup>51</sup> y cubren algunos de los puntos que un administrador de proyectos debe tener en mente mientras idea su estrategia de comunicación.

- Un buen modelo de comunicación empieza por el principio

La comunicación se manifiesta durante todo el ciclo del proyecto. El administrador de proyecto debe armar un modelo de comunicación aplicable a todo el

---

<sup>51</sup> MALLADI, S. *Fomentando la comunicación del proyecto. Líder de Proyecto.com*. URL: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando\\_la\\_comunicacion\\_del\\_proyecto.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando_la_comunicacion_del_proyecto.html) [Abril, 2010]

ciclo; debe tener en cuenta los componentes del modelo, los nodos de comunicación y las líneas de comando (quién le comunica a quién).

Se deben identificar a todos los stakeholders y sus necesidades de información. Involucrarlos es de suma importancia, para aprovechar las experiencias y conocimientos de cada uno de ellos. El administrador de proyectos debe comunicar de manera clara qué se espera de los stakeholders; el tiempo y ritmo en el que serán requeridos y lo que recibirán a cambio.

- Tenga un robusto enfoque a los procesos

Durante el proyecto se realizan procesos. De estos procesos surgen como resultados entregables y artefactos de comunicación. Los artefactos de comunicación son reportes, planillas, predicciones, retroalimentación, etc. La información debe ser capturada durante los procesos con el fin de ser usadas en el futuro. El administrador de proyecto debe determinar el formato de estos artefactos, contenidos, modos, frecuencia de elaboración y entrega.

El equipo de proyecto puede participar en la planificación de los artefactos con el fin de familiarizarlo con el formato y contenido de las mismas. Por otro lado, el equipo podría armar un protocolo sobre cómo emplear las planillas, reportes, etc.

- Promueva ser abierto y la transparencia

El progreso de un proyecto debería ser reportado en forma oportuna con información precisa y honesta. Esta información, aunque sea negativa ayudará a tomar acciones para corregir el curso del proyecto. Los administradores de proyectos deberían usar las herramientas y técnicas apropiadas para estar atentos si surgen diferencias con lo planeado. Si surgen estas diferencias los administradores deben comunicarlas a los stakeholders, para que estos puedan ayudarlos a corregirlas. Esta comunicación permitirá cultivar confianza y responsabilidad entre los stakeholders

Los administradores de proyectos también deberían involucrar a los miembros del equipo durante fases como finalización de diseño, revisión de proyecto, aceptación de proyecto, etc. pues esto hará que se sientan importantes y asuman la responsabilidad del proyecto.



La comunicación abierta debe ser fomentada para que todo miembro del equipo se sienta cómodo contribuyendo en las discusiones y debates, útiles para proporcionar información, ideas y formas para compartir información entre el equipo.

- Tenga más responsabilidad hacia las personas

El administrador de proyecto es responsable del desarrollo del equipo. Para ello la comunicación cumple un papel fundamental. El administrador de proyecto no debe olvidarse de su equipo al alcanzar la meta que le fue asignada; por el contrario, es momento para realizar la retroalimentación correspondiente. En esta, se pueden identificar las áreas de mejoras, trazar planes para mejorar, recompensar el esfuerzo y los logros y por sobre todo motivar.

*En resumen, la comunicación del proyecto se está volviendo más compleja día tras día debido al gran número de stakeholders involucrados y su bagaje de ideas, percepciones y puntos de vista. Un modelo sólido de comunicación apoyado por procesos debería estar implementado para explicar los requerimientos de los diversos stakeholders. Los Administradores de Proyectos deberían darse cuenta de que el motivo es incluir toda la información y personas necesarias y que el lema es proporcionar comunicación honesta y oportuna acerca del proyecto. El tener un enfoque hacia la gente y el proceso es importante para hacer efectiva la comunicación.<sup>52</sup>*

---

<sup>52</sup> MALLADI, S. *Fomentando la comunicación del proyecto. Líder de Proyecto.com*. URL: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando\\_la\\_comunicacion\\_del\\_proyecto.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando_la_comunicacion_del_proyecto.html) [Abril, 2010]

## CAPÍTULO VIII

### Poder e influencia

#### 8.1. Definición de poder e influencia

*El poder es la capacidad de influir en la gente para que haga lo que queremos. Lo ejercen tanto no gerentes como gerentes y en general los individuos en su vida personal. La influencia es la aplicación del poder mediante acciones que realizamos o ejemplos que hacen que la gente modifique su actitud o conducta. Nadie podrá influir en la conducta ajena a menos que posea poder procedente de alguna fuente.<sup>53</sup>*

El poder nos da los medios para alcanzar objetivos, solo hay que saber utilizarlo correctamente para poder influir de manera positiva. No siempre debe verse al poder de manera negativa, como manipulación, control, dominio, explotación, corrupción y coerción, sino debe ser visto como un medio para que otros cooperen en la consecución de metas comunes.

#### 8.2. Fuentes de poder

Según el libro “Fundamentos de la Administración de Proyecto”<sup>54</sup>, las fuentes de poder que puede usar el administrador de proyecto para influir son cinco: poder coercitivo, poder de recompensa, poder de experto, poder legítimo y poder de referencia.

El poder coercitivo es el poder que se citó anteriormente como negativo. Usa la amenaza de castigo y el temor para forzar a las personas a realizar su trabajo. Este tipo de poder tiene un efecto negativo sobre la motivación del equipo. Debe ser usado en última instancia, cuando los demás tipos de poder no dieron resultado. Cuando un administrador de proyecto amenaza

---

<sup>53</sup> DALTON, M. Op.cit., p.317

<sup>54</sup> Project management for development (Pm4de). Op.cit., p.90

con despedir a un miembro del equipo, golpea, regaña, o excluye de un privilegio, en caso de no obedecer está ejerciendo el poder coercitivo.

El poder de recompensa es totalmente opuesto al coercitivo. En lugar de usar amenazas usa la recompensas para incentivar a un individuo a modificar su comportamiento o realizar una tarea en especial. El gerente de proyecto al ascender a un miembro del equipo, reconocer o premiar la realización de un esfuerzo, asignar tareas deseables, está usando el poder de recompensa.

El poder de experto se da cuando quien imparte las órdenes tiene la experiencia y conocimientos suficientes como para influenciar al equipo a seguir estas órdenes. Si el gerente de proyecto tiene la experiencia y el conocimiento necesario es muy probable que el equipo lo vea como una autoridad.

El poder legítimo se basa en la autoridad, producto del rol y la posición que se ocupa. El uso excesivo de este poder puede provocar consecuencias negativas. Este poder es ejercido cada vez que el administrador de proyecto toma una decisión o asigna tareas al equipo del proyecto.

El último poder es el de referencia. Este es el más difícil de lograr, ya que se basa en el carisma personal, las cualidades de liderazgo y en el nivel de confianza con el equipo. El administrador de proyecto debe ganar este poder antes de poder ser usado.

### **8.3. Tácticas de influencia**

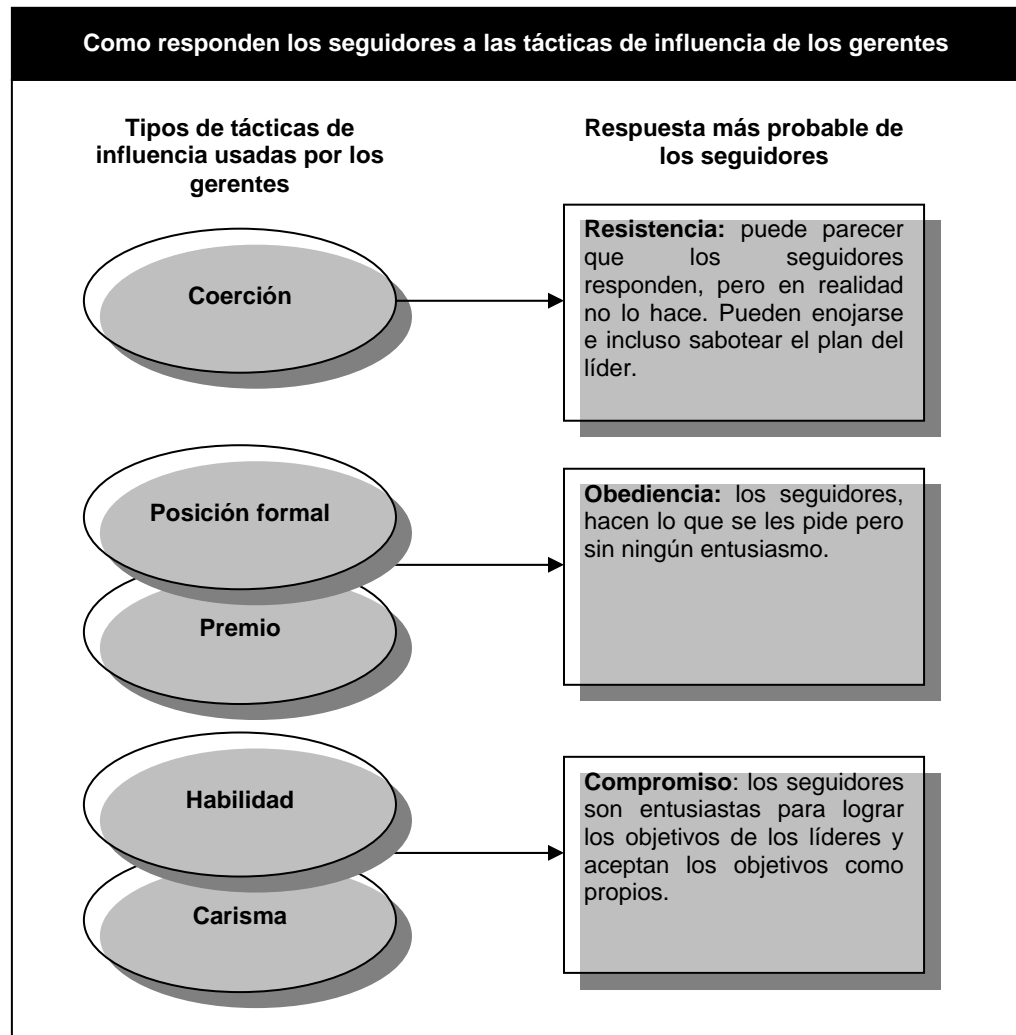
Según Robbins, *“las tácticas de influencia son las formas en que un individuo traduce las bases o fuentes de poder en acciones específicas”*<sup>55</sup>. Los medios que usan los gerentes para influir en los seguidores determina su efectividad.

La forma en que probablemente los empleados responden depende del tipo de influencia utilizado. La coerción con frecuencia produce resistencia en el empleado. Las recompensas y la posición formal, por lo general, producen obediencia, pero no un compromiso fuerte. Los líderes usan su habilidad y carisma para influir en los seguidores, creando un sentido de compromiso.

---

<sup>55</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., p. 370

**Figura 7. Respuesta a las tácticas de influencia de los gerentes**



Fuente: HELLRIEGEL, D., & JACKSON, S. E. (2004). *Dinámica del Liderazgo. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Mason, OH: Thomson Learning., p. 420

Lo ideal es que el administrador de proyecto use en forma medida su poder legítimo (posición formal) y su poder de recompensa (premio) y explote el poder de referencia (habilidad y carisma), obteniendo como respuesta obediencia y compromiso.

#### **8.4. El poder, la influencia y el administrador de proyectos**

Desde el punto de vista de los proyectos, el poder es la habilidad del administrador de proyecto para influir en el comportamiento del equipo del proyecto, para que realicen el trabajo requerido y así lograr la consecución de los objetivos del proyecto.

Se dice que un administrador de proyecto tiene la habilidad para influir, cuando interviene sobre la conducta de un miembro del equipo haciendo uso del poder, incluso en contra de sus preferencias o voluntad, logrando que coopere en la consecución de metas del proyecto, respetando su libertad y pensando en la colaboración de éste a largo plazo.

Ahora bien, qué factores determinan la manera en que un administrador de proyecto debe influenciar al otro. Robbins<sup>56</sup> señala que existen cuatro variables que afectan la selección de una táctica de poder: el poder relativo del administrador, los objetivos del administrador para desear la influencia, las expectativas que tiene el administrador de la voluntad de complacerlo por parte de la persona que es su objetivo y la cultura organizacional.

- Poder relativo: puede afectar la selección de la táctica de influencia de dos maneras. Si el administrador de proyecto tiene dominio o control sobre recursos considerados importantes para otros, utilizará más tácticas de poder. Por otro lado, si el administrador tiene poder usará la asertividad en mayor medida que aquellos que no poseen demasiado poder.
- Objetivos: si el administrador de proyecto desea que su equipo de proyecto acepte una idea usará la razón, exponiendo datos y hechos para que la idea sea lógica. Si lo que desea es que el equipo de proyecto le haga un favor, el administrador de proyecto apelará al uso de palabras amables, la adulación y un comportamiento amistoso.
- Expectativas de éxito: si el administrador de proyecto piensa que existen altas probabilidades de alcanzar el éxito no usará muchas tácticas de influencia. Por el contrario, si el administrador de proyecto no está muy convencido de triunfar, aplicará todas las técnicas de persuasión posibles, hasta las negativas.
- Cultura: si el proyecto se da en una cultura relajada, amistosa y cálida el administrador de proyecto tenderá a usar tácticas amistosas. Si el proyecto se da en culturas formales, rígidas, el administrador de proyecto buscará influenciar a su equipo basado en la razón y la autoridad.

---

<sup>56</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., p.372

## 8.5. Consejos para influenciar

Para finalizar con este capítulo, se expone un artículo publicado en el periódico “The Sunday Times”<sup>57</sup>, en la sección Negocios, sobre como influenciar a la gente. El escritor propone diez consejos para ser tenidos en cuenta al influenciar a la gente y así obtener una respuesta positiva. Estos consejos son:

1. Establecer una relación: las personas prefieren ayudar, negociar o trabajar con quienes les caen bien. Formar relaciones a largo plazo es un elemento clave para influenciar.
2. Ganar respeto y confianza: esto no se logra siendo popular, sino, dando el ejemplo, demostrando experiencia y liderando eficazmente.
3. Decir mensajes claros: evitar palabras trilladas o usadas frecuentemente en las conversaciones. Estas suelen confundir los mensajes
4. Tener en cuenta el contexto: Ser empático y sensible a las limitaciones culturales y profesionales para evitar pedir lo que es imposible de lograr.
5. Escucha activa: escuchar a las personas para entender sus mensajes y sus motivaciones.
6. Reciprocidad: ayudar a los demás hará que el otro se sienta en deuda y tenga la necesidad de devolver el favor.
7. Tener en cuenta el tiempo y el lugar: determinar cuándo es conveniente una charla en privado y cuando una reunión de grupo.
8. Renunciar a la gloria: a veces es preferible que algo se haga sin necesidad de esperar un gran reconocimiento. Esto nos permitirá aceptar las ideas de otros.
9. Las formas: adaptar las formas de hablar y expresarnos de acuerdo a la circunstancias. Suele ser más importante cómo se dice un mensaje que lo qué se dice.
10. Nunca manipular: como gerente se debe guiar o aconsejar, nunca dictar o manipular.

---

<sup>57</sup> CHYNOWERTH, C. *How to ... influence people at work* . *Business News, Market and Financial News* . URL: <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/article5275479.ece> [Abril, 2010]

## CAPÍTULO IX

### Conflictos y toma de decisión

#### 9.1. Definición de conflicto

Según José Esterkin “*un conflicto es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta al resto de los miembros, disminuyendo o anulando la cohesión del grupo*”.<sup>58</sup>

El conflicto se da cuando dos o más valores, puntos de vistas, opiniones o ideas son opuestos por naturaleza y no pueden ser compatibilizados. Esta situación es muy común que suceda en los proyectos. Existen conflictos por ideas de distintos miembros del equipo para la planificación, falta de comunicación y desconfianza, búsqueda del poder, insatisfacción laboral, problemas técnicos, incompatibilidad de personalidades, malentendidos en los procesos administrativos, etc.

#### 9.2. Beneficios de los conflictos

Guido y Clements<sup>59</sup>, en su libro “Administración exitosa de proyectos”, nos explican que un administrador de proyecto no siempre debe intervenir en todos los conflictos. Hay conflictos que deben ser resueltos por los miembros del equipo o las personas que son parte del problema.

Si el conflicto es manejado apropiadamente puede ser muy beneficioso, ya que hace que los problemas salgan a la luz y se solucionen. Un conflicto puede incitar a

---

<sup>58</sup> ESTERKIN, J. *¿Qué es el conflicto?. Mejores Proyectos.* URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/05/09/%C2%BFque-es-el-conflicto/> [Abril, 2010]

<sup>59</sup> CLEMENTS, J. P., & GIDO, J. Op.cit., p.125

los miembros del equipo a buscar nuevas maneras de hacer las cosas, fomentar la creatividad, la innovación y mejorar el proceso de solución de problemas. El buen manejo de un conflicto puede dar lugar a una sana competencia para lograr los objetivos propuestos, conducir a una comunicación más auténtica, aumentar los niveles de confianza y franqueza del equipo y hasta liberar emociones, estrés y ansiedad.

Los beneficios que uno obtiene de un conflicto son muchos, no por esto debemos enneguecernos. Los conflictos pueden llegar a destruir a un equipo si no son tratados adecuadamente.

### **9.3. Fuentes de conflictos en los proyectos**

El administrador de proyecto enfrenta problemas diariamente. La gran mayoría de los problemas se relacionan con personas, es decir con el equipo de proyecto. Norberto Figuerola nos presenta algunos de los problemas típicos que enfrenta un administrador de proyecto, sobre los cuales debe prestar especial atención.<sup>60</sup>

- Apariencia de injusticia en la asignación de herramientas, materiales y otros recursos en el grupo. Un administrador debe tomar a menudo decisiones difíciles y duras acerca de quién, qué, cuánto o cómo alguien tendrá más recursos que otro. Si la decisión fue hecha justa y abiertamente, es muy probable que los empleados la acepten sin ningún tipo de conflictos.
- Desacuerdos acerca de que es lo importante y que no lo es. Si esto se produce por falta de información o malentendidos, deberían aclararse de inmediato. Si los desacuerdos aparecen porque los individuos ven las cosas diferentes, como administrador, se necesitará explorar la raíz del problema.
- Cambios o reestructuraciones que implican cambios en estatus. Empleados maduros o experimentados tienden a resistirse a los cambios y son más resistentes a ciertas fuerzas externas.
- Desconfianza o reproches entre los miembros del grupo. Este problema surge cuando algo no sale bien o no resulta. Los miembros del equipo buscan a alguien a quien culpar.
- Carencia de estabilidad: En repetidas oportunidades hemos hablado de la complejidad de los proyectos debido a los frecuentes cambios que en el se producen. Las personas

---

<sup>60</sup> FIGUEROLA, N. Op.cit., p. 105



ante los cambios se suelen sentir amenazadas, canalizando esa ansiedad en quejas y reclamo. El administrador tiene que minimizar estos problemas tratando de mantener un clima de calma. Cuando mucha gente debe trabajar junta, los conflictos son inevitables.

#### **9.4. La toma de decisión**

Ahora que sabemos que es un problema podemos suponer que el individuo reaccionará de alguna manera, lo confrontará, lo evitará, tratará de resolverlo o se adaptará sin llegar a resolverlo. En todos estos casos, el individuo toma una decisión.

*Robbins nos dice que la toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Existe una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternos de acción.*<sup>61</sup>

El administrador de proyecto no está exento de esta tarea, por el contrario, toma decisiones diariamente. Es decir, elige entre dos o más alternativas. Por ejemplo, cuando un administrador de proyecto analiza las propuestas de dos proveedores, selecciona a uno de ellos y ejecuta un contrato, está tomando una decisión.

Las decisiones en los proyectos están afectadas por restricciones de tiempo, factores personales, la calidad, la aceptación, los costos, el programa del proyecto, temas organizacionales, etc. Es por esto, que se suele seguir un proceso o modelo de toma de decisiones para no olvidar ningún factor que pueda luego afectar a la decisión tomada.

#### **9.5. El proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones es una serie de pasos o etapas que permite maximizar los resultados obtenidos de una decisión. Según el PMBOK®<sup>62</sup>, el proceso de toma de decisiones es un proceso de seis fases que se muestra a continuación.

1. Definición del problema: esta etapa consiste en la identificación del problema. Muchas veces vemos sólo los síntomas del problema y no las verdaderas causas. Es por eso que

---

<sup>61</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., p.134

<sup>62</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.410

se debe analizar, explorar, aclarar y definir con exactitud para poder resolver verdaderamente el problema y no solo un síntoma de este.

2. Generación de la solución del problema: una vez analizado el problema se puede empezar a pensar en las posibles soluciones al mismo. Se debe ser creativo y no descartar ninguna idea. Se pueden utilizar técnicas de creatividad para dar lugar el surgimiento de nuevas alternativas.
3. Pasaje de las ideas a la acción: una vez que existen suficientes alternativas de solución se deben analizar. Para este proceso se define un criterio de evaluación. Las alternativas son evaluadas bajo la luz de las restricciones del proyecto, y la factibilidad de realización. Luego de la evaluación se procede a elegir la mejor opción posible.
4. Planificación de la implementación de la solución: el proceso no termina cuando la alternativa de solución es elegida. Esta alternativa debe ser presentada a los involucrados en el problema. La solución propuesta debe ser aceptada por estos, de lo contrario se deberá buscar una nueva alternativa.
5. Plan de acción: una vez aceptada la propuesta se debe desarrollar un plan de acción para implementar la solución. El plan de acción implica definir una meta, delinear los objetivos y tareas específicas, el programa y presupuesto, las responsabilidades, etc.
6. Evaluación de la solución: esta etapa del proceso consisten en evaluar el resultado de la decisión. ¿La decisión tomada realmente resolvió el problema? El gerente de proyecto debe determinar si se obtuvieron los resultados deseados. En caso de no alcanzar los objetivos, se deben identificar los desvíos y recoger las lecciones aprendidas.
7. Evaluación del resultado y del proceso: esta última etapa es una continuación de la etapa anterior. Consiste en evaluar en qué medida se resolvió el problema, si se alcanzaron las metas del proyecto, determinando los efectos o ramificaciones de la solución y las implicaciones positivas y negativas del proceso/fases del proyecto respecto a nuestra idea y objetivos iniciales.

## **9.6. La participación en la toma de decisiones**

El nivel de participación va a depender de la situación y el objetivo que en cada caso se persiga. Rodríguez Valencia en su libro “Dirección moderna de las organizaciones” nos dice:

*“Hay ocasiones en las que lo procedente es tomar las decisiones en solitario, otras en equipo y otras en las que se puede dejar decidir a los colaboradores con condiciones o sin ellas.”*<sup>63</sup>

Este autor también nos da algunas recomendaciones para reconocer cuando hacer participar al equipo en la toma de decisiones y cuando no.

El administrador de proyecto debe tomar las decisiones solo o con escasa participación cuando se trate de asuntos importantes, ya sea por razones económicas, estratégicas o cuando la decisión pueda afectar los resultados de la actividad profesional del administrador de proyecto.

Se deben tomar decisiones en equipo o dar participación cuando estos tengan más conocimientos o información del tema a resolver que el administrador de proyecto. También es aconsejable hacer participar al equipo cuando esta decisión afecta la moral o cuando tenga repercusión sobre la motivación. Otra situación en la que sería deseable hacer participar al equipo en la decisión es cuando se desea multiplicar las opciones posibles de solución o cuando se necesite el apoyo del equipo en la implementación.

Se puede librar la toma de decisión al equipo de proyecto cuando la decisión es de escasa importancia (económica o estratégica) o cuando el administrador de proyectos considere que el nivel profesional del equipo es lo suficientemente elevado como para delegar en ellos la toma de decisiones.

## **9.7. Estilos de decisión del administrador de proyecto**

El PMBOK<sup>®64</sup> expone que existen cuatro estilos básicos de toma de decisiones que los directores del proyecto utilizan normalmente: ordenar, consultar, consensuar y lanzar la moneda (aleatorio).

El primer estilo nombrado se da cuando no es posible llegar a un acuerdo de solución. El administrador de proyecto impone una decisión basado en su poder jerárquico.

El estilo de consulta se da cuando el administrador de proyecto pide una opinión, sugerencia o consejo a su equipo. El equipo puede determinar cuál es la mejor decisión que se

---

<sup>63</sup> VALENCIA, J. R. (2006). Aspectos contextuales. *Dirección moderna de organizaciones*. Madrid: Thomson International., p. 309

<sup>64</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p. 410

debe tomar, pero es el administrador de proyecto quien en última instancia acepta la decisión de su equipo o hace caso omiso a dicha opinión y toma otra decisión.

El estilo de consenso se da cuando el administrador de proyecto adopta una decisión válida y satisfactoria para todas las partes intervinientes. Se trata, siempre que sea posible, adoptar acuerdos por integración.

El último estilo propuesto por el PMBOK® se basa en lanzar una moneda. Este estilo hace referencia al uso del azar para tomar una decisión. Este estilo no suele ser recomendado ya que no permite obtener los beneficios propios de la búsqueda de una solución.

## CAPÍTULO X

### Negociación

#### 10.1. Definición de negociación

*“La negociación es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo. La negociación es una parte integral de la dirección de proyectos y, bien realizada, incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.”<sup>65</sup>*

Los administradores de proyecto negocian con el equipo de proyecto, otros administradores de proyectos, jefes, proveedores, stakeholders, etc. Dada la alta probabilidad de que a un administrador de proyecto le toque negociar durante un proyecto es conveniente considerar a la negociación como una habilidad interpersonal crucial.

#### 10.2. Elementos de la negociación

Esterkin dice que en la negociación se distinguen cuatro elementos o componentes: las personas, los intereses, las alternativas y los criterios de decisión.<sup>66</sup>

- Las personas: son quienes participan en la negociación. Estas tienen sentimientos, intereses y opiniones; entenderlos es la clave para llegar a un acuerdo. Es importante separar a las personas del problema, es decir, enfrentar al problema y no a la persona.
- Los intereses: las negociaciones deben basarse en los intereses de las partes. Los intereses son lo que mueven a las personas a luchar por algo. El administrador de

---

<sup>65</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.410

<sup>66</sup> ESTERKIN, J. *La negociación es comunicación.. Mejores proyectos.* URL: <http://iaap.wordpress.com/2010/03/04/la-negociacion-es-comunicacion/> [Abril, 2010]

proyecto debe identificarlos, centrarse en ellos y no en las posiciones.

- Las alternativas: son las diferentes maneras de llegar a un acuerdo. Según el Esterkin, se debe establecer cuál es la mejor alternativa que se espera alcanzar para un acuerdo negociado, es decir, si uno no logra lo que quiere, qué otra alternativa tengo.
- Los criterios de decisión: los acuerdos o resultados deben estar basados en criterios o estándares medibles. Al ser medibles podemos evaluar cuantitativamente la efectividad de una alternativa elegida.

### 10.3. Tipos de negociación

Robbins expresa que existen dos tipos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa.

- Negociación distributiva

*“La negociación distributiva es aquella que busca dividir un monto fijo de recursos”<sup>67</sup>*

Se suele llamar a ésta, negociación de suma cero, ya que lo que gana una parte es perdida por la otra. Existe una cantidad fija de recursos que se pretende repartir entre las partes. Los intereses de las partes son opuestos y las partes compiten entre sí para satisfacer estos intereses. El proceso de regateo que genera este tipo de negociación desgasta la relación entre las partes, poniendo en peligro la relación a futuro. Son negociaciones ineficientes que requieren de mucho tiempo

- Negociación integrativa

*“Negociación que trata de alcanzar una o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación de ganar-ganar.”<sup>68</sup>*

Este tipo de negociación se basa en la cooperación. Las partes ya no piensan en una suma fija de recursos, sino que tratan de aumentar las opciones de solución de

---

<sup>67</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., p. 408

<sup>68</sup> Ibídem, p.409

la disputa, agregando más elementos por repartir. Mantiene relaciones duraderas entre las partes.

En la administración de proyectos se prefiere la negociación integrativa en lugar de la distributiva, ya que construye relaciones a largo plazo y facilita el trabajo en equipo en el futuro. Esta negociación hace sentir a las partes que ambas han ganado. A pesar de conocer los beneficios de la negociación integrativa, la negociación distributiva se sigue utilizando. La falta de sensibilidad de ambas partes por las necesidades del otro, la falta de confianza mutua y la rigidez de las partes hacen que se siga prefiriendo la negociación distributiva.

#### **10.4. El proceso de negociación**

Fisher y Ury, en su libro “Si de acuerdo...como negociar sin ceder”<sup>69</sup>, proponen un proceso de negociación integrativa. El proceso consta de tres etapas. Sin embargo otros autores consideran más etapas. Lo importante en este caso no son el número de etapas, sino, que se cumplan en su debido momento.

La primera etapa es la de preparación. Durante esta etapa se debe reunir información, analizar y diagnosticar la situación. También se debe comprender la naturaleza del problema, es decir, nuestra postura, la de los otros, los hechos y fuerzas que llevaron a la necesidad de negociar y los desafíos y riesgos que enfrentamos.

La segunda etapa es la de interacción. En esta etapa entran en contacto las partes. Ya desarrollado el plan de acción, las partes definen las reglas del juego, los procedimientos acerca de la negociación en si, determinan quienes serán los negociadores, los temas a tratar y las restricciones de la negociación, en cuanto a tiempo y espacios. Luego se explican y justifican las posturas iniciales y se presentan pruebas y documentos probatorios. Luego las partes debaten a fondo el problema, hacen concesiones, buscan posibles soluciones y alternativas de acuerdo.

La última etapa es la de acuerdo. El acuerdo es el desenlace de un proceso. En esta etapa termina la negociación. Es una etapa donde las partes llegan al mejor de los acuerdos posibles, ya sea total o parcial. Para ellos las partes diseñan un acuerdo que sirve de marco de referencia, avanzan gradualmente hacia el compromiso, buscan intereses y no una solución

---

<sup>69</sup> FISHER, R., & URY, W. L. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Penguin., pp. 16-17

única. Por último, se presenta la oferta, la cual puede aceptarse o rechazarse concluyendo el proceso de negociación.

### 10.5. La negociación en el ámbito del proyecto

Las restricciones en los proyectos hacen necesarios los acuerdos por medio de la negociación. La tensión que generan el presupuesto, tiempo y calidad, hacen que siempre se den las condiciones necesarias para negociar: dos posiciones sobre un asunto, la necesidad de llegar a un acuerdo y la comunicación entre ambas en busca de una propuesta o concesión.

Esterkin, en el artículo “Negociación en Proyectos”<sup>70</sup> nombra algunas situaciones que frecuentemente se dan en los proyectos que hacen necesaria la necesidad de negociar. Estas son:

- Problemas técnicos: diferencia de opiniones técnicas
- Problemas relacionados con la restricción triple: tiempo vs. presupuesto, calidad vs. costo, etc.
- Problemas de staffing del proyecto: problemas relacionados con la administración de recursos en la estructuración del proyecto.
- Prioridades de tareas o actividades: ya sea con el cliente o miembros del equipo.

### 10.6. El administrador de proyecto como negociador

Las habilidades requeridas para ser un buen negociador son innumerables. El administrador de proyectos Esterkin, en el artículo “18 características de un buen negociador”<sup>71</sup> nos permite reconocer qué habilidades debe adquirir un administrador de proyecto para maximizar sus habilidades como negociador. A continuación se presentan estas características:

1. Ver a la negociación como un desafío: el administrador de proyecto debe tratar de sentirse cómodo y motivarse cada vez más en encontrar una solución.

---

<sup>70</sup> ESTERKIN. Negociación en proyectos. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=53](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=53) [Mayo, 2010]

<sup>71</sup> ESTERKIN, J. 18 características de un buen negociador. *Mejores Proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/03/25/caracteristicas-de-un-buen-negociador/> [Mayo, 2010]



2. Ser entusiasta: la negociación debe abordarse desde un punto de vista positivo, con entusiasmo, ganas e ilusión; con el objetivo de alcanzar un acuerdo exitoso.
3. Lograr una comunicación efectiva: mucho se ha hablado de esta habilidad en el administrador de proyecto. Esta vez el administrador de proyecto debe expresar con convicción sus intereses, ideas y opiniones para que la otra parte las entienda. También debe identificar estos elementos en los demás.
4. Persuadir: saber convencer e influenciar a los demás para que crean que nuestra postura es interesante.
5. Observar: el administrador de proyecto debe ser empático para poder descifrar las necesidades y objetivos de la otra parte.
6. Sociabilizar: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza.
7. Ser respetuoso: mostrar interés, respeto y atención hacia la otra parte.
8. Ser honesto: las negociaciones deben de ser de buena fe, nunca engañosas.
9. Ser profesional: sería difícil pensar que un administrador de proyectos no está preparado o no es lo suficientemente profesional. Pero este punto se refiere a la manera en que se desarrolla una negociación. El administrador debe prepararse antes de negociar y planificar la negociación.
10. Evitar la improvisación, la falta de rigor y de seriedad: conocer con precisión las características de la oferta, compararla con la de los competidores, definir cómo satisfacer las necesidades de la otra parte hacen a un administrador de proyecto preparado.
11. Ser meticuloso: es decir, darle mucha importancia a los pequeños detalles, no dejar nada librado al azar o a la espontaneidad.
12. Ser sólido: el buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
13. Tener autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición y sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
14. Ser ágil: el administrador de proyecto debe reaccionar con rapidez, captar con inmediatez puntos importantes y no dejar escapar las oportunidades.
15. Ser expeditivo: buscar resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse.
16. Aceptar el riesgo: tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente.

17. Ser paciente: esperar lo necesario para que el proceso de negociación se de sin sobresaltos.
18. Ser creativo: el administrador de proyecto que es un buen negociador debe buscar soluciones novedosas, superar obstáculos y detectar nuevas áreas de colaboración.

## CAPÍTULO XI

### Conocimientos políticos y culturales

#### 11.1. Definición de política

La política tiene una estrecha relación con el poder y con la influencia. Muchos autores definen a la política como el uso del poder para ejercer influencia. Mientras que otros consideran que se puede tener un comportamiento político y carecer de poder. En este trabajo de investigación seguiremos esta última teoría, “política sin necesidad de poder”.

Robbins define a la política como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.<sup>72</sup>

La política tiene dos connotaciones: una negativa y otra positiva. El ejercicio de la política puede ser vista como un comportamiento egoísta y que no está sancionado por la organización. Este tipo de comportamiento implica decepción y deshonestidad de propósitos con fines individuales y egoístas, y produce el conflicto y la falta de armonía en el ambiente de trabajo.

Otro punto de ver a la política, es desde un perspectiva positivo. El comportamiento político puede servir como medio para alcanzar las metas organizacionales. Esta política es vista como un proceso natural para resolver diferencias entre grupos de interés organizacional.

#### 11.2. La política en los proyectos

*“Las políticas organizacionales son inevitables en los ambientes de trabajo debido a la diversidad de normas, antecedentes y expectativas de las personas implicadas en un proyecto. El uso hábil de la política y el poder ayudan al director del proyecto a tener éxito. Por el*

---

<sup>72</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., p.374

*contrario, ignorar o evitar la política del proyecto, así como el uso inapropiado del poder, pueden generar dificultades en la dirección de un proyecto”.*<sup>73</sup>

El comportamiento político es de suma importancia para los administradores de proyectos, ya que toda interacción que involucre un grupo incluirá una dosis de política.

Brian Irwin, en su libro “Managing politics and conflict in Project”, nos dice que el uso de la política en los proyectos debe ser visto positivamente, como un medio ético para obtener beneficios propios y ventajas para el proyecto.<sup>74</sup>

Irwin dice que la política es un elemento natural cuando muchas personas en una organización trabajan juntas. Por otro lado, el ambiente de los proyectos hace inevitable el uso de políticas dada la cantidad de stakeholders que en el participan. Si bien el fin último de la política es la culminación exitosa del proyecto, el objetivo de los stakeholders puede ser totalmente opuesto. La labor del administrador de proyectos es identificar aquellos stakeholders que tienen intereses incompatibles con el objetivo final del proyecto e influir en ellos.

### **11.3. Habilidades políticas positivas del administrador de proyecto**

Se mencionó anteriormente que el administrador de proyecto debe promover el uso de la política como una habilidad interpersonal positiva para alcanzar las metas del proyecto.

Irwin<sup>75</sup> y Robbins<sup>76</sup> hablan sobre el uso positivo de la política. Estos autores mencionan que la política puede ser usada positivamente al negociar recursos. Los recursos en las organizaciones, como en los proyectos, son escasos. El administrador de proyecto debe utilizar la política para obtener recursos escasos, asignación de espacios o más presupuesto para desarrollar su proyecto.

También es deseable que el administrador de proyecto use la política para cultivar redes de aliados para fomentar la cooperación en el proyecto, para guiar la toma de decisiones o influenciando al equipo de proyecto para obtener resultados positivos para el proyecto y la organización.

---

<sup>73</sup> Project management institute (PMI). Op.cit., p.412

<sup>74</sup> IRWIN, B. (2007). Politics: Project Management fact of life. *Managing Politics and Conflict in Projects*. Vienna, VA: Management Concepts., p. 22

<sup>75</sup> *Ibídem*, pp. 23-24

<sup>76</sup> ROBBINS, S. P. Op.cit., pp. 373-374

El administrador de proyecto debe evitar usar la política de manera negativa, es decir, ocultando información, engañando, amenazando para alcanzar una meta personal, manipulando o usando tácticas del tipo “divide y triunfarás”.

Las habilidades políticas serán innecesarias cuando todos los miembros de la organización tengan las mismas metas e intereses, no hayan recursos escasos y los resultados de desempeño sean totalmente claros y objetivos. Desafortunadamente esta situación es utópica en los proyectos.

#### **11.4. La cultura en los proyectos**

La mayoría de los proyectos se dan en organizaciones y como partes de éstas se ven afectadas por su cultura organizacional. La cultura organizacional puede construir o destruir proyectos exitosos.

Robbins expone la importancia de la cultura en las organizaciones y por lo tanto en los proyectos<sup>77</sup>. La cultura permite definir límites y generar un sentido de identidad en los miembros de las organizaciones. Por otro lado, facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. La cultura define las reglas del juego, sirve de mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Por último, la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.

Se considera que la cultura es un elemento fundamental en los proyectos y como tal no debe menospreciarse.

El PMBOK<sup>®</sup> se refiere a la cultura desde dos perspectivas distintas. Una de ellas es la relativa a la multiplicidad cultural, la diversidad de etnias, costumbres, idiomas, etc. La otra forma de ver a la cultura en los proyectos se relaciona con la cultura organizacional, es decir, las relativas a la conducta y expectativas de los miembros de una organización. Ambos enfoques se tratan a continuación.

---

<sup>77</sup> *Ibíd.*, p.528

### **11.5. La cultura organizacional**

Según Hellriegel, *“la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”*.<sup>78</sup>

La cultura puede impactar en la rapidez del trabajo, el proceso de toma de decisiones y la disposición a actuar sin una planificación apropiada. Esto puede dar lugar a conflictos y tensiones en algunas organizaciones y, por consiguiente, afectar el desempeño de los directores y equipos del proyecto.

Por su parte, el administrador de proyecto no debe descuidar la influencia de la cultura organizacional en el proyecto. El proceso de socialización y selección de los miembros del equipo de trabajo adecuados son actividades que favorecerán a la adaptación de los individuos a la cultura organizacional de la empresa.

Un equipo de proyecto que ha aceptado la cultura organizacional como propia reaccionará positivamente ante las crisis, se adaptará a los cambios y hará propios los intereses y metas de la organización. Es por esto, que el administrador de proyecto debe reconocer en su equipo de proyecto los valores, ideas y creencias de cada uno, con el fin de adaptarlos y acoplarlos a los de la organización.

### **11.6. La diversidad cultural**

Vivimos en un mundo globalizado y los proyectos no están exentos de esta situación. Los administradores de proyectos muchas veces deben dirigir equipos con miembros de diferentes nacionalidades e idiomas y costumbres diversas, es decir, deben manejar proyectos donde existe diversidad cultural.

El administrador de proyecto debe ver la diversidad como una oportunidad de aprendizaje para el equipo de proyecto y no como una amenaza. El equipo de proyecto puede sacar provecho de las diferencias culturales, incluir nuevas perspectivas, enfoques diferentes y aprender a valorar con sinceridad la diversidad de opiniones y puntos de vista.

---

<sup>78</sup> HELLRIEGEL, D. Op.cit., p. 396

La diversidad cultural optimizará la cooperación y la productividad del equipo de proyecto; siempre y cuando, el administrador de proyecto promueva el trabajo en un ambiente de confianza, respeto, soporte mutuo y comunicación.

### **11.7. El papel del administrador de proyecto en equipos multiculturales**

José Esterkin escribió un artículo muy interesante sobre cómo los administradores de proyecto deben manejar equipos multiculturales. En su artículo define a los equipos multiculturales como “(...) *aquellos formados por miembros de diferentes culturas: hablan diferentes idiomas, tienen diferentes costumbres, diferentes valores, diferentes paradigmas personales y profesionales.*”<sup>79</sup>

El principal problema en los equipos multiculturales se da en la etapa de formación del grupo. Los miembros del equipo comienzan a formar lazos, entran en contacto, se comunican entre ellos por primera vez y surgen las primeras impresiones.

El administrador de proyecto debe generar confianza y consolidar la relación entre los miembros del equipo. Para ello, sería útil que cree un documento describiendo a los miembros del equipo, fomente las comunicaciones cara a cara y presente a cada miembro del equipo. El administrador de proyecto debe fomentar el interés de los miembros por conocerse entre ellos, descubrir temas, experiencias y valores en común y también el respeto por las diferencias.

---

<sup>79</sup> ESTERKIN, J. *Los equipos multiculturales* . IAAP Global - Administración de Proyectos. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=26](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=26) [Marzo, 2010]

## CAPÍTULO XII

### Conclusiones

#### 12.1. Importancia de las habilidades interpersonales

Se ha expresado en varias oportunidades que los proyectos son complejos, diferentes unos de otros, insertos en una estructura organizacional y formados por una red de relaciones variadas e inestables.

Esta red de relaciones está integrada por stakeholders, es decir, el equipo de proyecto, clientes, proveedores, accionistas, gerentes funcionales, etc. Cada uno de estos miembros tiene intereses, expectativas, requerimientos especiales y necesidades que desean satisfacer por medio del proyecto. Muchas veces todas estas intenciones no son compatibles entre sí y es en este momento donde se necesita un individuo, el administrador de proyecto, que las amalgame.

Todos estos motivos hacen que el administrador de proyecto deba aplicar sus habilidades interpersonales para alcanzar los objetivos, metas o fines del proyecto.

Las habilidades interpersonales, empleadas por el administrador de proyecto, darán dirección a las ideas, integrarán a todos los miembros del proyecto para generar sinergias y permitirán que exista un ambiente de comunicación, respeto y cooperación.

Cada habilidad interpersonal aplicada al proyecto aportará un granito de arena para lograr desarrollar un proyecto exitoso. Sin embargo, no se debe olvidar que el administrador de proyecto debe complementar las habilidades interpersonales con sus habilidades técnicas y conceptuales.



**Figura 8. Importancia de las habilidades interpersonales**



Fuente: Elaboración propia

## **12.2. Integración de las habilidades interpersonales**

Ahora que se tiene conocimiento sobre las habilidades interpersonales, su importancia y peso en los proyectos se pueden relacionar unas con otras.

Al iniciar este trabajo de investigación dijimos que un proyecto es un desafío temporal en busca de un objetivo. Cada individuo que se involucra con un proyecto tiene un objetivo y su desafío es poder alcanzarlo. Para alcanzar los objetivos propuestos se aplican conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas propias de cada individuo.

El administrador de proyecto es quien dirige el mismo con el fin de potenciar cada habilidad, herramienta, conocimiento, experiencia o técnica de un miembro del equipo en combinación con la de otro. Para realizar esta tarea el administrador de proyecto requiere de habilidades interpersonales. Las habilidades interpersonales son habilidades de relación con la gente, propias de las características de personalidad, desenvoltura social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que identifican a cada individuo.

Son habilidades interpersonales de un administrador de proyecto: el liderazgo, el desarrollo del espíritu de equipo, la motivación, la comunicación, el poder y la influencia, la habilidad para resolver conflictos, la negociación y el conocimiento político y cultural que se tiene del proyecto. Sería ideal pensar que todos poseemos estas habilidades, que somos expertos en su aplicación y sabemos exactamente cuándo debemos utilizarlas. La realidad es que todos los individuos son diferentes y algunos carecen de estas habilidades y otros poseen algunas en una que otra medida.

A lo largo de este trabajo de investigación se vieron cada una de las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto y las cualidades que debe desarrollar para aplicarlas correctamente.

**Tabla 4. Relación entre las habilidades interpersonales y las características personales**

HABILIDADES INTERPERSONALES	CARACTERÍSTICAS PERSONALES
<b>Liderazgo</b>	Estímulo, reconocimiento, participación, integración, positivismo, confianza, expectativas, respeto, consejo.
<b>Desarrollo del espíritu de equipo</b>	Dirección, orientación, integración, participación, comprensión, respaldo, asesoría, solución y reconocimiento de logros
<b>Motivación</b>	Estímulo, entendimiento, empatía, aprecio, elogios, recompensas, incentivos, participación, amistad, superación, apoyo, confianza, creatividad e innovación.
<b>Comunicación</b>	Empatía, entendimiento, comprensión, transparencia, honestidad, confianza, aceptación, escucha y responsabilidad.
<b>Poder e influencia</b>	Carisma, recompensa, relaciones a largo plazo, respeto, confianza, comunicación, clara, empatía, sensibilidad, escucha, humildad, adaptación, guía y consejo.
<b>Conflictos y toma de decisiones</b>	Integración, participación, iniciativa, positivismo, asesoría, consejo, creatividad, innovación, aclaración y guía.
<b>Negociación</b>	Dialogo, empatía, confianza, sociabilidad, respeto, honestidad, seriedad, profesionalismo, paciencia, comunicación, persuasión, observación, entusiasmo y positivismo.
<b>Conocimientos políticos y culturales</b>	Aceptación, confianza, respeto, soporte mutuo, comunicación, integración, guía, solidaridad, adaptación, sinceridad y cooperación.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que hay características personales en común entre las habilidades. Esto nos lleva a afirmar que existe una conexión y relación entre las habilidades, basadas en las características personales compartidas. Si la comunicación falla, afectará al liderazgo y si el liderazgo es deficiente posiblemente los factores motivacionales también lo sean.

El administrador de proyecto debe desarrollar todas estas habilidades interpersonales. Sus habilidades interpersonales están vinculadas y esta interdependencia puede llevar al éxito a su proyecto.

### **12.3. Adquisición, desarrollo o mejora de las habilidades interpersonales**

Varios autores han sido citados en este trabajo de investigación. Muchos de ellos expertos en alguna habilidad interpersonal en particular. Gracias a ellos se pudo descubrir en profundidad las definiciones, características, cualidades, y detalles de cada una de las habilidades interpersonales.

Al analizar las habilidades interpersonales surgieron consejos, recomendaciones, métodos, pasos y procesos a seguir para poder ser efectivo en su aplicación.

Esto nos lleva a recapacitar que si bien uno puede carecer de alguna habilidad o tener alguna falencia en otra, no existe posibilidad alguna de pensar que no puede ser adquirida o mejorada.

No se necesita nacer habilidoso interpersonalmente. Todos podemos desarrollar, adquirir o mejorar nuestras habilidades interpersonales si nos los proponemos. Ejemplos, consejos, experiencias están de sobra para lograrlo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes bibliográficas

- BARKER, A. (1999). **30 Minutos ... Antes de Una Reunión** (30 Minutos Serie) (Edición en español). Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. 73 p.
- BENNIS, W. (2003). **On Becoming a Leader: The Leadership Classic** (Ed. revisada). New York: Basic Books. 218 p.
- CLEMENTS, J. P., & GIDO, J. (2007). **Administración exitosa de proyectos**. México: Cengage Learning Editores. 462 p.
- DAFT, R. L. (2010). **The Leadership Experience** (5 Ed.). Mason, OH: South-Western College Pub. 250 p.
- DALTON, M. (2007). **Relaciones Humanas** (3 Ed.). Mexico, D.F: Thomson. 621 p.
- DUBRIN, A. J. (2008). **Fundamentos de administración** (8 Ed.). Mason, OH: South-Western College Pub. 472 p.
- FIGUEROLA, N. (2000). **Guías para el nuevo gerente**. New York: AMACOM., p. 118
- FISHER, R., & URY, W. L. (1991). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Boston: Penguin . 200 p.
- GONZÁLEZ GARCÍA, M. d. (1997). **La comunicación efectiva: cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar**. México, D.F.: Ediciones Fiscales ISEF. 216 p.
- HELLRIEGEL, D. (2009). **Comportamiento organizacional** (12 Ed.). Mexico, D.F.: Cenagage learning. 640 p.
- HELLRIEGEL, D., & JACKSON, S. E. (2004). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. Mason, OH: Thomson Learning. 592 p.
- IRWIN, B. (2007). **Managing Politics and Conflict in Projects**. Vienna, VA: Management Concepts. 213 p.
- KLOPPENBORG, T. (2008). **Contemporary Project Management** (1 Ed.). Mason, OH: South-Western College Pub. 480 p.

- LLEDÓ, P. (2005). **Claves para el éxito de los proyecto** (1 Ed.). Inca Editorial. 420 p.
- PALOMO VADILLO, M. T. (2000). **Liderazgo y Motivacion de Equipos de Trabajo**. Madrid: ESIC. 241 p.
- PEREÑA BRAND, J. (1996). **Dirección y Gestión de Proyectos** (2 Ed.). Madrid: Díaz De Santos. 332 p.
- Project management for development (Pm4dev). (2009). **Fundamentals of Project Management** (2 Ed.). Raleigh: Pm4dev. 138 p.
- Project management institute (PMI). (2008). **Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** (4 Ed.). Kuala Lumpur: Project Management Inst. 467 p.
- ROBBINS, S. P. (2009). **Comportamiento organizacional**. Columbus: Pearson. 718 p.
- VALENCIA, J. R. (2006). **Dirección moderna de organizaciones**. Madrid: Thomson International. 440 p.

### Fuentes electrónicas

- AGUIRRE, J. **25 secretos para mantener motivado a tu equipo** - Recursos- Líder de proyecto. URL: [www.liderdeproyecto.com/articulos/25\\_secretos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/25_secretos.html) [Marzo, 2010]
- ARMAS, M. A. **Liderazgo y Autoridad**. *Líder de Proyecto.com / Tu entrada al mundo de la Administración de Proyectos*. URL: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/liderazgo\\_y\\_autoridad.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/liderazgo_y_autoridad.html) [Marzo, 2010]
- CHYNOWERTH, C. **How to ... influence people at work**. *Business News, Market and Financial News*. URL: <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/article5275479.ece> [Mayo, 2010]
- ESTERKIN, J. **18 características de un buen negociador**. . *Mejores Proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/03/25/caracteristicas-de-un-buen> [Mayo, 2010]
- ESTERKIN, J. **¿Qué es el conflicto?** . *Mejores Proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/05/09/%C2%BFque-es-el-conflicto/> [Abril, 2010]
- ESTERKIN, J. **¿Qué es la motivación?**. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2008/05/30/%c2%bfque-es-la-motivacion/> [Marzo, 2010]
- ESTERKIN, J. **La negociación es comunicación**.. *Mejores proyectos*. URL: <http://iaap.wordpress.com/2010/03/04/la-negociacion-es-comunicacion/> [Mayo, 2010]

- FIGUEROLA, N. **Los desafíos del gerente de proyecto** « PM Quality – Capacitación y Consultoría. *PM Quality – Capacitación y Consultoría*. URL: <http://pmquality.wordpress.com/project-management/desafios-del-pm/> [Marzo, 2010]
- ESTERKIN, J. **Los equipos multiculturales** . *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=26](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=26) [Marzo, 2010]
- ESTERKIN, J. **Negociación en proyectos**. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=53](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=53) [Mayo, 2010]
- ESTERKIN, J. **Siete características de un líder exitoso**. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=105](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=105) [Marzo, 2010]
- ESTERKIN, J. **Teoría X y teoría Y**. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=3](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=3) [Marzo, 2010]
- ESTERKIN, J. **Tipos de líder**. *IAAP Global - Administración de Proyectos*. URL: [http://www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=36](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=36) [Marzo, 2010]
- MALLADI, S. **Fomentando la comunicación del proyecto**. *Líder de Proyecto.com*. URL: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando\\_la\\_comunicacion\\_del\\_proyecto.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/fomentando_la_comunicacion_del_proyecto.html) [Abril, 2010]
- PETERS, T. **Pursuing the Perfect Project Manager**. *tompeters! Column Archives*. URL: [http://www.tompeters.com/col\\_entries.php?note=005297&year=1991](http://www.tompeters.com/col_entries.php?note=005297&year=1991) [Marzo, 2010]

Mendoza, 05 de Julio de 2010

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”



---

Mariangel Difonso Cornejo  
N° Registro 24289