

Constructo de liderazgo en Gerencia de Proyectos

Jairo Andrés Beltrán Sánchez

Ingeniero electrónico, Project Manager, Proyecto Greta, Telefónica S.A. jairo.beltran@telefonica.com

Carmen Lisette Salas Ortiz

Arquitecta, directora de proyectos, Medina & Rivera Ingenieros Asociados S.A.S.,
carmen.salas@mail.escuelaing.edu.co

María Teresa Vega Vargas

Arquitecta, Unidad de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería,
maria.vega-v@mail.escuelaing.edu.co

Revista **IDGIP**
ISSN 2619-1830 (en línea)
Volumen 1, N.º 3
Enero-diciembre de 2020,
pp. 6-20

Recibido: 16/1/2020
Aceptado: 5/3/2020
Disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

Resumen: Esta investigación aborda los factores que inciden en el éxito de los proyectos, situación que toma relevancia debido al alto porcentaje de proyectos no exitosos en los últimos años, lo que representa, entre otros, sobrecostos y retrasos. La investigación se centra en el desarrollo del talento en gerencia de proyectos, precisando el constructo del liderazgo e identificando las competencias personales requeridas para el líder del proyecto, con las cuales aporta a las organizaciones iniciativas exitosas, cumpliendo sus objetivos estratégicos y adquiriendo ventajas competitivas. En este sentido, la investigación se realiza con un enfoque cualitativo, describe el concepto de liderazgo y las competencias personales para la gerencia de proyectos, recolecta información a través de la aplicación de entrevistas a expertos; y plantea hallazgos, conclusiones y recomendaciones, derivadas del análisis conceptual. Además, define el constructo del liderazgo y sus dimensiones: trabajo en equipo; comunicación; negociación; manejo y resolución de conflictos y problemas; profesionalismo y comportamiento ético.

Palabras claves: competencias personales, constructo, liderazgo, gerente, gerencia de proyectos.

Concept of Leadership in Project Management

Abstract: This research approaches the factors that affect the success of projects, situation that becomes relevant due to the high percentage of unsuccessful projects in recent years, which represents, among others, over costs, and delays. The research focuses on the development of human talent in project management, specifying the leadership concept and identifying the personal competencies required for the project leader, which contribute to the organizations to obtain successful initiatives, meeting their strategic objectives, and acquiring competitive advantages. In this sense, the research is carried out with a qualitative approach, describes the concept of leadership and personal competencies for project management, collects information through the application of interviews with experts; and it presents findings, conclusions, and recommendations, derived from the conceptual analysis, defines the leadership concept and its dimensions: teamwork; communication; negotiation; management and resolution of conflicts and problems; professionalism and ethical behavior.

Keywords: personal competences, concept, leadership, manager, project management.

Clasificación JEL: D49, L67, O12.

1. INTRODUCCIÓN

Toda organización, privada o pública, centra esfuerzos en el alcance de su estrategia, con el fin de mantener o aumentar la competitividad en un entorno dinámico. Por esto, las organizaciones aplican la gerencia de proyectos como instrumento de ayuda para lograr los objetivos estratégicos. El Project Management Institute (2017) describe la gestión de los beneficios, el uso de metodologías ágiles, el patrocinio de la alta gerencia, la implementación de PMO estratégica y el desarrollo del talento en gerencia de proyectos, como los factores claves que inciden en el éxito de los proyectos. De acuerdo con lo expresado por Cooke-Davies (2002), son las personas quienes realizan los proyectos; por tanto, la labor de la gerencia de proyectos se ejecuta a través de personas, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Este proceso debe ser dirigido por un profesional en gerencia de proyectos, quien asume el papel de líder, lo que la convierte en una disciplina estrechamente vinculada con el liderazgo y las competencias personales, debido a que el gerente de proyectos es el responsable de organizar el trabajo, el tiempo y los recursos disponibles. Por esta razón, las organizaciones demandan profesionales con las competencias necesarias para culminar de manera exitosa los proyectos.

La revisión de bibliografía describe el liderazgo y las competencias personales definidas por autores y estándares en gerencia de proyectos, resaltando el contexto histórico y la posición de cada uno frente al área de investigación. El enfoque cualitativo de la investigación detalla el análisis de la información consultada y recolectada, a través de la aplicación de entrevistas a expertos¹. Finalmente, se plantea una serie de hallazgos, conclusiones y recomendaciones, derivadas del análisis conceptual, para definir el constructo del liderazgo.

2. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

En este sentido, la presente investigación contextualiza los conceptos de competencias personales y de liderazgo en la gerencia de proyectos, resaltando el contexto histórico y la posición de los autores frente al área de investigación, con el fin de conocer la evolución de los conceptos.

2.1 Competencias personales

Varela & Bedoya (2006) las consideran como las habilidades, los comportamientos, las actitudes y los valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso. Por su parte, el Project Management Institute (2017) define que las competencias personales son aquellas relacionadas con la actitud, el comportamiento, las características personales y la influencia cultural del gerente de proyectos. Se identifican ocho autores, con investigaciones relacionadas con las competencias personales de los gerentes de proyectos. Como resumen, la tabla 1 muestra aspectos de comparación estandarizados, relacionando autor, identificación de competencias personales, año y país de publicación y tipo de documento.

1. Para esta investigación se considera expertos a los profesionales en gerencia de proyectos, directores o líderes de PMO y ejecutivos sénior o líderes de área.

Tabla 1
Relación de competencias personales, según autores citados

Autor	Competencias personales	Año y país de publicación	Tipo de documento
Verma, V.K. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Manejo y resolución de conflictos y problemas * Negociación * Política, poder y obtención de resultados * Trabajo en equipo * Influencia en otros * Motivación 	EE. UU.	Libro
Centeno & Serafín (2006)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Negociación * Política, poder y obtención de resultados * Influencia en otros * Conciencia y confianza en sí mismo * Eficacia (<i>effectiveness</i>) 	Puerto Rico	Artículo
Paredes C. & Rojas C. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Negociación * Trabajo en equipo 	Chile	Artículo
Müller & Turner (2009)	<ul style="list-style-type: none"> * Política, poder y obtención de resultados * Motivación 	Suecia	Artículo
Villar D. & Quiroga P. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Profesionalismo y comportamiento ético * Eficacia (<i>effectiveness</i>) * Conciencia y confianza en sí mismo 	Perú	Artículo
Núñez N., A. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Manejo y resolución de conflictos y problemas * Trabajo en equipo 	Colombia	Artículo
Cohen, E. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Manejo y resolución de conflictos y problemas * Influencia en otros 	EE. UU.	Artículo
PMI – PMCDF (2017)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Profesionalismo y comportamiento ético * Eficacia (<i>effectiveness</i>) 	EE. UU.	Libro

Al detallar las competencias indicadas por los autores de la tabla 1, se encuentra que la competencia personal de liderazgo se menciona con mayor frecuencia, seguido de la comunicación, ambas con estudios desarrollados desde 1996 hasta 2017. El 75 % de los resultados se constituye por artículos publicados en revistas de investigación, resaltando que figuran países de habla hispana, como lugar de publicación.

Por su parte, los estándares en gerencia de proyectos definen que el gerente de proyectos es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto por medio del liderazgo del equipo del proyecto. Así mismo, mencionan que el gerente del proyecto debe contar con diversos tipos de competencias con el fin de lograr dichos objetivos. La tabla 2 muestra aspectos de comparación estandarizados, respecto de las competencias personales en la gerencia de proyectos, referenciadas por los estándares citados.

Tabla 2
Relación de competencias personales, según estándares citados

Autor	Competencias personales	Tipo de documento	País	Año de fundación
APM – APMBOK (2006)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Política, poder y obtención de resultados * Comunicación * Negociación * Manejo y resolución de conflictos y problemas * Profesionalismo y comportamiento ético * Trabajo en equipo 	Estándar	Inglaterra	1972
IPMA - ICB4 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Política, poder y obtención de resultados * Comunicación * Negociación * resolución de conflictos y problemas * Trabajo en equipo 	Estándar	Holanda	1965
AIPM – PCSP (2016)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo 	Estándar	Australia	1976
PMAJ - P2M (2016)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Política, poder y obtención de resultados * Profesionalismo y comportamiento ético 	Estándar	Japón	2005
PMI – PMBOK (2017)	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Política, poder y obtención de resultados * Comunicación * Negociación * Manejo y resolución de conflictos y problemas 	Estándar	Estados unidos	1969

Los estándares relacionados en la tabla 2 forman parte del conjunto de marcos de referencia en gerencia de proyectos que existen actualmente. Al detallar las competencias mencionadas, se encuentra con mayor frecuencia el liderazgo en primer lugar, seguido de política, poder y obtención de resultados.

2.2 Liderazgo

Las competencias personales enfocadas en el liderazgo conducen a las organizaciones a revisar la forma como gestionan el talento humano, en pro de aumentar y mejorar la productividad a través del desempeño de las personas, determinando comportamientos laborales apropiados según el entorno y evaluando las competencias que les permitan obtener resultados satisfactorios en todos los niveles de la organización.

Al enfocar la investigación en el liderazgo en la gerencia de proyectos, Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla y Dorfman (1999) consideran que en el liderazgo y las competencias personales de los miembros de una organización influyen aspectos asociados a la cultura organizacional que son implícitos a la organización y a los líderes de la misma, y que es en función de estos que se evalúa el comportamiento del profesional o líder. Por su parte, Yukl, Gordon y Taber (2002) consideran que el estudio del liderazgo avanza desde modelos estáticos que se enfocan en datos psicológicos hasta modelos que tienen en cuenta el entorno y la persona.

Castro Solano y Benatuil (2007), en el estudio realizado para determinar la relación entre los perfiles de liderazgo, la inteligencia y el rendimiento académico en una academia militar para la instrucción del liderazgo, concluyen que para que un líder logre desempeñarse exitosamente debe ser inteligente y contar con competencias personales e intelectuales; pero además, debe tener características de liderazgo transformacional² para dirigir a su equipo de trabajo en busca de un desempeño exitoso en las tareas asignadas.

Autores como Díaz, González y Medellín (2015) manifiestan que el liderazgo es efectivo en los casos en los que las personas desarrollan sus competencias y se detecta el estado que se alcanza cuando se realiza una evaluación del ambiente de competencias en las que se desenvuelve el gerente de proyectos y que a su vez otorga beneficios para la organización. Los autores y estándares consultados precisan cada competencia personal. La tabla 3 detalla las definiciones dadas sobre el liderazgo en gerencia de proyectos.

Tras la necesidad de definir las competencias personales enfocadas al liderazgo que requieren los gerentes de proyectos en su papel de líderes, se plantean los siguientes interrogantes:

- Ho.1 ¿Cuál es el constructo de liderazgo en gerencia de proyectos?
- Ho2. ¿Cuántas competencias personales constituyen el constructo de liderazgo?
- Ho3. ¿Cuáles son y cómo se definen dichas competencias?

2. Liderazgo que se enfoca en la transformación del entorno del gerente de proyectos, a partir de la motivación e inspiración del equipo de trabajo, para desarrollar un proceso de dirección que permita alcanzar los objetivos del proyecto.

Tabla 3
Definición de liderazgo por autores y estándares

Autor, año	Definición
Verma, V.K. (1996)	Competencia para dirigir al equipo y a los <i>stakeholders</i> con el fin de lograr los objetivos del proyecto dentro de las restricciones estipuladas. Se basa en la obtención de resultados a través de las personas, en lugar de estar por encima de ellas.
Association for Project Management - APM (2006)	Es la capacidad de establecer la visión y la dirección para influir y alinear a otros hacia el logro de un propósito común y para empoderar e inspirar a las personas en pro del éxito del proyecto.
Paredes C., S. & Rojas C., N. (2007)	Capacidad de transformar un sueño o visión en realidad, con y a través de la participación voluntaria de los demás.
International Project Management Association (IPMA) (2015)	Capacidad de proporcionar dirección y orientación a individuos y grupos, de elegir y aplicar estilos de gestión apropiados en diferentes situaciones, incluyendo patrones de comportamiento de acuerdo con tipo de situación, métodos de comunicación, actitudes frente al conflicto, formas de afrontar el comportamiento del equipo del proyecto, toma de decisiones y delegación de funciones.
Australian Institute of Project Management (AIPM) (2016)	Conjunto de habilidades y conocimientos de gestión personal, interpersonal y de equipo, necesarios para que un gerente de proyectos lidere un equipo en un contexto organizacional dinámico. Capacidad de aplicar estrategias y proporcionar orientación a los miembros del equipo para administrar relaciones y resultados diversos, ambiguos y variables dentro de un proyecto.
Project Management Association of Japan (PMAJ) (2016)	Capacidad de generar compromiso en otros y de toma de decisiones con el fin de recuperar la situación.
Cohen, E. (2017)	Habilidad para adaptarse a los cambios, motivar a otros, comunicar su visión y la del proyecto.
Project Management Institute, 2017	Capacidad para guiar, motivar e inspirar a los miembros del equipo y otros <i>stakeholders</i> , con el fin de sobrepasar los problemas que se presenten y alcanzar efectivamente los objetivos del proyecto.
Association for Project Management - APM, 2006	Capacidad de encabezar un equipo e inspirarlo a hacer bien su trabajo.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo. La revisión de bibliografía de autores y estándares en gerencia de proyectos permite identificar las competencias personales citadas. Para la búsqueda de información, se definen palabras claves, con términos en inglés y español; los criterios de búsqueda contienen las palabras, solas o con combinación *booleana* de ellas; se utilizan bases bibliográficas con comité científico de selección. Posteriormente, se realiza un análisis de las competencias personales encontradas, a través de un cuadro comparativo de las definiciones dadas por los autores, lo que permite agruparlas, y que sean insumo para la aplicación de la entrevista a expertos. Con las entrevistas, se identifican

elementos para definir las competencias personales que constituyen el constructo de liderazgo.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan las consideraciones en relación con las hipótesis planteadas tras la revisión de la bibliografía. Además, se expone como resultado si la teoría y la investigación, sugieren una respuesta, aunque sea parcial, a dichos interrogantes.

- **Ho1. ¿Cuál es la definición del constructo de liderazgo en gerencia de proyectos?**

Un constructo hace referencia a un concepto de difícil definición, que se sabe que existe, pero es debatido, como en el caso de la competencia de liderazgo en la gerencia de proyectos. Se concreta que, para esta investigación, el liderazgo se compone de un conjunto de competencias, llamadas dimensiones, y es la capacidad de dirigir y orientar a otros, generar compromiso, inspirar y empoderar a las personas para lograr los objetivos del proyecto. Involucra las competencias de comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y problemas, profesionalismo y comportamiento ético y negociación.

Las definiciones del concepto de liderazgo en gerencia de proyectos, de los autores investigados, se agrupan en la tabla 4. Estas definiciones tienen en común que mencionan el liderazgo como la capacidad de dirigir y orientar a individuos y grupos con el fin de lograr los objetivos propuestos. A partir de estos conceptos y de las entrevistas realizadas, se precisa el constructo de liderazgo, aplicado en esta investigación.

- **Ho2. ¿Cuántas serían las competencias personales que constituyen el constructo de liderazgo y como se pueden seleccionar?**

La revisión de bibliografía del universo de competencias personales, estudiadas por los autores y los estándares en gerencia de proyectos consultados, permite identificarlas, analizarlas y agruparlas en 28 competencias personales que se sugieren para el gerente de proyectos.

1. Liderazgo
2. Política, poder y obtención de resultados
3. Comunicación
4. Negociación
5. Manejo y resolución de conflictos y problemas
6. Profesionalismo y comportamiento ético
7. Trabajo en equipo
8. Habilidades interpersonales
9. Influencia en otros
10. Realización de *coaching* a los miembros del equipo
11. Resiliencia emocional

Tabla 4
Definición de liderazgo

Concepto	Autor, año	Definición	Definición del concepto para esta investigación
Liderazgo	Verma, V.K. (1996)	Competencia para dirigir al equipo y los <i>stakeholders</i> , con el fin de lograr los objetivos del proyecto dentro de las restricciones estipuladas. Se basa en la obtención de resultados a través de las personas, en lugar de estar por encima de ellas.	Capacidad de dirigir y orientar a otros, generar compromiso, inspirar y empoderar a las personas para lograr los objetivos del proyecto. Involucra las competencias de comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y problemas, profesionalismo y comportamiento ético y negociación.
	Association for Project Management (APM), 2006	Es la capacidad de establecer la visión y la dirección para influir y alinear a otros hacia el logro de un propósito común y para empoderar e inspirar a las personas hacia el éxito del proyecto.	
	Paredes C., s & Rojas C., N. (2007)	Capacidad de transformar un sueño o una visión en realidad, con y a través de la participación voluntaria de los demás.	
	International Project Management Association (IPMA) (2015)	Capacidad de proporcionar dirección y orientación a individuos y grupos, de elegir y aplicar estilos de gestión apropiados en diferentes situaciones. Incluye patrones de comportamiento de acuerdo con el tipo de situación, métodos de comunicación, diferentes actitudes frente al conflicto, formas de afrontar el comportamiento del equipo del proyecto, toma de decisiones y delegación de funciones.	
	Australian Institute of Project Management (AIPM) (2016)	Conjunto de habilidades y conocimientos de gestión personal, interpersonal y de equipo, necesarios para que un gerente de proyectos lidere un equipo de proyecto en un contexto organizacional dinámico. Capacidad de aplicar estrategias y proporcionar orientación a los miembros del equipo del proyecto para administrar relaciones y resultados diversos, ambiguos y variables dentro de un proyecto.	
	Project Management Association of Japan (PMAJ) (2016)	Capacidad de generar compromiso en otros y de toma de decisiones con el fin de recuperar la situación.	
	Cohen, E. (2017)	Habilidad para adaptarse a los cambios, motivar a otros, comunicar su visión y la del proyecto.	
	Project Management Institute (2017)	Capacidad para guiar, motivar e inspirar a los miembros del equipo y otros <i>stakeholders</i> , con el fin de sobrepasar los problemas y alcanzar efectivamente los objetivos del proyecto. Capacidad de encabezar un equipo e inspirarlo a hacer bien su trabajo.	

12. Autorreflexión y autogestión
13. Iniciativa o ingenio
14. Eficacia (*effectiveness*)
15. Conciencia y confianza en sí mismo
16. Gestión
17. Motivación
18. Relacionamiento y compromiso
19. Gestión de relaciones
20. Entendimiento de conflictos
21. Manejo del estrés
22. Habilidades de confrontación

23. Desarrollo de herramientas otorgadas
24. Toma de decisiones
25. Creatividad
26. Habilidad cognitiva
27. Sensibilidad
28. Intuición

A través de un análisis de frecuencia de 27 de las 28 competencias personales mencionadas anteriormente, excluyendo el liderazgo, ya que es el objeto de investigación, se obtiene que el 80 % de las competencias de un gerente de proyectos está constituido por el 20 % de ellas, que corresponden a cinco competencias personales de las referenciadas por la bibliografía y que, de acuerdo con la interpretación de los investigadores, componen el constructo de liderazgo. De las 27 competencias mencionadas, se seleccionan –mediante muestreo por conveniencia– las competencias personales citadas por los autores, al menos dos veces, con el fin de facilitar la aplicación de la entrevista para la recolección de datos, e identificar elementos que permitan complementar los análisis enfocados a determinar el constructo de liderazgo en gerencia de proyectos.

De acuerdo con lo anterior, se pone a consideración de expertos seleccionar cinco competencias personales, mediante una entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron aplicadas a profesionales en gerencia de proyectos, directores o líderes de PMO y ejecutivos sénior o líderes de área, de los sectores de servicios financieros, servicios sociales (gobierno), comercio, restaurantes y hoteles, industria (manufactura) y construcción.

Tras la aplicación del instrumento se identifican cinco competencias personales que, según el criterio de los entrevistados, se requieren para desarrollar el liderazgo en un gerente de proyectos y que, según la interpretación de los investigadores, constituye una base de datos creíble, confiable y válida para la definición del constructo de liderazgo.

- **Ho3. ¿Cuáles serían, y como se definirían, las competencias personales que constituyen el constructo de liderazgo?**

En las entrevistas realizadas se encuentra, según el sector, la competencia personal señalada con mayor frecuencia:

1. Servicios financieros: negociación.
2. Servicios sociales (gobierno): manejo y resolución de conflictos y problemas y negociación.
3. Comercio, restaurantes y hoteles: comunicación, negociación, trabajo en equipo.
4. Industria (manufactura): manejo y resolución de conflictos y problemas, profesionalismo y comportamiento ético y trabajo en equipo.
5. Construcción: comunicación, profesionalismo y comportamiento ético y trabajo en equipo.

Con base en las respuestas dadas por los entrevistados, se identifican las competencias personales que componen el constructo de liderazgo, las cuales se ilustran en la figura 1.

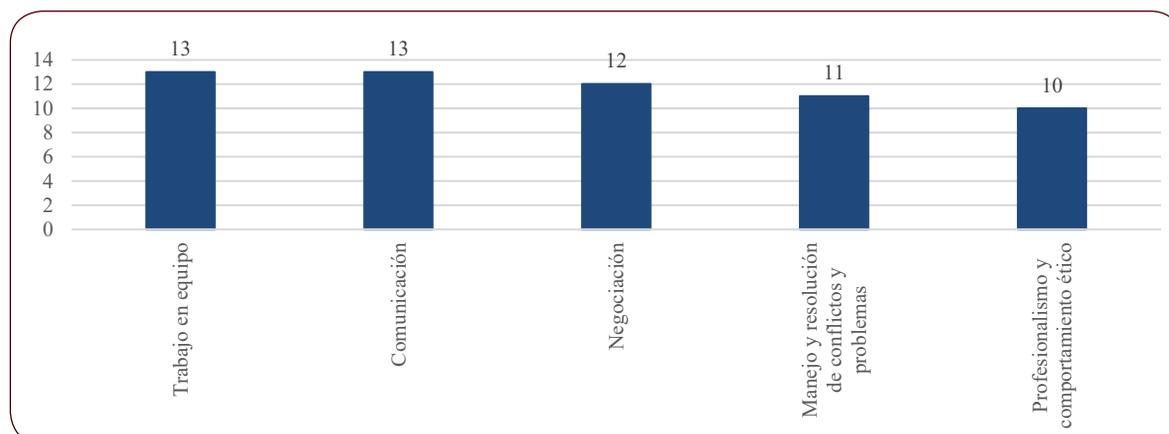


Figura 1. Resultados de las entrevistas.

El constructo de liderazgo se compone de cinco dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y problemas, profesionalismo y comportamiento ético y negociación. A continuación, se pueden observar las definiciones dadas por los autores y estándares en gerencia de proyectos, investigados y referenciados para cada una de las dimensiones, con el fin de precisar los conceptos que aplican a esta investigación.

Tabla 5
Definición de comunicación

Autor, año	Definición	Definición para la investigación
Verma, V.K. (1996)	Competencia que le permite al gerente de proyectos dar instrucciones, concretar reuniones y transmitir ideas e información hacia los miembros del equipo o cualquier <i>stakeholder</i> interno o externo. Se dan la comunicación interpersonal y la escucha activa.	Capacidad de escuchar, comprender, transmitir, procesar e interpretar ideas e información del entorno, de forma precisa y coherente, en el momento oportuno, a través de los medios seleccionados. Incluye la habilidad de saber cuándo y a quién comunicar para alcanzar un propósito.
Association for Project Management (APM) (2006)	Capacidad de dar, recibir, procesar e interpretar información. La información se puede transmitir de forma verbal, no verbal, activa, pasiva, formal, informalmente, consciente o inconscientemente.	
International Project Management Association (IPMA) 2015	Competencia que incluye el intercambio de información adecuada, entregada con precisión y coherencia a todos los miembros del equipo y a los <i>stakeholders</i> . Los aspectos esenciales de una comunicación efectiva son el contenido y los medios de comunicación (tono de voz, canal y cantidad de información), los cuales deben ser claros y apropiados.	
Cohen, E. (2017)	Competencia que exige estrategias para mantener una comunicación efectiva con el equipo del proyecto y los <i>stakeholders</i> .	
Project Management Institute (2017)	Es un intercambio oportuno, efectivo, apropiado y preciso de información relevante con los <i>stakeholders</i> usando métodos adecuados. Intercambio intencionado o involuntario de información, que puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser escritos, orales, formales o informales, expresivos o no verbales.	

Tabla 6
Definición de trabajo en equipo

Autor	Definición	Definición para la investigación
Association for Project Management (APM) (2006)	Capacidad de lograr que las personas trabajen en colaboración para alcanzar un objetivo común, a diferencia de otras formas en las que los individuos pueden trabajar dentro de un grupo.	Capacidad de formar parte de un equipo, logrando que sus integrantes trabajen en colaboración, creando ambientes productivos para alcanzar un objetivo común, que requiere relaciones interpersonales entre los miembros del equipo. Incluye la habilidad de motivar al equipo otorgando reconocimiento y generando oportunidades de mejora.
Paredes C., S. & Rojas C., N. (2007)	Capacidad de crear ambientes productivos y de calidad humana que permitan dirigir e integrar equipos altamente eficientes, con el fin de reducir los conflictos e incrementado la calidad de las relaciones interpersonales del equipo.	
International Project Management Association (IPMA) (2015)	Capacidad de unir a un grupo de personas comúnmente multidisciplinarias, con el fin de lograr un objetivo común. El trabajo en equipo consiste en construir un equipo productivo por medio de la formación, el apoyo y el liderazgo.	
Project Management Association of Japan – (PMAJ) (2016)	Capacidad de mantener y motivar al equipo del proyecto, creando oportunidades de mejora constante.	
Project Management Institute (2017)	Capacidad de crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo y motivarlo continuamente mediante desafíos y oportunidades, suministrando información oportuna y apoyo según sea necesario y reconociendo y recompensando el buen desempeño.	

Tabla 7
Definición de manejo y resolución de conflictos y problemas

Autor	Definición	Definición para la investigación
Verma, V.K. (1996)	Capacidad de comprender el conflicto y diagnosticarlo correctamente. Posteriormente, se deben aplicar estrategias tales como la comunicación y la negociación; enseguida, generar confianza y respeto entre las partes en conflicto y, finalmente, desarrollar una estrategia de gana-gana, con el fin de resolver el conflicto.	Capacidad de identificar, comprender, diagnosticar e idear soluciones efectivas, oportunas y constructivas para resolver las diferencias, los conflictos o los problemas que puedan afectar los objetivos del proyecto y su entorno. Incluye la habilidad de generar acuerdos entre las partes involucradas.
Association for Project Management (APM) (2006)	Capacidad de identificar y abordar las diferencias que, si no se administran, afectarían los objetivos del proyecto. Busca evitar que las diferencias se conviertan en factores destructivos en un proyecto.	
International Project Management Association (IPMA) (2015)	Capacidad de moderar o dar solución a los conflictos y crisis que puedan presentarse en el entorno del proyecto. Se deben propiciar estos escenarios de manera apropiada y estimular un proceso de aprendizaje para futuros conflictos y crisis. Su propósito es permitir que el gerente de proyectos tome medidas efectivas cuando se produce una crisis o choque de intereses opuestos/personalidades incompatibles, entre otras.	
Project Management Institute (2017)	Capacidad de resolver los conflictos de manera oportuna y constructiva con el fin de lograr un equipo de alto desempeño. Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos: retirarse/eludir, suavizar/adaptarse, consensuar/conciliar, forzar/dirigir y colaborar/resolver.	

Tabla 8
Definición de profesionalismo y comportamiento ético

Autor	Definición	Definición para la investigación
Association for Project Management – (APM) (2006)	Se relacionan con la conducta apropiada. El profesionalismo se demuestra por medio de la aplicación de cualidades y competencias que cubren el conocimiento, las habilidades y el comportamiento adecuado. La ética cubre la conducta y los principios morales dentro de la profesión de gestión de proyectos.	Capacidad de reconocer, comprender, interpretar y obrar consecuentemente con los valores propios y de la organización, asociados al compromiso, cumplimiento y responsabilidad hacia las tareas asignadas. Requiere actuar con honestidad e integridad, demostrando confianza y coherencia entre sus acciones, conductas y palabras. Incluye la habilidad de comportarse según lo acordado dentro de un entorno o cultura particular.
International Project Management Association – (IPMA) (2015)	Capacidad de actuar de acuerdo con sus propios valores y principios morales y éticos, y con las expectativas o el comportamiento acordado, en un entorno o cultura particular. Demostrar integridad personal y confiabilidad.	
Project Management Association of Japan (PMAJ) (2016)	Capacidad de ser autodisciplinado, ético, responsable de sus acciones y decisiones siempre con miras al futuro.	
Project Management Institute (2017)	Comportamiento ético gobernado por el respeto, la responsabilidad, la justicia y la honestidad en la práctica de gerencia de proyectos. Competencia que busca ayudar al gerente de proyectos a tomar decisiones inteligentes. Los valores que el PMI define como más importantes son la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad.	

Tabla 9
Definición de negociación

Autor	Definición	Definición para la investigación
Verma, V.K. (1996)	Capacidad para llegar a un acuerdo cuando ambas partes tienen una combinación de intereses compartidos y opuestos.	Capacidad de planificar alternativas que permitan lograr acuerdos, a través del equilibrio de intereses, necesidades y expectativas de las partes, mediante el intercambio de información, propuestas y argumentos, buscando la aceptación, el consenso y la alineación de criterios. Incluye la habilidad para crear un ambiente propicio de colaboración y compromiso.
Association for Project Management (APM) (2006)	Capacidad de lograr un acuerdo entre dos partes, buscando la aceptación, el consenso y la alineación de puntos de vista.	
Paredes C., s & Rojas C., N. (2007)	Capacidad de resolver un desacuerdo, conflicto o disputa y cuyo objetivo es lograr un consenso.	
International Project Management Association (IPMA) (2015)	Capacidad de equilibrar los intereses, necesidades y expectativas entre dos partes, con el fin de llegar a un acuerdo común y a un compromiso, manteniendo una relación de trabajo positiva.	
Project Management Institute (2017)	Capacidad de llegar a un acuerdo o resolver conflictos entre los miembros del equipo y los <i>stakeholders</i> sobre las necesidades del proyecto.	

5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

Hallazgos

Como aspectos relevantes e importantes para esta investigación, se encontró:

- Los autores consultados, con investigaciones enfocadas en gerencia de proyectos, mencionan once competencias personales: liderazgo; comunicación; manejo y resolución de conflictos y problemas; negociación; profesionalismo y comportamiento ético; eficacia (*effectiveness*); conciencia y confianza en sí mismo; política, poder y obtención de resultados; trabajo en equipo; influencia en otros y motivación.
- El conjunto de estándares consultados en gerencia de proyectos menciona siete competencias personales: liderazgo; política, poder y obtención de resultados; comunicación; negociación; manejo y resolución de conflictos y problemas; profesionalismo y comportamiento ético y trabajo en equipo.
- La revisión de bibliografía del universo de competencias personales, estudiadas por los autores y estándares en gerencia de proyectos referenciados, permite identificar, analizar y agruparlas en 28 competencias personales que sugieren debe tener el gerente de proyectos.
- Entre las entrevistas realizadas se encuentra según el sector, la competencia señalada con mayor frecuencia:
 - Servicios financieros: negociación.
 - Servicios sociales (gobierno): manejo y resolución de conflictos y problemas y negociación.
 - Comercio, restaurantes y hoteles: comunicación, negociación, trabajo en equipo.
 - Industria (manufactura): manejo y resolución de conflictos y problemas, profesionalismo y comportamiento ético y trabajo en equipo.
 - Construcción: comunicación, profesionalismo y comportamiento ético y trabajo en equipo.

Conclusiones

- El 60 % de las menciones de los autores se concentra en un conjunto de cinco competencias: liderazgo; comunicación; manejo y resolución de conflictos y problemas; negociación; profesionalismo y comportamiento ético.
- El liderazgo es la competencia personal más mencionada, con un 20 %, en los autores consultados.
- El 54 % de las menciones de los estándares se concentra en un conjunto de tres competencias: liderazgo; política, poder y obtención de resultados y comunicación.
- El liderazgo es la competencia personal más mencionada, con un 23 %, en los estándares consultados.
- El 80 % de las competencias de un gerente de proyectos está constituido por el 20 % de ellas, las cuales corresponden a cinco competencias personales de las referenciadas por la bibliografía.

- La información obtenida tras la aplicación del instrumento permite identificar cinco competencias personales como las mencionadas con mayor frecuencia entre todos los sectores, las cuales se requieren para desarrollar el liderazgo en un gerente de proyectos:
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Negociación
 - Manejo y resolución de conflictos y problemas
 - Profesionalismo y comportamiento ético

Recomendaciones

- Se debe definir un constructo de liderazgo considerando las fuentes de información y enfocándolo en el área de gerencia de proyectos.
- Para la definición del constructo de liderazgo, se deben considerar los autores y las competencias de: comunicación; manejo y resolución de conflictos y problemas; negociación; profesionalismo y comportamiento ético.
- Para la definición del constructo de liderazgo, se deben considerar los estándares y las competencias de política, poder y obtención de resultados y comunicación.
- Las organizaciones deben asegurarse de que el constructo de liderazgo propuesto se encuentra alineado con sus objetivos estratégicos, misión, visión y cultura organizacional.

Trabajo futuro

- Definir un modelo de competencias personales particular, de acuerdo con la naturaleza y el tamaño de la organización que decida desarrollar las competencias personales de sus gerentes de proyectos.
- A partir de la definición del constructo, idear instrumentos de medición de competencias personales en gerentes de proyectos para determinar el grado de desarrollo en el que se encuentran las competencias personales definidas.
- Crear un diccionario de competencias personales aplicadas al contexto de la gerencia de proyectos.

REFERENCIAS

- Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge Fifth edition*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Castro S., A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo , inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, (216-225). http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/06-23_2.pdf
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 185-190. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786301000679?via%3Dihub>
- International Project Management Association - IPMA®. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management Version 4.0*. Zurich: IPMA Global Standard.
- Project Management Association of Japan (PMAJ). (2016). *P2M Bibelot*. Tokyo: Project Management Association of Japan.
- Project Management Institute, I. (2017). *Project Manager Competency Development Framework - Third Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2017). *Project Management Body of Knowledge Sixth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (1 de diciembre de 2017). *Pulse of the Profession*. (P. M. Institute, Ed.) Recuperado de Pulse of the Profession: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>.