

## UNIDAD 1. ESTILO GERENCIAL CON SESGO ESTRATÉGICO COMPETITIVO



Gerencia de proyectos.

## Tabla de contenido

<b>UNIDAD 1. ESTILO GERENCIAL CON SESGO ESTRATÉGICO COMPETITIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción general de la asignatura .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos de la asignatura .....</b>	<b>3</b>
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
<b>Competencias a desarrollar con la asignatura .....</b>	<b>3</b>
Competencias genéricas.....	3
Competencias específicas .....	3
<b>Introducción de la unidad.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos de la unidad.....</b>	<b>4</b>
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
<b>1.1 Estilo gerencial .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Ser estratega.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Ser organizador .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Ser líder .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Manejar el cambio .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Renovación empresarial y competitividad .....</b>	<b>22</b>
1.6.1 Definición de competitividad .....	23
1.6.2 La dinámica competitiva .....	23
<b>Resumen .....</b>	<b>25</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>26</b>

## **Introducción general de la asignatura**

La importancia de esta asignatura, se encuentra en la presentación integral de los conceptos teóricos y herramientas prácticas relacionados con la gerencia de proyectos, que le permita al administrador de empresas desarrollar competencias, las cuales ejercidas en un contexto particular, le faciliten la gerencia de proyectos de manera proactiva y así aumentar su probabilidad de éxito, a nivel profesional y contribuir al bienestar de la sociedad, mediante acciones de responsabilidad social y empresarial.

## **Objetivos de la asignatura**

### **Objetivo general**

Dar a conocer al estudiante las habilidades correctas para la administración de proyectos, a partir de los conceptos básicos y su aplicación; enfatizando el lado humano de la gerencia de proyectos.

### **Objetivos específicos**

- Describir el estilo gerencial con sesgo estratégico competitivo.
- Explorar las funciones del gerente de proyectos.
- Identificar el proceso de reclutamiento.
- Estudiar los elementos generales en la toma de decisiones.

## **Competencias a desarrollar con la asignatura**

### **Competencias genéricas**

- Describir un estilo gerencial y explorar sus funciones.
- Reclutar los integrantes de los equipos de proyectos.
- Tomar decisiones gerenciales sobre los proyectos.

### **Competencias específicas**

- Identificar estilos de gerencia de proyectos.
- Explorar modelos de gerencia.
- Comunicarse con otros profesionales y debatir sobre proyectos de evaluación.

## Introducción unidad 1

En esta unidad, se describe el estilo gerencial con sesgo estratégico competitivo. Con tal propósito, se explora el estilo gerencial; se dan a conocer los pasos para ser un estratega; se reconoce a la persona organizada; se identifica al líder; se reconoce el manejo del cambio; se diferencia la dinámica competitiva; se puntualiza la transformación empresarial; y se expone la definición de competitividad.

## Objetivos de la unidad

### Objetivo general

Describir el estilo gerencial con sesgo estratégico competitivo.

### Objetivos específicos

- Explorar el estilo gerencial.
- Estudiar cómo ser estratega.
- Reconocer al ser organizador.
- Identificar al líder.
- Explorar sobre el manejo del cambio.
- Exponer la definición de competitividad.
- Diferenciar la dinámica competitiva.
- Puntualizar la transformación empresarial y competitividad.

## 1.1 Estilo gerencial



**Figura 1.1 Se debe poseer buena actitud para asumir los retos gerenciales.**

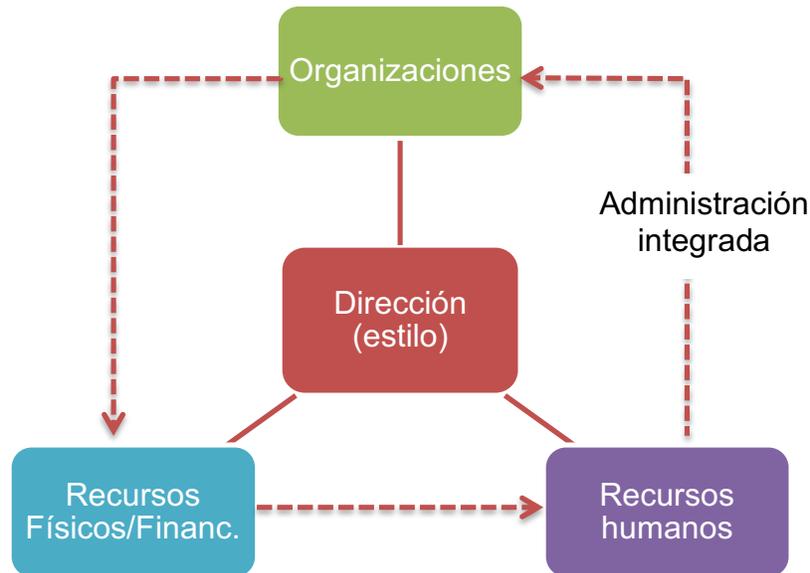
Para lograr el éxito de un proyecto, es indispensable el aporte de la gerencia. El profesor Drucker, lo plantea así<sup>1</sup>:

“La gerencia -es el órgano de la sociedad, encargado específicamente de hacer productivos los recursos; es decir, con la responsabilidad del avance económico organizado- refleja, en consecuencia, el espíritu esencial de la edad moderna”.

Tener un estilo gerencial es importante para el proyecto, dado que impacta en la organización, en el grupo del proyecto y en los recursos físicos.

---

<sup>1</sup> Drucker, F. (2006). Peter, Drucker para todos los días. Bogotá: Grupo editorial Norma, p. 4.



**Figura 1.2 Auténtico liderazgo.**

Es importante, plantear la pregunta ¿cuál es mi estilo gerencial? En este aspecto, abundan los desacuerdos como se muestra en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*<sup>2</sup>; allí se plantea que:

“Durante los últimos 50 años, los investigadores del liderazgo han realizado más de 1.000 estudios en un intento por determinar los estilos, características o rasgos de personalidad definitivos de los grandes líderes. Ninguno de estos estudios ha producido un perfil claro del líder ideal. Gracias a Dios. Si los investigadores hubiesen generado un estereotipo de estilo de liderazgo, los individuos estarían toda la vida tratando de imitarlo. Se convertirían en personajes, no en personas, y los demás los detectarían inmediatamente.

Nadie puede ser auténtico tratando de imitar a alguien. Se puede aprender de las experiencias de otros, pero no hay forma de ser exitoso cuando se intenta ser como ellos. Las personas confían en uno cuando uno es genuino y auténtico, no una réplica de alguien más.”

Sin embargo, en el transcurso del tiempo se evidencian cambios significativos en los estilos gerenciales. Por esto es importante, observar los cambios entre un viejo trato y un nuevo trato, como aparece en la siguiente tabla:

<sup>2</sup> Bill George. “Descubra su auténtico liderazgo”. (publicado originalmente en febrero de 2007). En Revista *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, p.10.

El viejo trato	El nuevo trato
Responsabilidad individual por el desempeño de las unidades.	Responsabilidad colectiva por el desempeño corporativo.
Unidades independientes siguen estrategias de negocios separadas.	Los jefes de unidades interdependientes integran la estrategia corporativa con la creación de valor.
Indicadores y controles financieros; delegación de decisiones estratégicas.	Indicadores transparentes que demuestran cómo las interdependencias mejoran el desempeño; diálogo estratégico sustantivo en el equipo superior.
Experticia funcional y específica de la unidad.	Superposición de experiencias y responsabilidades.
Orientado a resultados: énfasis en el control de resultados.	Orientado a valores: énfasis en el control normativo (promueve reglas internalizadas de conducta)

**Tabla 1.1 El nuevo trato en la cumbre<sup>3</sup>**

Un elemento relacionado con el estilo gerencial es la actitud, se destacan dos aspectos:

- El primero, del profesor Peter Drucker, se recuerda como un importante componente decisivo para la empresa: “No es primordialmente la habilidad o la paga sino, sobre todo, una actitud que hace que el individuo vea su empleo, su trabajo y su producto como los ve un gerente; es decir, en relación con el grupo y el producto en conjunto.”<sup>4</sup>
- El segundo, reconoce en la actitud de la gerencia de proyectos la clave de la participación de todos los miembros del equipo: “La exigencia de una “actitud gerencial”, incluso por parte del trabajador de menos rango, es una innovación.”<sup>5</sup>

Adicionalmente, en el estilo gerencial es importante el desarrollo de líderes. Desde el inicio de los estudios en la carrera de Administración de Empresas, conviene realizar actividades que lleven al desarrollo de liderazgo. En particular, una recomendación importante sugiere que: “si usted no trabaja para alguna de las grandes compañías que se toman en serio el desarrollo de líderes, si su empresa no tiene los recursos necesarios para ello, o usted se acaba de graduar de la escuela... dirija voluntariamente algo, un proyecto comunitario, un evento de recaudo de fondos o cualquier otra actividad en la que pueda poner a prueba su capacidad para tomar decisiones difíciles,

<sup>3</sup> El nuevo trato en la cumbre. (Febrero 2008). Doz Yves, et. al. Revista *Harvard Business Review*. Pág. 90

<sup>4</sup> Drucker, F. Peter. (2006). Drucker para todos los días. Bogotá: grupo editorial Norma. Pág. 17

<sup>5</sup> Drucker, F. Peter. (2006). Drucker para todos los días. Bogotá: grupo editorial Norma. Pág. 17

establecer estrategias y motivar a las personas para alcanzar un objetivo mientras no pierda de vista los recursos disponibles.”<sup>6</sup>

En síntesis, si se viviera en un mundo ideal, bastaría con ejecutar el proyecto y obtener el proyecto ¡acabado! Pero, en la realidad no sucede así: “rara vez las cosas salen de acuerdo con lo planeado. Los participantes del proyecto se vuelven irritables; no se complementan entre ellos; otros departamentos son incapaces de cumplir con sus compromisos; surgen problemas técnicos; el trabajo toma más tiempo de lo esperado.”<sup>7</sup> Por lo tanto, se requiere, para el éxito del proyecto, contar con un gerente con habilidades de estrategia.

## 1.2 Ser estratega



Figura 1.3 Contar con excelentes estrategias.

En la gerencia de proyectos es indispensable la estrategia. En los cursos de gerencia estratégica se estudian los conceptos básicos de estrategia. Conviene entonces, recordar, ¿para qué sirve ser estratega? Un análisis sencillo indica, que si no se posee estrategias no se llega a ningún lugar. Es clave plantear la siguiente pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

<sup>6</sup> Monarth, H. (2012). 360 grados de influencia. Logre que todos lo sigan en su camino a la cima. Colombia: Editorial Norma. Pág. 65

<sup>7</sup> Gray Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: Editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 293

“Nada puede parecer más sencillo, o más obvio, que saber cuál es el negocio de una compañía. Una siderúrgica hace acero; un ferrocarril maneja trenes para acarrear mercancías y pasajeros; una compañía de seguros asegura contra incendios; un banco presta dinero. Pero, en realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Siempre es una pregunta difícil y la respuesta correcta es generalmente cualquier cosa menos obvia.

Un negocio no se define por el nombre de la compañía, sus estatutos o su constitución legal. Se define por la necesidad que el cliente satisface cuando compra un producto o servicio. Satisfacer al cliente es la misión y propósito de todo negocio. La pregunta “cuál es nuestro negocio?” puede en consecuencia, contestarse sólo mirando el negocio desde fuera, desde el punto de vista del cliente y del mercado. Lo que el cliente ve, piensa, cree y desea, en un momento dado, debe ser aceptado por los gerentes como un hecho objetivo y debe tenerse en cuenta tan seriamente como los reportes del vendedor, las pruebas del ingeniero o las cifras del contador.”<sup>8</sup>

Existen elementos clave de estrategia, en los cuales, el escritor John Baldoni<sup>9</sup> invita a construir liderazgo sobre buenos indicios y reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- **Visión.** ¿A dónde cree usted que debe ir su organización? ¿Por qué?
- **Alineamiento.** ¿Cómo unirá usted a la gente detrás de la visión? ¿Qué los motivará a seguir su visión?
- **Ejecución.** ¿Qué se necesita hacer para lograr la visión? ¿Por qué serán necesarias estas cosas?
- **Disciplina.** ¿Cómo se asegurará de que la gente haga lo que se espera de ellos? ¿Cómo reforzará la rendición de cuentas?
- **Riesgo.** ¿Por qué será necesario el riesgo para lograr la visión? ¿Cómo alentará a la gente para correr riesgos?
- **Coraje.** ¿Qué puede hacer para demostrar el coraje ante su equipo y fomentarlo en sus compañeros de equipo?
- **Resultados.** ¿Cómo sabrá que habrá llegado? ¿Qué será diferente? ¿Qué será mejor?

En la gerencia de proyectos se necesita un administrador estratega que: “entienda la misión y la estrategia de la empresa por dos razones:

- Puedan tomar decisiones adecuadas y hacer los ajustes requeridos.
- Para que puedan defender eficientemente el proyecto.”<sup>10</sup>

En seguida, se indica el porqué de la ventaja de tener un sesgo estratégico. En la realidad, se evidencian dos entornos que inciden drásticamente en las decisiones gerenciales relacionadas con los proyectos:

“La exploración constante del ambiente externo para cambios, es un requerimiento

<sup>8</sup> Drucker, F. Peter. (2006). Drucker para todos los días. Bogotá: grupo editorial Norma. Pág. 73

<sup>9</sup> Baldoni, J. (2007). ¿Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados? México: editorial McGraw-Hill Interamericana, 1 edición en español, 13.

<sup>10</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 22.

fundamental para sobrevivir en un ambiente competitivo dinámico. La segunda dimensión, son las respuestas internas a nuevos programas de acción que se dirigen a mejorar la posición competitiva de la empresa.”<sup>11</sup>

Siguiendo a Grey, se destacan cuatro actividades del proceso de gestión estratégica<sup>12</sup>:

- **Revisar y definir la misión de la empresa.** En una declaración de la misión por escrito, se proporciona el enfoque para la toma de decisiones cuando los gerentes y los empleados la comparten. Así mismo, el texto de la misión sirve para evaluar el desempeño de la organización.
- **Establecer metas y objetivos de largo plazo, medibles y concretos.** En general, los objetivos para la organización cubren mercados, productos, innovación, productividad, calidad, finanzas, utilidades, empleados y clientes. Los objetivos deben tener un marco de tiempo, ser medibles, identificables y realistas:
  - **Específico:** ser concreto en la dirección a un objetivo.
  - **Mesurable:** establecer indicador (es) de progreso que sean medidos.
  - **Asignable:** hacer que el objetivo pueda asignarse a una persona para su terminación.
  - **Realista:** establecer qué se puede hacer, en forma realista, con los recursos disponibles.
  - **Tiempo:** establecer cuándo puede alcanzarse el objetivo, duración.
- **Analizar y formular estrategias para alcanzar los objetivos.** En este caso, la formulación de estrategias responde a la cuestión de qué hay que hacer para alcanzar objetivos. Incluye, determinar y valorar las opciones que apoyan los objetivos de la organización y seleccionar la mejor alternativa. Se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos:
  - Realizar una evaluación realista de la posición actual y pasada de la empresa; es decir, quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.
  - Valorar los ambientes interno y externo. A nivel interno, pueden ser las capacidades clave, tales como la tecnología, calidad del producto, talento administrativo, poca deuda y redes de distribuidores. Las oportunidades y amenazas suelen representar fuerzas externas para el cambio, tales como la tecnología, la estructura de la industria y la competencia. Puede ser útil diseñar y realizar la herramienta DOFA.
  - Identificar los aspectos cruciales y un portafolio de alternativas estratégicas.

<sup>11</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 22.

<sup>12</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 25.

- Disponer la cascada de objetivos o tareas que se asignan a las divisiones inferiores, departamento o individuos.
- **Llevar a cabo estrategias a través de los proyectos.** Requiere los siguientes elementos:
  - Asignación de los recursos.
  - Una organización formal e informal que complemente y apoye la estrategia y los proyectos.
  - Establecer sistemas de planeación y control para tener la certeza que se realicen determinadas actividades del proyecto; la motivación será fundamental.
  - La jerarquización de proyectos.

### 1.3 Ser organizador



Figura 1.4 Cultura organizacional.

En una revisión histórica sobre la gestión de proyectos, el autor Nicholas John M.13, relata las experiencias del proyecto de las pirámides de Keops. Allí se puede suponer una capacidad organizativa mínima.

<sup>13</sup> Nicholas, John M. *Managing Business and Engineering Projects. Concepts and Implementation.* (1990). Loyola University of Chicago: editorial Prentice-Hall. Traducción libre.

“En algún momento, alrededor del III milenio, a. C., los trabajadores de la gran pirámide de Keops colocaron la última piedra. Ciertamente, debieron sentirse jubilosos, dado que este evento representó un hito importante en una de las grandes empresas de la humanidad. Aunque gran parte de su tecnología es todavía un misterio, la magnitud y la calidad del producto final sigue siendo una maravilla. A pesar de la falta de maquinaria sofisticada, los antiguos egipcios fueron capaces de levantar y colocar los 2.300.000 bloques de piedra, con un peso de 2 a 70 toneladas cada uno, en una estructura del tamaño de un moderno edificio de 40 pisos”.

En la actualidad, se dispone de elementos teóricos y conceptuales que permiten enfrentar las realidades administrativas de los proyectos, probablemente, con igual o mayor éxito que los trabajadores de las pirámides de *Keops*.

A nivel organizativo surgen dos preguntas clave<sup>14</sup>:

- “¿Qué tan importante es la gerencia de proyectos para el éxito de la empresa? ¿Qué porcentaje de trabajo central se requiere para el proyecto?”
- ¿Cuál es la disponibilidad de los recursos?”

Un aspecto definitivo en este nivel, se relaciona con la autonomía requerida por el proyecto para su culminación exitosa. Sobre el particular, Hobbs y Menard, citados por Gray<sup>15</sup>, plantean siete elementos:

- Tamaño del proyecto.
- Importancia estratégica.
- Novedad y necesidad de innovación.
- Necesidad de integración.
- Complejidad ambiental.
- Limitaciones presupuestales y de tiempo.
- Estabilidad de los requerimientos de recursos.

En relación con la cultura organizacional relacionada con los proyectos, es oportuno revisar su definición y sus características<sup>16</sup>: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de normas, creencias, valores y suposiciones colectivas que une a las personas y que con ello da lugar a significados compartidos.

Las siguientes 10 características marcan la esencia de la cultura en la organización:

1. Identidad de los integrantes: los empleados se identifican en su totalidad con la organización.

<sup>14</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 66.

<sup>15</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 67.

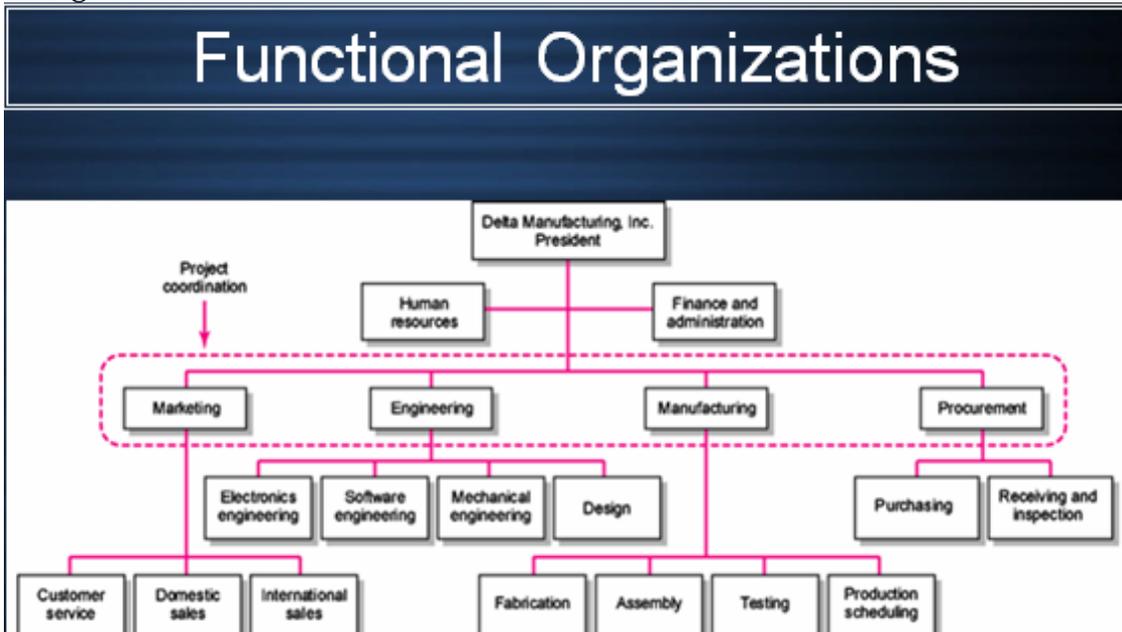
<sup>16</sup> Gray, Clifford et.al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición, pág. 68.

2. Énfasis en el equipo: las actividades de trabajo se organizan en torno a equipos y no a individuos.
3. Enfoque en la administración: las decisiones administrativas consideran el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
4. Integración unitaria: se alienta a las unidades dentro de la organización a operar en forma coordinada e interdependiente.
5. Control: las reglas, las políticas y la supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: se alienta a los empleados a ser decididos, innovadores y buscadores de riesgos.
7. Criterios de recompensa: las recompensas como promociones y aumentos de sueldo se asignan por desempeño de los empleados y no por favoritismo o antigüedad.
8. Tolerancia al conflicto: se alienta a los empleados a ventilar de manera abierta los conflictos y las críticas.
9. Medios frente a orientación de los fines: la administración se centra en los resultados y no en las técnicas y los procesos que se utilizan para alcanzar esos resultados.
10. Enfoque en los sistemas abiertos: la organización supervisa y responde a los cambios en el ambiente externo.”

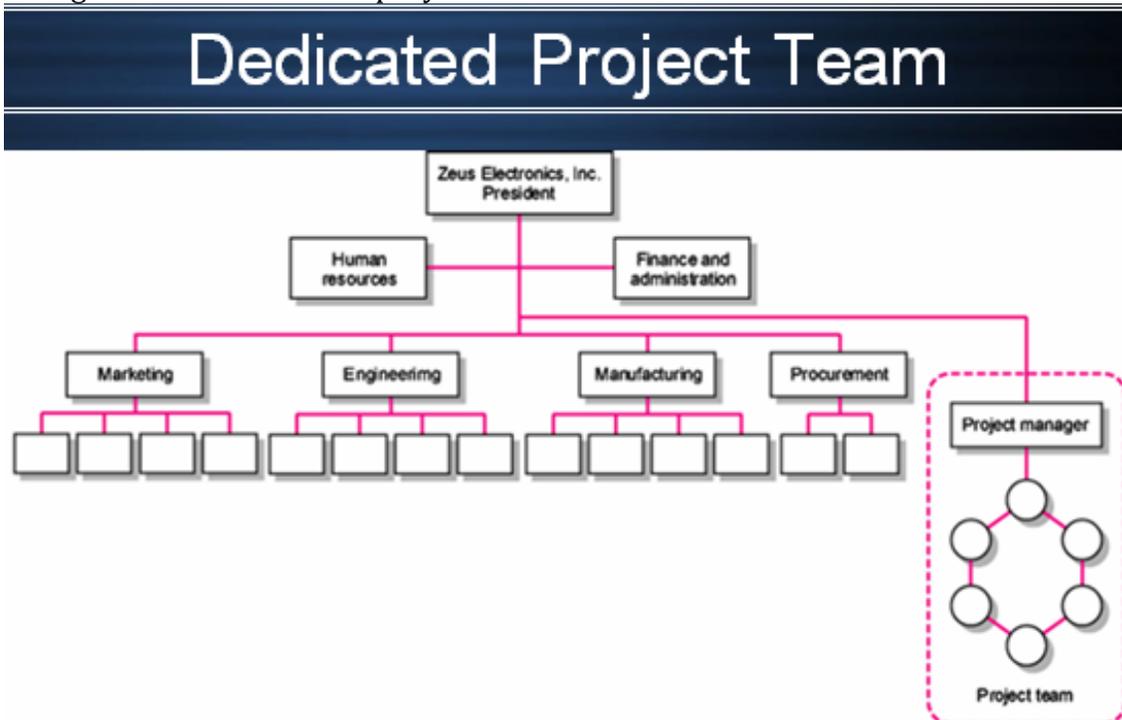
Para llevar a cabo los proyectos, se presentan las cuatro (4) estructuras organizativas reconocidas, con sus ventajas y desventajas:

## Organización: estructura y cultura

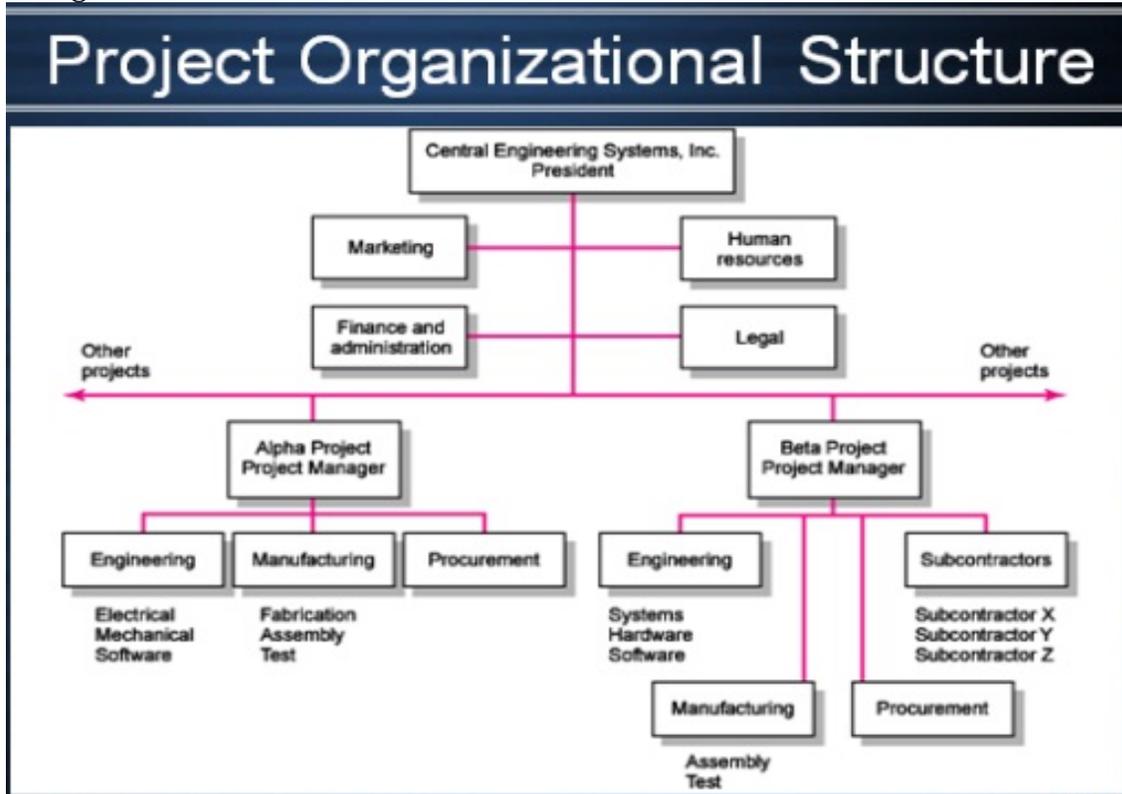
### A. Organización funcional



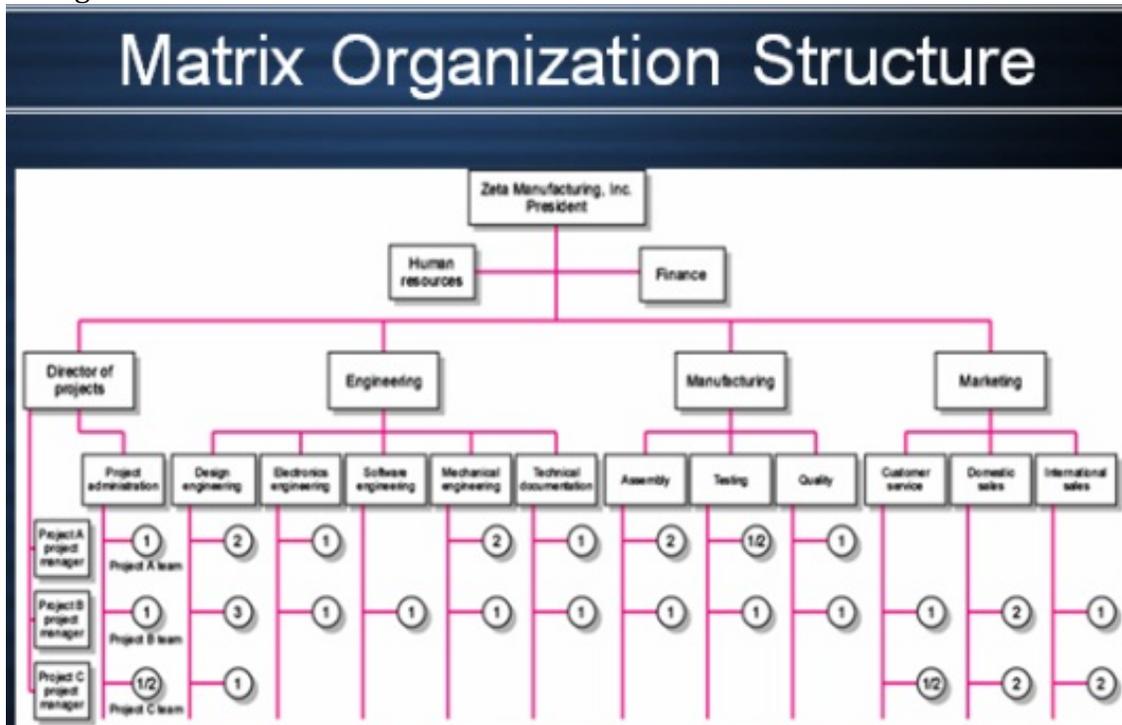
### B. Organización dedicada a proyectos



C. Organización estructural



D. Organización matricial



Adicionalmente, el gerente organizador debe lograr resultados para el equipo de trabajo y para él mismo. A continuación, se aportan sugerencias que permiten consolidar el aspecto organizativo del gerente.

### **Lograr resultados para su gente<sup>17</sup>**

El liderazgo consiste en alcanzar resultados inspirados en la manera correcta. Esto significa hacer lo que está bien y lo que es bueno para los individuos y el equipo, con el fin de establecer confianza y realizar las labores a tiempo, dentro del presupuesto y con el apoyo de otros. Alcanzar resultados duraderos, puede ser una tarea ardua y con frecuencia demanda decisiones difíciles. Puede no siempre funcionar de esta manera. Algunas veces, las metas organizacionales deben sustituir a las de los individuos, pero en donde sea posible, deben tratar de anteponer las necesidades de la gente. Aquí están algunas sugerencias:

- **Comuniqué la visión**
  - Piense en grande.
  - Enfoque la visión.
  - Describa la visión en términos reales.
  - Proporcione el “qué hay en esto para mí”.
  - Venda la visión.
  - Comunique la visión en términos personales.
  - Mantenga la visión fuera de la obra.
  - Cree mapas de la visión.
  - Cuente historias de la visión.
- **Cree alineación**
  - Enfatique la misión.
  - Describa las estrategias.
  - Conecte pasos con acciones.
  - Establezca hitos.
  - Mantenga el plan flexible.
  - Haga una revisión del instinto del equipo.
- **Ejecute impecablemente**
  - Proporcione los pasos de acción.
  - Administre a los equipos.
  - Dé seguimiento.
  - Dirija dejando ir.
  - Cree oportunidades para la realización.

---

<sup>17</sup> Baldoni, J. (2007). Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. México: editorial McGraw-Hill Interamericana, 1 edición en español, pág. 221.

- **Ejerza disciplina**
  - Refuerce las metas organizacionales.
  - Insista en la responsabilidad.
  - Evalúe regularmente.
  - Proporcione entrenamiento.
  
- **Corra riesgos responsables**
  - Evalúe oportunidades y riesgos.
  - Piense fuera de la norma.
  - Valore la creatividad.
  - Fomente la innovación.
  - Considere el “riesgo visionario”.
  - Considere la rentabilidad del riesgo.
  
- **Demuestre coraje**
  - Valore el coraje.
  - Promocione el coraje.
  - Narre historias de coraje.
  - Tenga el coraje para posponer la ganancia inmediata por un mejor futuro.
  - Evalúe el miedo en la organización.
  - Multiplique el coraje.
  
- **Celebre los resultados**
  - Señale los hitos.
  - Celebre los logros.
  - Reconozca a los colaboradores.
  - Demuestre el compromiso.
  - Sustente los resultados.
  - Cree la ecuación de valor.

### Lograr resultados para usted<sup>18</sup>

Los resultados organizacionales fluyen de los resultados individuales. Debe tener el deseo así como la voluntad para hacer una diferencia positiva para usted y para la organización. Las organizaciones reflejan la voluntad colectiva de su gente, y eso empezará con una persona cada vez más. A continuación, se presentan algunas sugerencias para lograr resultados en su propia vida:

- **Comuniqué la visión**
  - Piense en lo que puede lograr en línea con su visión personal.
  - Aplique su visión a la visión organizacional.

---

<sup>18</sup> Baldoni, J. (2007). Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. México: editorial McGraw-Hill Interamericana, 1 edición en español, pág. 223

- Describa qué significará para usted la realización de la visión.
- **Cree alineación**
  - Examine qué hacer en relación con lo que hacen los otros.
  - Considere cómo administra a otros de acuerdo con la misión.
  - Actúe de acuerdo con la visión y la misión.
  - Cree hitos personales.
  - Haga una revisión del instinto.
- **Ejecute impecablemente**
  - Actúe para el beneficio del equipo.
  - Administre para el beneficio de la organización.
  - Póngalo en práctica con todos.
- **Ejerza disciplina**
  - Considérese responsable.
  - Pida retroalimentación a otros.
  - Insista en entrenarse usted mismo.
- **Corra riesgos responsables**
  - Evalúe oportunidades personales y riesgos personales.
  - Rétese a pensar de forma distinta.
  - Colóquese fuera de la zona de comodidad.
- **Demuestre coraje**
  - Valore sus propios miedos.
  - Crea en sus habilidades.
  - Tenga fe en sus convicciones.
  - Lea historias de héroes.
  - Aplique las lecciones de las historias de héroes a usted mismo y a su equipo.
- **Celebre los resultados**
  - Reconozca sus propias aportaciones.
  - Busque formas para seguir hacia adelante.
  - Busque formas de sustentar su energía y el empuje.
  - Tómese tiempo para usted (con regularidad).

## 1.4 Ser líder



Figura 1.5 El liderazgo es fundamental dentro de la organización.

El liderazgo es clave para imprimir la dinámica al talento humano del proyecto y para lograr los objetivos propuestos.

Peter Drucker, destaca la labor de la gerencia: “es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades. De eso se trata cuando se habla de organización y por esa razón la gerencia es un factor crítico y determinante. La gerencia tiene que construirse sobre la comunicación y sobre la responsabilidad individual. La gerencia debe capacitar a la empresa y a cada uno de sus miembros para crecer y desarrollarse a medida que cambian las necesidades y las oportunidades.”<sup>19</sup>

En su tarea cotidiana para desarrollarse como un líder auténtico,<sup>20</sup> se requiere establecer un proceso sistemático de autorreflexión, que le permita aplicar sofisticados sistemas de información y un análisis riguroso, no sólo a su capacidad central, sino también a un rango de funciones tan variadas como el *marketing* y los recursos humanos:

<sup>19</sup> Drucker, F. (2006). Peter, Drucker para todos los días. Bogotá: grupo editorial Norma. Pág. 51

<sup>20</sup> Revista *Harvard Business Review*. Diciembre 2011, p. 14

- ¿Qué personas y experiencias durante sus primeros años tuvieron un mayor impacto en usted?
- ¿Qué herramientas utiliza para lograr autoconocimiento? ¿Cuál es su auténtico ser? ¿En qué momentos usted se dice a sí mismo: “Éste es mi verdadero yo”?
- ¿Cuáles son sus valores más profundos? ¿De dónde provienen? ¿Han cambiado significativamente desde su infancia? ¿Cómo sus valores determinan sus acciones?
- ¿Qué lo motiva extrínsecamente? ¿Cuáles son sus motivaciones intrínsecas? ¿Cómo equilibra las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en su vida?
- ¿Qué tipo de equipo de apoyo posee? ¿Cómo puede su equipo de apoyo hacer de usted un líder más auténtico? ¿Cómo debería diversificar su equipo para ampliar su perspectiva?
- ¿Es integrada su vida? ¿Es capaz de ser la misma persona en todos los aspectos de su vida: personal, profesional, familiar y comunitario? Si no es así, ¿qué se lo impide?
- ¿Qué significa ser auténtico en su vida? ¿Es usted más eficaz como líder cuando se comporta de manera auténtica? ¿Alguna vez ha pagado un precio por su autenticidad como líder? ¿Valió la pena?
- ¿Qué pasos puede tomar hoy, mañana y el próximo año para desarrollar su auténtico liderazgo?

### **Finalmente, conviene repasar las conclusiones del estudio Globe<sup>21</sup>**

Los resultados indican una preferencia por parámetros semejantes de liderazgo, el cual fue medido con 21 escalas. Los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización.

Al igual que los gerentes del resto del mundo, también aparecieron como criterios importantes para juzgar a los líderes su capacidad de inspirar a los demás, el tener una clara visión de futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos.

---

21 Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe, en <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/183/187>, p.30

## 1.5 Manejar el cambio



Figura 1.6 Proponer ser líderes para el cambio.

El cambio está presente en todos los procesos relacionados con los proyectos. La advertencia del profesor Drucker es contundente: “el modo más eficaz de administrar el cambio es crear. Es claro que no se puede administrar el cambio. Solamente puede adelantársele. En tiempos agitados como el que se vive, el cambio es la norma. Ciertamente es penoso y arriesgado y sobre todo requiere, una gran cantidad de trabajo arduo. Pero a menos que se considere que la tarea de la organización es liderar el cambio, la organización no sobrevivirá. En una época de cambio estructural rápido, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio.

Un líder del cambio considera lo anterior como una oportunidad. Busca el cambio y sabe cómo encontrar los cambios correctos y cómo hacerlos efectivos dentro y fuera de la organización. Crear el futuro es sumamente arriesgado, pero es menos arriesgado no intentar crearlo. Una buena proporción de quienes lo intentan seguramente no tendrá éxito. Pero es previsible que, de no hacerlo, nadie lo logrará.”<sup>22</sup>

En la gerencia de proyectos se deben tener en cuenta lo siguiente:<sup>23</sup>los cambios de enfoque en la forma de diseño o adiciones, representan cambios importantes; por ejemplo, las solicitudes de los clientes de una nueva característica o de un nuevo

<sup>22</sup> Drucker, F. (2006). Peter, Drucker para todos los días. Bogotá: grupo editorial Norma, p. 77

<sup>23</sup> Gray Clifford et.al., Administración de proyectos, cuarta edición, editorial McGraw-Hill, México, 2009, p.198

diseño que mejore el producto. Cuando se presentan los eventos de riesgo, la puesta en marcha de planes de contingencia implican cambios en los costos de base y en los programas.

## 1.6 Renovación empresarial y competitividad



Figura 1.7 Renovación empresarial constante que genere competitividad.

Es importante renovar las empresas porque si no se renuevan constantemente pierden competitividad y desaparecen del mercado. Aunque la historia empresarial la escriben las organizaciones exitosas, se evidencia la presencia de empresas que desaparecen del mercado. Ante estas realidades, la mejor opción es la renovación empresarial que implica ajustes en las estrategias y en otras acciones, dado que la renovación no se da en el vacío. Se requiere crear y construir escenarios en los cuales las condiciones económicas, financieras y sociales sean relevantes y prioritarias.

### Sugerencias para la renovación empresarial

1. Entender que son las empresas las que compiten; anteriormente se creía que eran los países.
2. Crear equipos inteligentes, conformados por personas líderes, altamente motivadas y competitivas (a partir de entender el conocimiento como un activo intangible, de gran valor para aumentar la competitividad). Esto requiere

inversión en el talento humano. Nunca se recomienda la rotación de personal, sin motivos justificados. Realizar estas prácticas es perder competitividad.

3. Gestionar mejores condiciones de herramientas y equipos técnicos y tecnológicos, necesarios, entre otras aplicaciones, para mejorar la gestión de proyectos.
4. Empezar nuevos proyectos, con potencial para atender los requerimientos de los consumidores, en mercados cada vez más exigentes.
5. Adoptar la gestión del conocimiento que permita crear y consolidar el capital intelectual conformado por el capital humano, el capital organizacional, el capital tecnológico y el capital relacional.

### **1.6.1 Definición de competitividad**

Realizar una aproximación a la definición de competitividad implica una revisión de los planteamientos que han sido aportados por distintos autores. Una manera para explicar la competitividad, es por precios y calidad.

Por diversas fuentes de información, disponibles en bibliotecas o en Internet, se puede acceder a distintas definiciones de competitividad. Una palabra común es la capacidad frente a la competencia con buenos precios y alta calidad. También existen diversos criterios como la rentabilidad. Por supuesto, se debe comprender que para un buen índice de rentabilidad, inciden diversos factores como la productividad y la participación en el mercado.

Cuando se inspeccionan los costos, en la práctica, se encuentran empresas con costos elevados por encima de los precios. Por ejemplo, que se paguen altos precios por los insumos. Es el caso de los equipos deportivos, quienes pagan altos salarios por el contrato de sus jugadores estelares y deben subir los precios para equilibrar con los egresos, si no lo pueden hacer se pierde competitividad.

También, llama la atención el caso de algunos bancos quienes basan su rentabilidad en el negocio de lograr márgenes de captación bajos y márgenes de colocación altos, obteniendo altas ganancias. Sin embargo, su competitividad es baja por que su componente tecnológico es bajo. El mensaje apunta a establecer que una empresa es competitiva cuando pueden manejar precios bajos y presentar niveles de calidad alta. Lo anterior, se puede lograr mediante la adopción de una buena tecnología.

### **1.6.2 La dinámica competitiva**

La realidad de las empresas indican varios escenarios; por ejemplo, como administrador de empresas, puedo ganar si se presentan dos situaciones: la primera:

mis productos son más baratos y segundo, son los mejores, lo que significa que a mis productos o servicios se les reconoce de mejor calidad.

Se requiere, entonces, nuevas dinámicas que impliquen nuevos estilos gerenciales que agreguen a la cadena de valor. La cadena de valor se entiende como el conjunto de eslabones conformados por actividades que generan valor; por ejemplo, el diseño de nuevos productos, la mejora en los procesos y la creación de nuevos modelos de negocios.

¿Cómo se operan esas dinámicas competitivas? La adopción de planes de mejoramiento en relación con las dinámicas competitivas. Una primera acción es el inventario del capital intelectual que incluye: el capital humano, el capital tecnológico, el capital administrativo y el capital relacional. Una segunda acción, apunta a retomar estos elementos para perfeccionar una lista de aspectos básicos que mejoren la dinámica competitiva:

- Disponer de una estructura formal, con organigramas y manuales.
- Aumento de conocimientos técnicos.
- Programas de entrenamiento y de capacitación al personal técnico y operativo.
- Las prácticas de mantenimiento enfocadas hacia la prevención.
- Gestión de la capacidad de innovación para desarrollar nuevos productos, mejorar los procesos e implementar nuevos negocios.
- Mejoramiento de la calidad en todas las etapas del proceso.
- Aumento de la formación gerencial de los propietarios.
- Capacidad de delegar a otras o algunas áreas de la empresa.
- Gestión de cadenas productivas.
- Adopción de métodos de control eficientes.
- Presencia de una cultura organizacional definida.
- Alto interés en la capacitación y desarrollo del talento humano.
- Utilización óptima del capital humano que se tiene en la organización.
- Adopción de planes motivacionales para todo el personal vinculado con la organización.
- Adopción de índices de gestión para el aumento de la productividad.
- Formación en planeación estratégica.
- Gestión tecnológica adecuada.
- Aumentar la participación del personal en la toma de decisiones.
- Aumento de la velocidad de adaptación a los cambios, disminuir la resistencia al cambio.

## Resumen



Para ser un gerente de proyectos, es importante ser estratega, líder y asumir los retos con la mejor actitud.

En la unidad, se presentaron diferentes temas que son de gran importancia para la persona que aspira a ser un gerente al frente de un proyecto. Para ser un gerente con estilo, se debe ser responsable, integrar estrategias corporativas con la creación de valor; tener actitud positiva es clave para el éxito del proyecto. Y claro, algo muy importante: ser estratega y conocer el negocio.

Todo proyecto requiere una capacidad organizativa, con un líder autónomo y que logre resultados para su gente y para él mismo. El liderazgo le permite dinamizar el talento humano del proyecto y lograr sus objetivos.

Dado que el cambio es una realidad presente en todos los proyectos, se requiere un gerente que tenga en cuenta los cambios en la forma de diseño y asuma las contingencias cuando se presenta eventos de riesgos, lo que implica cambios en los programas.

Dentro de los temas clave, se presentó la competitividad, definida como la capacidad de relacionarse con el medio, a través de estrategias que determinen los cambios que deben hacerse. Se requiere una dinámica competitiva para asumir cambios necesarios a partir del diagnóstico y de la visión de futuro.

## Bibliografía

- Baldoni, J. (2007). Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. México: editorial McGraw-Hill Interamericana. 1 edición en español.
- Bill, G. (2011). “Descubra su auténtico liderazgo”. (Publicado originalmente en febrero de 2007) en Revista *Harvard Business Review*. Diciembre.
- Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe, en <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/183/187>
- Doz, Y. et. al. (2008). “El nuevo trato en la cumbre”. En revista *Harvard Business Review*. Febrero.
- Drucker, F. (2006). Peter, Drucker para todos los días. Bogotá: grupo Editorial Norma.
- Gray, C, et. al. (2009). Administración de proyectos. México: editorial McGraw-Hill, cuarta edición.
- *Harvard Business Review*, diciembre 2011.
- Miranda, J. (2006). El desafío de la gerencia de proyectos. Basado en los principios y orientaciones del PMI. Colombia: MM editores, 2 edición.
- Monarth, H. (2012). 360 grados de influencia. Logre que todos lo sigan en su camino a la cima. Colombia: Editorial Norma.
- Nicholas, J. (1990). *Managing Business and Engineering Projects. Concepts and Implementation*. Loyola University of Chicago: editorial Prentice-Hall. Traducción libre
- Palacios A, L. (2005). Gerencia de proyectos. Un enfoque latino. Caracas – Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, 3 edición.
- Restrepo puerta, L. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Colombia: Universidad Externado de Colombia, 1 edición.
- Van den berghe, E. (2010). Gestión gerencias empresariales aplicadas al siglo XXI. Bogotá: Ecoe ediciones, 2 edición.