

Cualidades de un líder para la gestión de proyectos*¹

[Qualities of a leader for project management]

FLOR NANCY DÍAZ PIRAQUIVE², RUBÉN GONZÁLEZ CRESPO³,
VÍCTOR MEDELLÍN DUARTE⁴

Recibo: 29.05.2015 – Aprobación: 19.09.2015

Resumen

En este artículo se realiza un análisis del liderazgo enfocado a una de sus líneas: la orientación a los equipos de trabajo, dada su importancia en la ejecución de las actividades oportunas y con calidad. Bajo este esquema se han desarrollado estrategias de dirección; sin embargo el objetivo es presentar esta línea aplicada a la Gerencia de Proyectos. Así mismo, se trata sobre cómo un líder debe persuadir a los colaboradores con argumentos técnicos para involucrarse dentro del proceso, lo cual permitirá que este logre la meta que se tiene definida para el proyecto, además se nombran las características que poseen los líderes y las claves para formar equipos de proyecto con liderazgo.

Palabras Claves: Estrategia, liderazgo, decisión, tiempo, meta, calidad.

Abstract

* Modelo para la citación de este artículo:

DÍAZ PIRAQUIVE, Flor Nancy; GONZÁLEZ CRESPO, Rubén & MEDELLÍN DUARTE, Víctor (2015). Cualidades de un líder para la Gestión de Proyectos. En: Ventana Informática No. 33 (jul-dic). Manizales (Colombia): Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad de Manizales. p. 57-71. ISSN: 0123-9678

- 1 Artículo de reflexión proveniente del proyecto *Modelo de Gestión de Conocimiento para Gestión de Proyectos KM+PM_{TIC}*, ejecutado en el periodo 09.2009-03.2015, e inscrito como desarrollo de la tesis doctoral en la Universidad Pontificia de Salamanca. [Tesis doctoral del primer autor con el segundo como tutor]
- 2 PhD en Informática. Esp. en Gerencia de Proyectos de Sistemas, Esp. en Preparación y Desarrollo de Proyectos, Economista, Directora de Planeación de la Facultad de Ingeniería, Universidad Católica de Colombia (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: fndiaz@ucatolica.edu.co
- 3 PhD en Informática. Director Escuela de Ingeniería, Universidad Internacional de la Rioja (Madrid, España). Correo electrónico: ruben.gonzalez@unir.net
- 4 Mg en Ingeniería Industrial. Ingeniero electrónico. Director posgrados Gerencia de Proyectos Tecnológicos, Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: vmedellin@cable.net.co

In this article we analyze the focus to one of its lines leadership, guidance to the working teams, given the importance in achieving timely and quality work. Under this scheme have been developed management strategies; however our goal is to present this line applied to Project Management. We'll talk about how a leader should persuade employees with technical arguments to get involved in the process which will allow this achieves the goal that has defined during the project. Also will name the characteristics possessed leaders and key team to form leadership.

Keywords: Strategy, leadership, decision, time, goal quality.

Introducción

El liderazgo es un universo de diversas definiciones, teorías, características, habilidades que han sido trabajadas a lo largo de la historia por diferentes autores, los cuales en la mayoría de los casos, basan sus escritos, de acuerdo con su perspectiva y experiencia, indicando que no existe un patrón a seguir cuando se habla del liderazgo.

Se han identificado diferentes tipos de líderes, entre los cuales se destacan el líder natural, quien tiene la habilidad de ejercer este rol de manera informal en su vida cotidiana, sin tener el propósito de delegar y dirigir, mientras que el líder formal, busca desarrollar habilidades de liderazgo a través de su experiencia, dedicación y compromiso consigo mismo, teniendo presente la importancia de ser un verdadero líder.

El hombre siempre está en búsqueda de asumir nuevos retos; de superarse y de querer trascender en todos los aspectos de su vida. Por ello, este escrito pretende mostrar las habilidades que requiere desarrollar y/o afianzar un gerente de proyectos, así como las características y/o habilidades más destacadas, planteadas por diferentes autores que han analizado el liderazgo, aclarando que no existe una regla o mecanismo para identificar un líder.

Teniendo esta premisa se lleva al lector a encontrar las habilidades, y/o características ubicadas en común para los diferentes líderes. Martínez (2011, 72), manifiesta que el liderazgo debe tener una responsabilidad social, en la cual el mundo tenga conciencia y respeto referente al trato de las demás personas, Solanellas (2014), por su parte indica que el liderazgo maneja una receta propia para cada persona y, expresa algunas cualidades que se deben tener en cuenta para ser un gran líder.

Dentro de las características comunes consideradas, se destaca a los líderes como visionarios, planea como ejecutar acciones que lo lleven al cumplimiento de los objetivos, aun conociendo los riesgos que estos conllevan; los líderes se auto motivan, encuentran una pasión en las

actividades que desempeñan, lo hacen con gusto, permitiendo que en sus vidas exista la felicidad; los líderes son seres integrales, buscan ser profesionales destacados, sin dejar de lado el ser mejores personas, porque son conscientes que tienen debilidades y no son seres con respuestas a todo, valorando así a su equipo de trabajo.

Los líderes son emprendedores, trabajan en el mejoramiento continuo, aprovechando sus capacidades de aprender y aumentar su conocimiento, no encuentran barreras que impidan su crecimiento cognitivo; los líderes tienen seguidores, su forma de dirigir y su estilo para desenvolverse, promueve la confianza y empatía con su equipo de trabajo, permitiendo desarrollar un ambiente en el cual se crean lazos interpersonales, siempre buscando el bien de las demás personas.

Los líderes son responsables, ejecutan actividades de toma de decisiones, reconocen el riesgo, lo cualifican, cuantifican y mitigan para ser más asertivos, en la mayor parte de los casos no están preparados para los fracasos, pero como buen líder es necesario tener la capacidad para asumir el riesgo, aprender de este e informar las causas por las cuales se presentó para retroalimentar al equipo.

Las habilidades y/o características generales que se identifican para desempeñar el liderazgo, tienden un enfoque relacionado con el perfil del gerente de proyectos, mostrando que si bien es cierto existen líderes con don innato para dirigir y llevar un equipo de proyecto al éxito, también existe la posibilidad de aprender a desenvolverse en este papel, impregnando un valor agregado en las competencias desarrolladas, que le permite comportarse como un ser íntegro.

En este documento se hace la fundamentación del tema central, *liderazgo*, la descripción de la metodología usada, se presentarán los resultados, de acuerdo con las reflexiones citadas por los diferentes autores y por último se presentarán las conclusiones en términos de recomendaciones para realizar un autoanálisis que permita identificar las habilidades y/o características de un líder, para iniciar la formación del gerente de proyecto como tal, tanto en lo social, como en lo personal y profesional. Es importante que el líder reconozca sus fortalezas, lo cual le va a permitir evidenciar elementos diferenciadores con respecto a otros líderes, logrando ser un guía disciplinado, constante, persistente y organizado frente a su equipo de proyecto. No hay nada más satisfactorio, que las metas, los objetivos y las estrategias se cumplan, cuando hay esfuerzo y dedicación en el entorno de competencia donde se ejecutan los proyectos.

Para la preparación del artículo se tuvo como fundamento la investigación documental (Silva, 2006, 21), partiendo de la revisión bibliográfica sobre

la temática, enfocando el cómo desarrollar habilidades de liderazgo, específicamente ejerciendo el rol de gerente, para fortalecer este rol y el arte de ser líder de proyectos.

1. Liderazgo y gestión de proyectos

El tema de liderazgo emana de muchas metodologías, estudios y teorías que se pueden aplicar en diferentes disciplinas y perspectivas. El Liderazgo no se puede definir como el tema de moda que aparece de repente, que se puede emplear en el campo de la psicología social, de la organización, de la gerencia o en otras áreas del trabajo, la definición se estudia desde hace varios años tratando de concebir un concepto general y global.

La importancia de definir el liderazgo frente a la diversidad de conceptos, hace que se reconozca esta competencia, como un tema que no logra generalizarse en una sola expresión. Según Palomo (2010, 21), desde 1940 Lewin empezó a trabajar en el tema, en tanto Bennis⁵ lo hizo desde la década de los cincuenta, llegando a afirmar: *«De entre todas las oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha por alcanzar el primer puesto, e irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquiera otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce»*.

Cada aporte e investigación de Stodgill, McCall y Lombard⁶, citados por Palomo (2010, 93) y Yukl citado por Castro & Lupano (2005, 92), acerca del liderazgo, llegaron a la misma conclusión: tanta diversidad de información no permite comprensión integrada, cada metodología aplicada permite que los significados sean contradictorios y no se pueda acceder a una definición específica y clara.

Dentro de este contexto, señalan Largacha & Sierra (2012, 19-21), la palabra liderazgo, se puede definir de diferentes maneras y con las características descritas a continuación, se busca agrupar el propósito sustancial en los equipos de proyecto, que el líder en su gerente influyen, para lograr los objetivos estratégicos del mismo. Las personas - líderes – seguidores, indican los tres componentes claves que se menciona entre todos los conceptos de liderazgo dentro de sus características:

5 Kurl Lewin (09.09.1890-12.02.1947), psicólogo alemán-estadounidense, es reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna, mientras Warren Gamaliel Bennis (08.03.1925-31.07.2014), consultor organizacional, es ampliamente considerado uno de los pioneros del campo de estudios de liderazgo.

6 McCall y Lombard, en 1978, investigaron los factores que permiten a los líderes tener éxito o fracaso.

- El líder: es considerado como la persona capaz de tener influencia en cualquier equipo de proyecto.
- Desempeñar rol como líder: cualquier integrante del equipo puede ser líder, (sin importar su jerarquía), siempre y cuando demuestre habilidad, destreza, integridad y madurez, para gestionar equipos, distribuir tiempos y tener visión clara en el logro de los objetivos.
- Proponer ideas claras, precisas y realizables, influenciar acciones aceptadas, compartidas y validadas, dan cuenta que el gerente de proyecto, cuenta con competencias de liderazgo y tiene seguidores.

De acuerdo con Fischer y Schratz, citados por Palomo (2010, 114), es necesario considerar tres componentes, para contar con una influencia aceptada de un líder:

- Conductas de individualidad: con disciplina y habilidad, para manejar cualquier situación.
- Peculiaridades de los seguidores: demostrar actitud, seguridad, inteligencia y empatía.
- Contexto de la situación: llevar de manera adecuada la asignación de tareas, roles y obligaciones de la situación actual, con el fin de lograr los objetivos del proyecto.

A pesar de la diversidad de enfoques teóricos en general, el liderazgo puede relacionar lo que se fundamenta como la noción de poder y querer. Se sugiere definir el poder, como la eficacia de manejar equipos de proyecto más competitivos y organizados, para el desarrollo de las tareas asignadas. El querer se relaciona con la enseñanza y el demostrar motivación al equipo, más allá de satisfacer los intereses propios, anteponiendo los intereses del equipo, con el propósito de lograr los objetivos asignados de los proyectos a ejecutar.

Después de leer los autores citados en el documento, puede concluirse que en los últimos años, el liderazgo ha sido un factor de gran importancia para lograr el exitoso y desarrollo de empresas o proyectos y que el papel principal para lograrlo lo tienen los líderes con su equipo de proyecto. Veamos algunas definiciones de liderazgo:

- «La actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines» (Kotter, 2004, 122).
- «El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros (...) Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más

frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo» (Gibb, 1969, 3).

- *«El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos» (Psicología Online, s.f.).*

Partiendo de las anteriores definiciones, se puede percibir un factor común: liderazgo es influir positivamente sobre un equipo de personas, de tal forma que estas trabajan mancomunadamente para alcanzar una meta definida.

El liderazgo está fuertemente relacionado con la Gerencia de Proyectos, entendida como la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos, para que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las limitaciones de alcance, tiempo y costo planteados, de acuerdo con Rodríguez (2014, 22). No en todos los casos un gerente es un líder, como dijo Bennis (2009, 36): *«gerentes son las personas que hacen las cosas correctamente y los líderes son las personas que hacen lo correcto»* y se complementa con que *«Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos»* Gómez-Rada (2012, 64). Pero no en todos los casos, los líderes nacieron líderes, también se hicieron, aprendieron y el reto como gerentes de proyectos, es lograr serlo. Bennis (2009, 46) señala que aunque cada líder tiene su estilo, existen las siguientes características en común:

- Visión: tiene una idea clara del objetivo y, lo logra a pesar de los contratiempos.
- Pasión: le gusta lo que hace. Tiene vocación y la inspira en su equipo.
- Integridad: promete solamente lo que puede hacer, es consciente de sus debilidades y no compromete sus principios.
- Curiosidad: siempre está dispuesto a aprender todo lo que pueda.
- Riesgo: siempre está dispuesto a tomar riesgos, acepta y aprende de los errores.

El siguiente paso, luego de entender estas características es preguntar: ¿Cuáles características se tienen desarrolladas? ¿En cuáles características debe trabajarse para lograr ser un líder? ¿Puede desarrollarse el potencial individual para el liderazgo?

Un líder siempre sigue su propia teoría⁷, aun sin ser consciente que lo está haciendo. La mayoría de estudios enfocan y agrupan las características de los líderes de acuerdo a la conducta, a la influencia o a factores situacionales relacionados con las siguientes teorías:

- Teoría de los atributos/rasgos: se enfoca en las cualidades/características personales que comparten los líderes. Gardner (1991, 126), y Lombardo & Eichinger (2004, 495) definieron estas características y coinciden en que influyen en el éxito de los proyectos. Su desventaja radica en centrarse solamente en el líder y no le interesa las necesidades del equipo de trabajo.
- Teoría de poder e influencia: lo primero es la posibilidad de influir sobre otros, asegura Yukl (2009, 126) y, la influencia es el don que tiene un líder sobre su equipo de trabajo para inducir cambios en comportamientos y actitudes, de acuerdo con Munduate & Medina (2004, 75).
- Teoría del comportamiento: esta se forma de otras teorías que se enfocan en analizar al equipo de proyecto, sus motivaciones y sus necesidades, ya que el éxito de un proyecto, tiene gran dependencia del factor humano. Algunas de las teorías son: jerarquía de necesidades presentada por Maslow (1943) y Teoría X/Y de McGregor citado por Gutiérrez (2011).

Las organizaciones serían las más beneficiadas si ayudaran a desarrollar el potencial de liderazgo en las personas, como lo explica Mukunda (2012, 164) mediante cuatro claves para formar líderes:

- Promover incentivos: las empresas necesitan generar un entorno donde se evalúe a los jefes no solo a través de resultados, sino a partir de nuevas ideas propuestas.
- Fomentar la retroalimentación: asegurar un entorno de retroalimentación entre empleados y gerentes.
- Hazte querer: lograr que el equipo de trabajo respete y se vincule afectivamente con sus líderes.
- Desechar el concepto *divide y vencerás*: promover el trabajo en equipo logra una unión más fuerte entre equipo de trabajo y líderes.

El paso para convertirse en líderes siendo gerentes, puede ser fácil si se tiene total conocimiento de las debilidades y se quiere trabajar en ellas, convirtiéndolas en oportunidades para mejorar. Normalmente, un

⁷ Generalmente la teoría que se adopte depende de las necesidades del equipo y de las características individuales de liderazgo.

gerente tiene poder, pero esto no lo hace un líder. Como dicen Largacha & Sierra (2012, 14): «*aunque el poder se relaciona con el liderazgo, no son lo mismo*» y esta diferencia la conoce un líder. El gerente de proyecto en el desarrollo de sus habilidades, convierte el poder en acciones de liderazgo, haciéndolo ver como un modelo a seguir, por las gestiones de negociación concertada, toma de decisiones analizadas con el equipo de proyecto, trabajo orientado y realizado en equipo, retroalimentación de situaciones de éxito o fracaso, aplicación de mejores prácticas y lecciones aprendidas, entre otras.

No se nace siendo líderes, pero la mayoría de personas tienen toda la capacidad para lograr serlo. La clave está en luchar cada día por incorporar nuevos hábitos positivos en la vida laboral al igual que en la vida personal, señala Casales (1999, 36). Si se quieren conocer las técnicas para ser un líder, se debe empezar por conocerse a sí mismo. Es la base para ser un líder. Se debe descubrir cuáles son los propios valores, lo que apasiona y motiva para llegar a tener una vida plena y satisfactoria.

Un líder siempre es ejemplo para su equipo de proyecto y transmite sus hábitos, valores y principios, es por esto que al momento de estar trabajando en desarrollar habilidades en liderazgo, debe crearse un modelo referente. Esto va de la mano con las características en común que tiene un líder:

- Relaciones interpersonales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Se debe ser modelo para tener un referente.
- Aptitudes diarias: se debe actuar apasionadamente y de forma optimista para motivar y valorar al equipo. Hay que demostrar valores en los pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- Mueve a la acción: tener actitudes que inspiren al equipo de proyecto a actuar en función del objetivo del proyecto, el cual también debería ser su objetivo.
- Eficacia personal: fijar prioridades, enfocándose siempre en lo valioso.
- Visión: tener claras las ideas para que se conviertan en materia prima de proyectos exitosos que se desarrollan con creatividad e innovación.
- Ser coach del equipo: aconsejar, compartir experiencias y retroalimentar siempre positivamente.
- Tomar decisiones: tomar decisiones y ponerlas en práctica, siempre luego de consultar al equipo.
- Comunicar: comunicar con eficacia, transmitiendo fuerza y buena energía al equipo de proyecto.

- Gestionar el tiempo: optimizar los tiempos y movimientos, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los entregables.
- Gestionar los conflictos: en este punto es donde se muestra el verdadero papel de líder: capacidad de analizar actuaciones con justicia y lograr alinear al equipo siempre en función del cumplimiento del objetivo, manteniendo los valores y principios.

Hay muchos casos de éxito donde las personas pueden desarrollar las habilidades de liderazgo, convirtiéndose en líderes efectivos. Para lograrlo es muy importante hacer una autoevaluación y considerar la información suficiente y clara para tener un diagnóstico acertado del propósito a lograr en la ejecución de los proyectos, que redunde en mayores y mejores beneficios para las organizaciones, sobre todo en los ambientes de competencia donde se desenvuelven actualmente.

Como referencia llamativa, motivadora e interesante, el resultado y aporte de conocimiento para aplicar dentro de un proyecto, se toma de Fister (2015, 44-50)⁸, en el cual se resaltan las habilidades del gerente del proyecto y su equipo de apoyo, al enfrentarse a situaciones difíciles no contempladas dentro del ciclo de vida del proyecto, pero que gracias a las habilidades de líderes, lograron resolver, cumpliendo los objetivos asignados al proyecto:

- Su organización y planeación para tener listo el diseño del proyecto y dar inicio a la construcción, les llevo a tomar decisiones, aconsejar, guiar y supervisar la forma de operación del equipo de proyecto.
- Cuando se enfrentaron a manejar situaciones nuevas como mantener el muro original del sitio, el cual tenía una escala de medida que no habían manejado nunca, convirtiendo este evento en un desafío, pero de acuerdo a los conocimientos del gerente y los expertos, acertaron en el manejo adecuado de la contención de este muro.
- *«Los líderes del proyecto y sus equipos tuvieron que trabajar juntos, negociar el acceso al espacio y a las calles y asegurarse que los esfuerzos en una zona no interfirieran con el trabajo en otros lugares»* Fister, (2015, 45). Con esta descripción se logra visualizar una comunicación asertiva, que lleva al cumplimiento de los intereses comunes del equipo de proyecto.
- Este proyecto se vio constantemente afectado por un factor no contemplado como el clima, el cual causó varios estragos, generando

⁸ Cuando la empresa Lend Lease decide tomar el proyecto y asignar a Brian Santos y Neil Clarke a dirigirlo, ellos lo visualizan como un gran reto ya que se pone en juego su imagen, la de su empresa y la de todas las personas que se vieron afectadas por esta tragedia.

retrasos para la entrega del mismo, para lo cual el gerente y subdirector, tuvieron que desarrollar planes alternativos, hacer una supervisión periódica buscando mitigar los retrasos que cada acontecimiento no contemplado generaba sobre el proyecto.

- Para finalizar los directivos, gerente y equipo de proyecto, sintieron gran satisfacción, al momento de ver reflejado su esfuerzo y dedicación, cuando finalizaron la construcción del museo y monumento encargado, el cual es visitado por personas de todo el mundo.

A continuación se exponen las características y/o habilidades que un gerente de proyectos debe aprender a desarrollar para desempeñar el rol de líder:

- Las características de la personalidad del gerente le ayudarán a desarrollar un liderazgo autónomo y único, las cuales marcan la diferencia entre los demás líderes. El psicólogo Kurt Lewin, citado en Garrido & Álvaro (2007), destacó tres estilos de liderazgo que al día de hoy, siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en multitud de empresas y organizaciones.
- Influir de manera positiva en las demás personas, siempre estando atento a sus necesidades, saber escuchar y apoyar. Desde el ángulo, Lewin analiza la incidencia del equipo sobre el gerente y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el equipo ofrece: *«La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada»* (Lewin, 1951, 141). Sostiene la fortaleza de influir de manera positiva desde la información que se podría obtener del equipo de proyecto, así como la precisión de los resultados.
- Aconseja, guía, orienta el cumplimiento de los objetivos, a través de una comunicación asertiva, siendo esta una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente de proyectos. Amelio, citado por Maxwell (2000, 15), afirma: *«el líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje»*.

- Visionario, tiene claridad en los objetivos e identifica los riesgos y construye un plan de mitigación. *«La esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión»* (Hesburgh, citado por Kawata, 2009, 11).
- Busca la felicidad en cada una de las cosas que realiza, crea motivaciones para seguir avanzando con entusiasmo a pesar de las adversidades. Maxwell (2000, 21), expresa: *«Los líderes altamente competentes hacen más que actuar al más alto nivel. Inspiran y motivan a su gente a hacer lo mismo. Mientras que algunos dependen solo de habilidades relacionales para sobrevivir, los líderes efectivos combinan esas habilidades con una elevada capacidad para llevar sus organizaciones a nuevos niveles de excelencia e influencia»*.
- Persona integral, que tienen sentido social con su equipo de proyecto y con las demás personas, respetando que como humanos se tienen debilidades. Como dice Maisonneuve (1986, 66) *«en esa perspectiva, el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración»*.
- Siempre tiene la disposición de aumentar su conocimiento e intelecto y está dispuesto a compartirlo.
- Apasionado por desarrollar sus actividades, orientándolas al compromiso y cumplimiento con eficiencia y calidad. Según McNally, citado por Maxwell (2000, 13), *«el compromiso es el enemigo de la resistencia, porque es la promesa seria que nos presiona, que nos levanta, no importa cuántas veces nos hayan derribado»*. Si quieres llegar a algún lugar que valga la pena, tienes que comprometerte.
- Empezar la búsqueda de oportunidades, trabajando en mejoramiento continuo de su contexto.
- Expuesto a tomar una mala decisión, pero tiene diseñado otro plan que le permite corregir y aprender de sus errores. De acuerdo con Kawata (2009, 11) *«los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo»*.
- Inspirar confianza y excelencia a su equipo de proyecto en el trabajo que desempeña, haciendo que lo vean como un modelo a seguir.

Willa A. Foster decía: «*la excelencia nunca es un accidente; siempre es el resultado de una elevada intención, un esfuerzo sincero, una dirección inteligente y una ejecución habilidosa; representa la elección sabia entre muchas alternativas*» (Maxwell, 2000, 20).

- Para Tedesco (2010, 2), tomar decisiones de acuerdo a su experiencia y teniendo en cuenta las opiniones de su equipo de proyecto. Los miembros de equipos altamente productivos no quieren gerentes o líderes *buena onda*, buscan en sus líderes otro tipo de cualidades como: establecer la dirección al desarrollar una visión del futuro, alinear a la gente al comunicar esta visión e inspirar para que superen los obstáculos.
- Gestionar los tiempos haciendo seguimientos de manera periódica y tomar acciones para mitigar los tiempos de retraso. Si el proyecto es largo, hay que organizar reuniones de seguimiento. Aun en las tareas cortas, hay que comprobar cómo se avanza. Según Gómez (2012, 64), un seguimiento de cerca pero informal suele dar mejor resultado que una reunión formal. Eso permite que los miembros del equipo consulten las dudas que hayan podido surgir, que comprueben que no se está perdiendo en detalles o que han elegido el enfoque equivocado. El seguimiento mejora su confianza y, de paso, también le tranquiliza.
- Incentiva y motiva constantemente a su equipo de proyecto a proponer nuevas alternativas de solución, cuando se ven enfrentados a un problema que no se tenía visualizado.
- Maneja con tranquilidad y agilidad los asuntos o conflictos internos que se puedan presentar con su equipo de proyecto, siendo imparcial al momento de tomar acciones sobre el tema. Según Kawata (2009, 12) «*los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas*».

2. Conclusiones

Un gerente de proyecto debe exigirse tener un aprendizaje continuo, que permita mantener su mente joven y abierta a los continuos cambios presentados en el mundo actual, desarrollando de esta manera una habilidad para desenvolverse de forma ágil y versátil ante las adversidades que se puedan presentar al momento de dirigir

un proyecto. El gerente de proyecto, señala Dianine-Havard (2010), debe motivar para que el liderazgo se vuelva una vocación no solo para algunos de los miembros del equipo incluido él, sino para todo el equipo.

Es imprescindible que el líder en el gerente, fortalezca la comprensión por el aprendizaje del entorno en el que se ejecuta el proyecto, todos los proyectos se planifican e implementan en un contexto social, económico y ambiental y tienen impactos positivos y negativos deseados y/o no deseados. El equipo del proyecto debe considerar el proyecto en el contexto de su entorno cultural, social, internacional, político y físico. El liderazgo con que el gerente conduzca la apropiación de este conocimiento, motivará la toma de decisiones acertadas en la ejecución de los proyectos, por parte de todo equipo de proyecto.

El liderazgo de un gerente de proyecto debe estar fundamentado en un líder con carácter moral, emprendedor, con actitud de servicio y comunicación, que permita ejecutar las tareas y funciones con eficiencia y calidad, generando confianza y automotivación al equipo de trabajo, conduciendo de esta forma, al cumplimiento de las metas.

Es posible lograr que un gerente de proyecto que no tenga las competencias para ser un líder, las pueda desarrollar y, así adquirir la suficiente habilidad y capacidad de innovación para dirigir un equipo de personas hacia un exitoso resultado. Así como el creador de Disney, asegura Ariza (2014), el gerente debe considerar que la creatividad está presente en todas las situaciones cotidianas, por tanto debe evitar el riesgo que el equipo de proyecto se vuelva conformista y no innove o, en su defecto, ser muy soñadores y nunca concretar.

Cuando un gerente de proyectos desarrolla las habilidades de un líder, es capaz de motivar al equipo de trabajo y lograr que cada uno de los integrantes, sienta que es tratado como una parte esencial dentro del proyecto. La labor de los gerentes de proyectos, es llevar a cabo el estudio y planeación de los proyectos al interior de las empresas, para ello es necesario que cree su equipo de trabajo, definir los objetivos, entregables y tiempos para el desarrollo del mismo.

Al evadir teorías que describen la aplicación de cualidades de liderazgo, como gerentes de proyectos, se podría ir camino del fracaso al liderar proyectos, debido a que la base del éxito, es aplicar las características más comunes, principalmente las orientadas a la motivación, la integridad, la confianza, la capacidad para demostrar que los problemas que surgen, son un incentivo y no propician una discusión. Un buen líder nace o se construye con el tiempo, voluntad, ganas, experiencias y teorías aplicadas en la solución de problemas.

El liderazgo orientado a la gerencia, coordinación y dirección, apoyan el actuar de un gerente de proyecto, convirtiéndolo en líder natural frente al equipo y al logro de los resultados, haciéndolo responsable, no solo del proyecto, sino de la apropiación de conocimientos y capacidades en el desempeño del equipo de proyectos.

Finalmente, Wolman (1999), define al liderazgo como «*cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos*», es decir, coincidiendo con Tedesco (2010, 2), que un líder no necesariamente requiere tener una gerencia para orientar al equipo de proyecto, sin embargo, una gerencia efectiva no podría funcionar sin las cualidades de un líder.

3. Referencias bibliográficas

- ARIZA ROSSY, Beatriz (2014) El método Walt Disney: creatividad viable [en línea]. En: Filo Coaching: Reflexiones & Herramientas para la vida práctica (14/05/2014). Barcelona (España): Filo Coaching. <<http://filocoaching.com/el-metodo-walt-disney-creatividad-viable/>> [consulta: 20/02/2015]
- BENNIS, Warren (2009). On Becoming a Leader. New York (NY, USA): Basic Books. 224 p. ISBN: 978-0465014088
- CASALES F., Julio César (1999). Patrones de liderazgo y desempeño profesional en instituciones de salud [en línea]. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol.18, No. 1. Medellín (Colombia): Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel. p. 31-40. ISSN: 0120- 3800.
- CASTRO, Alejandro & LUPANO, María Laura (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida [en línea]. En: Boletín de Psicología, No. 85 (nov). Valencia (España): Editorial Promolibro. p. 89-109. ISSN: 0212-8179 <<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>> [consulta: 02/06/2015]
- DIANINE-HAVARD, Alexandre (2010). Perfil del líder, Hacia un liderazgo virtuoso. Colección: Mundo y Cristianismo. Madrid (España): Palabra: 208 p. ISBN: 978-84-9840-363-3
- FISTER GALE, Sarah (2015). Construir un legado [en línea]. En: PMNetwork, Vol. 29, No. 2 (feb). Newtown Square (PA, USA): Project Management Institute, Inc., p. 44-50. ISSN: 1040-8754. <http://www.pmnetwork-spanish.com/pmnetworksp/febrero_2015?pg=45#pg44>
- GARDNER, John W. (1991). El liderazgo. 2 ed. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Grupo Editor Latinoamericano. 246 p. ISBN: 9789506941949
- GARRIDO, Alicia & ÁLVARO, José Luis (2007). Psicología Social: Perspectivas psicológicas y Sociológicas. 2 ed. Madrid (España): McGraw-Hill/Interamericana de España. 559 p. ISBN: 978-84-481-5677-0
- GIBB, Cecil A. (1969). Los principios y rasgos del Liderazgo. Bogotá (Colombia): Instituto Interamericano de Ciencias Agrícola OEA, IICA. Material didáctico No. 61. 7 p.
- GÓMEZ RADA, Carlos Alberto (2012). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes [en línea]. En: Cuadernos hispanoamericanos de psicología. Vol. 2 No. 2 (jul-dic). Bogotá (Colombia): Universidad El Bosque. p 61-77. e-ISSN: 2346-0253, ISSN: 1657-3412. <http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf> [consulta: 02/06/2015]
- GUTIÉRREZ REYNA, José Alfredo (2011). Teoría X y Teoría Y de McGregor [en línea]. s.l. (Colombia): Gerencie.com Colombia. <<http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>> [consulta: 02/06/2015]
- KAWATA, Paul Akio (2009). Desarrollo del liderazgo. Serie de Efectividad Organizacional. Washington, DC (USA): National Minority AIDS Council. 73 p.

- KOTTER, John P. (2004). *Qué hacen los líderes*. Barcelona (España): Ediciones Gestión 2000. 216 p. ISBN: 9788480885348
- LARGACHA MARTÍNEZ, Carlos & SIERRA MIGUÉZ, Melissa (2012). ¿Necesita poder el líder? [En línea]. En: *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, REAL*, Vol. 1, No. 1 (ene-jun). Virginia Beach (VA, USA): Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship. p. 14-24. ISSN: 2166-2320 <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf> [consulta: 15/02/2015]
- LEWIN, Kurt (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona (España): Paidós Ibérica. 312 p. ISBN: 9788475094397
- LOMBARDO, Michael M. & EICHINGER, Robert W. (2004). *The Leadership Architect: Sort Cards*. Versión 04. 4 ed. Minneapolis (MN, USA): Lominger Limited, Inc. p. 482-509. ASIN: B000XDA9AK
- MAISONNEUVE, Jean (1986). *La dinámica de los grupos*, Tucumán (Buenos Aires, Argentina): Nueva Visión. 132 p. ISBN: 9789506020255.
- MARTÍNEZ HERRERA, Horacio (2011). *Liderazgo responsable* [Libro electrónico]. Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones. 164 p. ISBN: 9789586486958. <<http://www.digitalpublishing.com.ez.urosario.edu.co/fulltext>> [consulta: 07/02/2015]
- MASLOW, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation* [online]. In: *Classics in the History of Psychology*. Toronto (Ontario, Canada): York University. ISSN: 1492-3713. <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> [consult: 09/02/2015]
- MAXWELL, Jhon (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville (TN, USA): Editores Caribe-Betania. 160 p. ISBN: 0-88113-558-5.
- MUKUNDA, Gautam (2012). *Indispensable: When Leaders Really Matter*. Watertown (MA, USA): Harvard Business. 301 p. ISBN: 978-1422186701
- MUNDUATE JACA, Lourdes & MEDINA DÍAZ, Francisco J. (2005). *Gestión del conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid (España): Pirámide. 344 p. ISBN: 9788436819243
- PALOMO VADILLO, María Teresa (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. 6 ed. Madrid (España): ESIC Editorial. 291 p. ISBN: 9788473568890.
- PSICOLOGÍA ONLINE (s.f.). 3.4. El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo [en línea]. En: *Psicología Social y de las Organizaciones: El liderazgo en las organizaciones*. Valencia (España): Clínica Virtual de V. Mars. <<http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-contingencia.html>> [consulta: 02/06/2015]
- RODRÍGUEZ ROJAS, John Freddy (2014). *Propuesta para mejorar la articulación del criterio de sostenibilidad en la dirección de proyectos con enfoque PMI* [en línea]. Trabajo de grado (Especialista en Gestión Integral de Proyectos), Santiago de Cali (Colombia): Universidad San Buenaventura, Facultad de Ingeniería. 58 p. <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2160/1/Propuesta_Articulaci%C3%B3n_Dirreci%C3%B3n_Proyectos_Rodríguez_2014.pdf> [consulta: 02/06/2015]
- SILVA, Jesús Alirio (2006). *Metodología de la Investigación: elementos básicos*. 22 ed. Madrid (España): Ediciones Cobo. 160 p. ISBN: 980-262-739-9
- SOLANELLAS, Pere (2014). *Recetas del liderazgo*. Barcelona (España): Sehen – Editorial UOC. 140 p. ISBN: 978-84-939995-6-8
- TEDESCO, Marcelo (2010). *Análisis del liderazgo gerencial en la Gestión de Proyectos: ¿Gerentes o Líderes?* [en línea] México DF (México): LiderDeProyecto.com <http://www.liderdeproyecto.com/articulos/gerentes_o_lideres.html> [consulta: 12/08/2015]
- WOLMAN, Benjamin B. (ed.) (1999) *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. 4 ed. México DF (México): Trillas. 396 p. ISBN: 9789682415524
- YUKL, Gary (2009). *Liderazgo en las organizaciones*. 6 ed. Upper Saddle River (NJ, USA): Prentice Hall. 552 p. ISBN: 978-84-8322-344-4