

**Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del
Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología**

Dream Teams

Suzanne Peak Lemos

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia de Proyectos
Medellín
2021**

**Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del
Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología
*Dream Teams***

Suzanne Peak Lemos

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor: PhD. Francisco López Gallego

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia de Proyectos
Medellín
2021**

Contenido

Pág.

1. Introducción	12
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general.....	14
2.2 Objetivos específicos.....	14
3. Planteamiento del problema	15
3.1 Definición del problema	15
3.2 Justificación	18
4. Marco teórico	20
4.1 Dirección de proyectos	20
4.2 Habilidades blandas	22
4.2.1 Liderazgo.....	24
4.2.2 Toma de decisiones	29
4.2.3 Comunicaciones.....	31
4.2.4 Manejo de conflictos.....	33
4.2.5 Delegación	34
4.2.6 Motivación y desarrollo personal	35
4.2.7 Manejo del tiempo	36
4.2.8 Dirección de grupos.....	37
5. Método.....	40
5.1 Dream Teams	41
5.2 Técnicas de obtención de información	43
5.2.1 Grid gerencial Blake y Mouton	43
5.2.2 Inventario de habilidades gerenciales	45
5.3 Fuentes de investigación	46
5.3.1 Autores y fuentes primarias.....	46
5.3.2 Autores secundarios.....	46
5.4 Organizaciones investigadas	48

5.5 Participantes	49
5.6 Fases de investigación	49
5.6.1 Preparatoria.....	49
5.6.2 Descriptiva.....	50
5.6.3 Interpretativa	51
5.7 Consideraciones éticas.....	51
6. Desarrollo del proyecto	53
6.1 Resultados y análisis de la autopercepción del líder en sus habilidades gerenciales y su estilo de liderazgo y percepción de los colaboradores de la organización 1 - O1	54
6.1.1 Equipo de trabajo líder 1 - L1	54
6.1.2 Equipo de trabajo líder 2 - L2	57
6.1.3 Equipo de trabajo líder 3 - L3	61
6.1.4 Equipo de trabajo líder 4 - L4	64
6.2 Resultados y análisis de la autopercepción del líder en sus habilidades gerenciales y su estilo de liderazgo y percepción de los colaboradores de la organización 2 – O2.....	68
6.2.1 Equipo de trabajo líder 5 – L5	68
6.2.2 Equipo de trabajo líder 6 – L6	71
6.2.3 Equipo de trabajo líder 7 – L7	74
6.2.4 Equipo de trabajo líder 8 – L8	77
6.3 Resultados y análisis de la autopercepción del líder en sus habilidades gerenciales y su estilo de liderazgo y percepción de los colaboradores de la organización 3 – O3.....	79
6.3.1 Equipo de trabajo líder 9 – L9	80
6.3.2 Equipo de trabajo líder 10 – L10	83
6.3.3 Equipo de trabajo líder 11 – L11	86
6.3.4 Equipo de trabajo líder 12 – L12	88
6.4 Análisis comparativo entre los participantes de los <i>Dream Team</i> y los de mayor posibilidad de desarrollo, según la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y habilidades blandas.....	91
6.4.1 Organización 1 – O1.....	91

6.4.2 Organización 2 – O2.....	94
6.4.3 Organización 3 – O3.....	97
7. Conclusiones	101
8. Discusión	103
Referencias bibliográficas.....	104
Anexos.....	108

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 1.....	55
Gráfico 2. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 1.....	56
Gráfico 3. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 2.....	59
Gráfico 4. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 2.....	60
Gráfico 5. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 3.....	62
Gráfico 6. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 3.....	63
Gráfico 7. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 4.....	65
Gráfico 8. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 4.....	67
Gráfico 9. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 5.....	69
Gráfico 10. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 5.....	71
Gráfico 11. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 6.....	72
Gráfico 12. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 6.....	74

Gráfico 13. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 7.....	75
Gráfico 14. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 7.....	76
Gráfico 15. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 8.....	78
Gráfico 16. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 8.....	79
Gráfico 17. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 9.....	81
Gráfico 18. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 9.....	82
Gráfico 19. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 10.....	84
Gráfico 20. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 10.....	85
Gráfico 21. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 11.....	87
Gráfico 22. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 11.....	88
Gráfico 23. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 12.....	89
Gráfico 24. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 12.....	90
Gráfico 25. Resultados comparación participantes de los <i>dream teams</i> vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 1.....	93

Gráfico 26. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 1.....94

Gráfico 27. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 2.....96

Gráfico 28. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 2.....97

Gráfico 29. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 3.....99

Gráfico 30. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 3..... 100

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de liderazgo	25
--	----

Lista de Figuras

Figura 1. Grid gerencial	27
Figura 2. Elementos de la comunicación interpersonal.....	32

Lista de Anexos

Anexo A. Consentimiento informado.....	108
--	-----

Resumen

Para esta investigación se buscó establecer si existe un estilo de liderazgo y unas habilidades blandas autopercibidas y percibidas, que se vinculen con los directivos *dream team* de equipos de proyectos de tres empresas del sector construcción del Valle de Aburrá. Para poder cumplir con este objetivo, se aplicó una metodología cualitativa, *dream team*, a través del método de estudio multi caso, utilizando las siguientes herramientas para recolectar la información necesaria: Test estilos de liderazgo de Blake y Mouton o Grid Gerencial (1964), y el Inventario de Habilidades Gerenciales (2013). Al buscar responder la pregunta ¿Existe un estilo de liderazgo y unas habilidades blandas autopercibidas y percibidas que se vinculen a los directivos *dream team* de tres empresas del sector construcción del Valle de Aburrá?, se obtuvo como resultado que las principales habilidades blandas vinculadas a los líderes *dream team* son la comunicación, la motivación y el desarrollo del personal. La coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores representa un vínculo en sí. No se encontraron factores diferenciales basados en los estilos de liderazgo usados por los gerentes de ambos grupos.

Palabras claves: Habilidades Blandas, Habilidades Gerenciales, Gerencia de Proyectos, *Dream Team*, Liderazgo

Abstract

For this research the aim was to establish if there is a leadership style and soft skills self-perceived and perceived that are linked to the dream team managers of project teams of three companies in the construction sector of the Aburrá Valley. In order to achieve this purpose, a research with a qualitative descriptive dream team methodology through the multi-case study method was proposed. The tools used to obtain the information were the Blake and Mouton or Managerial Grid Leadership (1964) Styles Test, and the Managerial Skills Inventory (2013). The research question was: Is there a leadership style and self-perceived, and perceived soft skills linked to the dream team managers of three companies in the construction sector of the Aburrá Valley? Some of the results showed that the primary soft skills related to dream team leaders are communication, motivation, and staff development. The coherence between the leaders' self-perception and the collaborators' perception represents a link in itself. No differential factors were found based on the leadership styles used by the managers of both groups.

Key words: Soft Skills, Management Skills, Project Management, Dream Team, Leadership.

1. Introducción

Desde hace algunos años, las organizaciones se encuentran en búsqueda de empleados que cuenten con algo más que los conocimientos específicos necesarios para desempeñarse en determinadas áreas; actualmente ese “algo más”, se entiende como las habilidades blandas que intervienen en las relaciones interpersonales de los empleados y que inciden en los procesos y la consecución de las metas organizacionales.

Al entender que este proceso también viene presentándose específicamente en el gerenciamiento de proyectos y que las mismas organizaciones en búsqueda de tener mejores desempeños buscan fortalecer y capacitar sus gerentes, resulta importante identificar las habilidades blandas que se encuentran presentes en cada sector donde se desarrollan los proyectos, y cuáles tienen una mayor incidencia en los desempeños positivos.

Es por lo anterior que se considera importante, por medio de esta investigación, identificar los estilos de liderazgo y las habilidades blandas gerenciales vinculadas a un mejor desempeño para el sector construcción, es decir, con los integrantes de los *Dream Teams*, a partir de la comparación de la autopercepción y percepción de las habilidades blandas en los integrantes de los *Dream Teams* y los de mayor oportunidad de mejora. Lo anterior permite plantear factores diferenciales entre estos.

Esta investigación es de carácter cualitativa, bajo un método multi caso y una metodología *Dream Team*; fue realizada en tres organizaciones del sector

construcción del Valle de Aburrá, aplicando dos formularios: estilo de liderazgo de Blake y Mouton (1964) y un inventario de habilidades blandas (Muñoz Montaña, 2013), a cuatro gerentes de proyecto por organización y dos colaboradores por cada gerente.

Este documento es de carácter académico y cuenta con otras herramientas para lograr generar insumos que originen oportunidades de creación de entrenamientos, como capacitación y fortalecimiento de los directores de proyectos de estas organizaciones, y otras posibles del sector.

Algunos de los resultados fueron los siguientes: las principales habilidades blandas vinculadas a los líderes *Dream Teams* son la comunicación, la motivación y el desarrollo del personal. La coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores representa un vínculo en sí. No se encontraron factores diferenciales basados en los estilos de liderazgo usados por los gerentes de ambos grupos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Establecer si existe un estilo de liderazgo y unas habilidades blandas autopercibidas y percibidas que se vinculan con los directivos *Dream Teams* de equipos de proyectos de tres empresas del sector construcción del Valle de Aburrá.

2.2 Objetivos Específicos

- Comparar la autopercepción de las habilidades blandas de los directivos de equipos de proyectos vs la percepción que tienen los miembros de estos equipos, bajo la metodología *Dream Team*, en tres empresas de construcción del Valle de Aburrá.
- Determinar los factores diferenciales en las habilidades blandas de los líderes *Dream Teams* de equipos de proyectos vs aquellos líderes de equipos de proyectos con menor calificación de desempeño, en tres empresas del sector de la construcción.
- Identificar diferencias y semejanzas en la percepción de los seguidores sobre las habilidades blandas de los directivos con una metodología *Dream Team* en tres empresas del sector construcción.

3. Planteamiento del Problema

3.1 Definición del Problema

Las habilidades blandas o habilidades personales han sido estudiadas en el ámbito laboral desde hace ya muchos años, por disciplinas como la psicología, sociología e inclusive la administración, con diferentes objetivos e intenciones, bajo diversas miradas y teorías, atribuyendo relevancias divergentes según el campo de acción del sujeto.

Para la gerencia de proyectos, específicamente pensado desde el *Project Management Institute*, PMI, donde se encuentran estructurados unos grupos de procesos que pretenden determinar de manera casi rigurosa el cumplimiento de cada acción; las habilidades blandas eran consideradas menos relevantes frente a las capacidades técnicas, debido a la importancia y foco generado en el triángulo de administración de proyectos o el triángulo de la triple restricción: alcance, tiempo y costo, que determinaban el foco de los conocimientos con los que debería contar un gerente de proyectos.

Actualmente el PMI ha entrado a presentar nuevas consideraciones, más allá de la estructura técnica y los grupos de procesos a través del triángulo de talentos; configurado por la dirección técnica de proyectos, el liderazgo y la gestión estratégica y de negocios. De esta manera, se van complementando el rol y formación con la que debe contar un director de proyectos; lo cual se ve reflejado en la concepción de algunas de las labores de este:

El director del proyecto proporciona al equipo del proyecto liderazgo, planificación y coordinación a través de las comunicaciones. El director del proyecto proporciona comunicaciones escritas (p.ej., planes y cronogramas documentados) y comunicaciones en tiempo real con el equipo, usando reuniones e indicaciones verbales y no verbales. (PMI, 2017, p. 52)

Entendiendo que:

Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual, cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. (PMI, 2017, p. 57)

Esto permite identificar un contexto laboral que se encuentra en búsqueda (en algunos campos laborales ya están en estado de aplicación) de exigir un proceso formativo más abarcador, no solo de las exigencias técnicas, sino también de las capacidades de relacionamiento interpersonal y de capacidades del ser.

Lo anterior teniendo en cuenta que los diferentes contextos laborales y, específicamente la gerencia de proyectos, logra encontrar deficiencias en la capacidad de liderazgo, dirección de grupos, manejo del tiempo, motivación y desarrollo del personal, delegación, manejo de conflictos, toma de decisiones, entre otras. A esto se vinculan las ausencias o niveles bajos de esas habilidades, como

obstáculos a la obtención del objetivo planeado, lo cual se busca identificar para terminar o lograr un proyecto de la manera más exitosa posible.

Es por esto que en la actualidad el “uso de las habilidades interpersonales o *soft skills* han sido objeto de estudios, que buscan entender los motivos que expliquen el hecho de que los proyectos igualmente complejos, gestionados por gerentes de proyectos experimentados, tengan un desempeño diferente” (Pedrosa, Feitosa, Martens & Da Silva, 2018, p. 247).¹

Las organizaciones que trabajan por proyectos y que terminan teniendo dentro de sus filas varios gerentes de proyectos, logran identificar que el éxito o no de estos, no están determinados solamente por los procesos estandarizados que se lleven a cabo, ni por los conocimientos técnicos que tenga el director, sino que hay otras variables de por medio, como la dirección de grupos y el manejo de conflictos, que permiten que algunos de sus equipos de trabajo cuenten con desempeños laborales más altos con respecto a lo esperado.

Con esto en mente y haciendo un acercamiento a los *Dream Teams*, entendiendo estos como equipos con “capacidad para trabajar todos juntos y sacar lo mejor uno de otro” (LaBrosse & Alpine, s.f., p. 1), se podría pensar que en estos casos, para alcanzar buenos desempeños o ser exitosos, se presentan de por medio integrantes con habilidades técnicas, así como también con habilidades blandas o interpersonales, que posibilitan un relacionamiento eficaz para lograr llevar a buen

¹ Traducción no oficial del autor.

puerto unas actividades o un esfuerzo en un tiempo determinado y crear así un producto, servicio o resultado único (proyecto).

En razón de lo expuesto y con la intención de abordar la situación de estudio, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe un estilo de liderazgo y unas habilidades blandas autopercebidas y percibidas que se vinculen con los directivos de proyectos *Dream Teams* de tres empresas del sector construcción del Valle de Aburrá?

3.2 Justificación

Esta investigación pretende adentrarse en las habilidades blandas presentes en la gerencia de proyectos, a través de la comparación del desarrollo de las mismas, en gerentes pertenecientes a equipos soñados y gerentes en equipos con mayor posibilidad de desarrollo, esto específicamente en el sector construcción, ya que se han encontrado “estudios existentes sobre cómo la industria de la construcción ha establecido el papel cambiante de los profesionales de gestión de proyectos y cómo se les exige que desempeñen funciones fuera del alcance tradicional de la gestión de proyectos” (Zuo, Zhao, Nguyen, Ma & Gao, 2017, p. 427).²

Los resultados de este estudio pueden generar oportunidades de acción e intervención, tanto para las organizaciones que trabajan por proyectos como para entidades de formación en gerencia de proyectos; lo anterior entendiendo que las organizaciones se preocupan cada día más por brindar herramientas que

² Traducción no oficial del autor.

potencialicen la labor de sus empleados y que ayuden al crecimiento profesional de los mismo, al igual que las instituciones educativas que se preocupan por ofrecer una formación más allá de los conocimientos técnicos o específicos.

Así entonces, se entiende que las habilidades blandas “pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo; existen quienes por sus orígenes culturales, sus trayectorias familiares y personales han adquirido de modo más natural estas habilidades. Sin embargo, todas ellas son conductas aprendidas y, en consecuencia, absolutamente entrenables” (Arroyo, 2012, p. 36).

Igualmente, este trabajo puede manifestar la importancia de este tipo de habilidades en los gerentes con respecto al éxito de los proyectos y hacia un óptimo y deseable desempeño laboral.

Además de esto y teniendo en cuenta que el PMI está asumiendo estas nuevas disposiciones, con respecto a las habilidades blandas de los gerentes de proyecto, se considera que este estudio no solo se encuentra consecuente con la actualidad del campo de proyectos, sino que también puede contribuir en otros estudios académicos y, así mismo, suscitar mayor interés para generar información y conocimiento sobre las habilidades blandas, como sucede con las habilidades y conocimientos técnicos.

4. Marco Teórico

A continuación se presentan algunos conceptos básicos que fundamentan esta investigación, con la intención de generar claridad sobre algunos temas tratados.

Para iniciar, se presenta tanto el concepto de dirección de proyectos desde el PMI, como el concepto de habilidades blandas desde diferentes perspectivas; después se definen las ocho habilidades blandas analizadas durante este estudio: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos.

Teniendo en cuenta las nuevas consideraciones del PMI sobre el triángulo de talento: dirección técnica, gestión estratégica y liderazgo, se hace mayor énfasis en esta habilidad blanda, es decir, en el liderazgo.

4.1 Dirección de Proyectos

Para el Project Management Institute, PMI, la dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (2017, p. 542).

De manera general, según esta organización, comprendería las siguientes actividades:

- Identificar los requisitos del proyecto;

- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados;
- Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados;
- Gestionar los recursos;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras
 - Alcance,
 - Cronograma,
 - Costo,
 - Calidad,
 - Recursos y
 - Riesgos. (p. 542)

Para alcanzar las actividades generales de la dirección de proyectos y lograr llevar a cabo un proyecto, el PMI define cinco grupos de procesos y 10 áreas del conocimiento, cada una de las siguientes deberá contar con diferentes habilidades, herramientas y técnicas para poder ser llevada a cabo de la manera más exitosa.

Grupos de procesos:

- Grupo de procesos de inicio
- Grupo de procesos de planificación
- Grupo de procesos de ejecución
- Grupo de procesos de monitoreo y control

- Grupo de procesos de cierre

Áreas del conocimiento:

- Gestión de la integración del proyecto
- Gestión del alcance del proyecto
- Gestión del cronograma del proyecto
- Gestión de los costos del proyecto
- Gestión de la calidad del proyecto
- Gestión de los recursos del proyecto
- Gestión de las comunicaciones del proyecto
- Gestión de los riesgos del proyecto
- Gestión de las adquisiciones del proyecto
- Gestión de los interesados del proyecto

Si bien no se van a definir todas las habilidades fuertes y blandas que posiblemente se necesiten en los anteriores procesos, a continuación se presentarán algunas habilidades blandas, que se considera, el director de proyectos debe tener presente, y que serán las estudiadas en este trabajo.

4.2 Habilidades Blandas

El Project Management Institute (2017) habla de las habilidades blandas también como habilidades interpersonales y de equipo, y aquí ofrece dos enfoques:

Habilidades Interpersonales: “que se utilizan para establecer y mantener relaciones con otras personas” (p. 713).

Habilidades Interpersonales y de Equipo: “que se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados” (p. 713).

Igualmente Arroyo (2012), dice que las habilidades interpersonales son aquellas habilidades “para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes” (p. 32).

Las anteriores definiciones deben ser complementadas por la visión que se tiene actualmente, tanto desde la administración como desde la psicología, donde “por habilidades socioemocionales se entenderán aquellas que pertenecen al área del comportamiento o surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran ‘blandas’” (Bassi, Busso, Urzúa & Vargas, 2012, p. 80), que además de ser formadas de manera gradual a lo largo de los años, estos autores dirán que podrían ser clasificadas de la siguiente manera: “habilidades sociales o capacidad de liderazgo y de relación del individuo con terceros; estrategias meta cognitivas o capacidad para organizarse y planificar tareas cognitivas; autoeficacia o capacidad de percibirse a sí mismo como un estudiante o trabajador eficaz” (p. 7).

Asimismo Arroyo (2012), dirá que no es posible hablar de habilidades, sean blandas o duras, sin conocimiento y sin actitud, siendo esta última “la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa” (p. 39).

En conclusión, las habilidades blandas son capacidades personales que permiten interactuar y relacionarse de manera eficiente, comprender y moderar los diferentes intereses y objetivos, impactando en el desempeño laboral.

Como se había señalado anteriormente, se quiere profundizar y estudiar ciertas habilidades blandas específicas, por lo que cada una de estas será definida a continuación, según diferentes visiones abordadas para el análisis de esta investigación.

4.2.1 Liderazgo

Si bien el PMI hace referencia a esta habilidad blanda como “la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (2017, p. 60); la primera parte de esta definición no se encuentra distante de la percepción que se tiene en la administración, según el Harvard Business Review, en palabras de Arroyo, en donde se determina esta como: “el proceso de influir en las actividades de los individuos o grupos en un esfuerzo común de lograr las metas de una situación dada” (2012, p. 49).

Adicional a esto, Arroyo (2012) afirma que los líderes toman actitudes personales frente a los objetivos, al buscar futuras oportunidades, lo que termina por influenciar el proceso creativo de sus colaboradores. Lo anterior permite identificar que esta habilidad se encuentra enlazada con la motivación y el desarrollo del personal, pero no solo con esta, si se toma en cuenta que Gutiérrez Tobar (2010) considera que

un líder cuenta con: creación de visión de futuro, promoción de cambios en la empresa, empatía y sensibilidad, capacidad de empoderar a los colaboradores, inspiración para autoconfianza, formación de equipos efectivos de trabajo, capacidad para reconocer y recompensar, tolerancia ante los errores ajenos, capacidad para mudar las reglas de juego en su debido momento, flexibilidad, adaptación y cambio, capacidad para colaborar con otros líderes, trabajar con excelentes profesionales, seguido por su ejemplo, capacidad para guiarse por criterios estratégicos y capacidad para asumir riesgos controlados.

Yukl (2008) en su intención de comprender los diferentes estilos de liderazgo, rescata que hay varias definiciones de diversas perspectivas para esta habilidad gerencial, entre ellas se encuentran las siguientes:

Tabla 1. Definiciones de liderazgo

- El liderazgo es “el comportamiento del individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común” (Hemphill y Coons, 19557, p. 7).
- El liderazgo es “el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización” (Katz y Kahn, 1978, p. 528).
- “El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores” (Burns, 1978, p. 18).
- “El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros” (Smirchch y Morgan, 1982, p. 258).
- El liderazgo es “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas” (Rauch y Behling, 1984, p. 46).
- “El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas” (Richards y Engle, 1986, p. 206).
- “El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo” (Jacobs y Jaques, 1990, p. 281).

- El “liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos” (Schein, 1992, p. 2).
- “El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse” (Crath y Palus, 1994, p. 4).
- El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización” (House *et al.*, 1999, p. 184).

Fuente: Yukl, G. (2008).

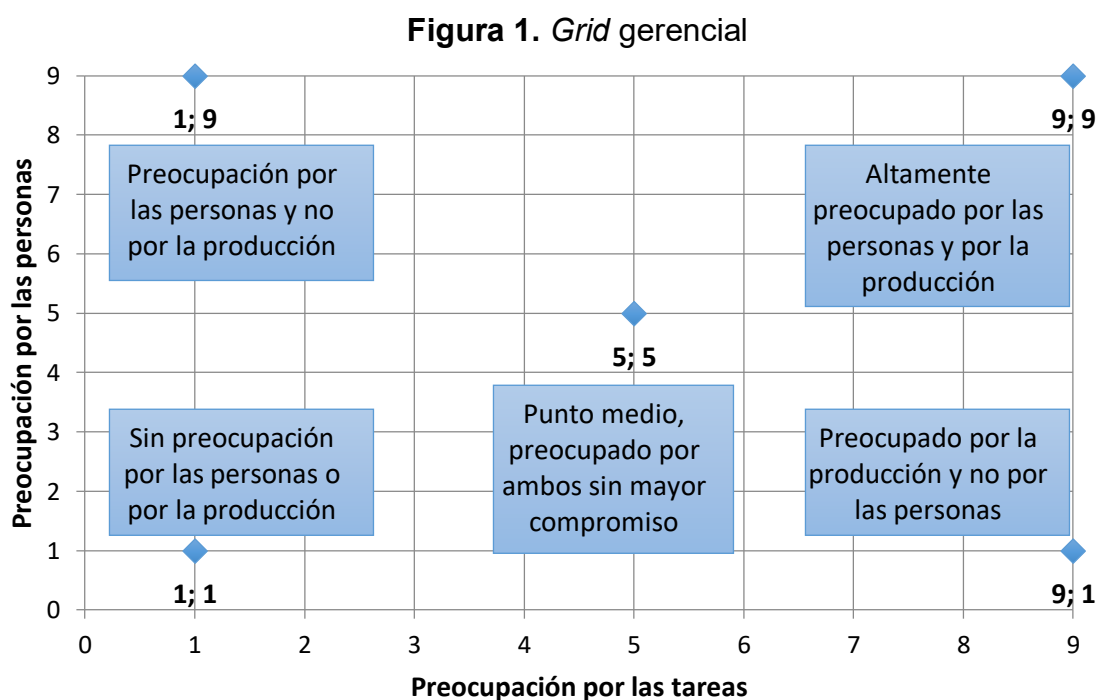
Dentro de este estudio se hace un acercamiento a esta habilidad, desde la teoría de Blake y Mouton, quienes no determinan una forma de liderazgo, sino que indican que hay varios estilos de este, a partir del instrumento de *Grid* gerencial, que toma en consideración dos enfoques u orientaciones: 1. Procesos o actividades. 2. Relaciones o personas.

Según Villar Vargas (2016), al presentar la teoría de estos dos autores, muestra que la tendencia dentro de esos enfoques determinará uno de los siguientes estilos de liderazgo, teniendo en cuenta que cada variable tiene un valor entre 1 y 9:

- Gestión Empobrecida (1,1): sin preocupación por sus colaboradores o por el cumplimiento de las tareas, no hay influencia en su equipo de trabajo, ni resistencia hacia el mismo. Adicional a esto no hay búsqueda por la eficiencia operativa. Se considera que hay un menor esfuerzo.
- Gestión de Club Campestre (1,9): alta preocupación por las personas y baja por las tareas, es decir, que hay una preocupación por el relacionamiento con sus colaboradores, pero no hay un alto interés por una producción eficaz.
- Gestión Autoritaria (9,1): no hay interés por las personas, pero sí por la producción, puede generar resistencia, ya que no existe una preocupación

por sus colaboradores o por generar un relacionamiento con los mismos, está completamente enfocado en cumplir con las labores, por lo que espera obediencia y son autoritarios.

- Gestión de Equipo (9,9): se está en ambos enfoques de manera comprometida, combina un buen clima laboral con la alta productividad.
- Gestión a Medio Camino o Administrador (5,5): estilo conservador que busca un equilibrio entre ambos enfoques, pero sin un compromiso con estos, logra relacionamientos y desempeños aceptables.



Fuente: Elaboración propia a partir de Villar Vargas (2016).

Torres, Moreno y Valdez (2018) identifican algunas actitudes dentro de estos estilos de liderazgo, como son:

La calidad en las decisiones políticas, los procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de “staff”, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción y, en tanto a la “preocupación por las personas”, incluye elementos como el grado de compromiso del personal para el logro de metas, el mantenimiento de la dignidad de los trabajadores, el proporcionar buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de las relaciones interpersonales satisfactorias. (p. 631)

Esto muestra que tanto esta teoría como la teoría Hersey y Blanchard (2010) de liderazgo situacional, no asumen el liderazgo como una habilidad independiente de las relaciones interpersonales y de la situación laboral, sino que el grado de compromiso o nivel de madurez de los componentes del equipo, serán determinantes para el estilo de liderazgo que se ponga en acción, esto al ser identificado y comprendido por el líder, ya que este debe conocer las necesidades, la labor y las capacidades de su grupo de trabajo, para poner en marcha una estrategia o estilo de liderazgo, que permita el desarrollo y motivación del personal hacia el cumplimiento de los objetivos planificados.

Aun así, no quiere decir que los postulados de estos autores sean iguales, ya que lo que marcará la gran diferencia entre estos, es la postura frente a un liderazgo ideal; Hersey y Blanchard (2010) consideran que no hay solo un estilo de liderazgo que sea el correcto, sino que los cuatro estilos planteados (directivo, consultivo, apoyador y delegativo) pueden ser usados, dependiendo del nivel de madurez de las personas, pensando ese nivel en capacidad y motivación, es decir, si las

personas saben, pueden y quieren realizar una actividad, para poder determinar si los colaboradores necesitan de más o menos dirección y más o menos apoyo.

Por su parte, Blake y Mouton (1964) sí consideran que hay un estilo de liderazgo recomendado, siendo este el 9,9 o gestión de equipo; teniendo en cuenta además, como dice Yukl (2008), que estos autores proponen que el líder eficaz “no sea simplemente una persona que emplea una combinación de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones, sino que es el directivo que selecciona diferentes modalidades de conducta, que reflejan simultáneamente su preocupación por las tareas y por las personas” (p. 63).

4.2.2 Toma de Decisiones

Si bien inicialmente parece que el PMI no habla concretamente de esta capacidad como una habilidad blanda, sino como una herramienta técnica, la habilidad interpersonal planteada por ellos como facilitación, parece acercarse más a esta como habilidad interpersonal, entendida como la “capacidad de guiar eficazmente un evento grupal hacia una decisión, solución o conclusión exitosa” (2017, p. 80).

Pero esta definición como tal no responde sobre el proceso de toma de decisiones, que Hellriegel y Slocum (2009) entienden como elegir entre varias alternativas con la intención de maximizar los beneficios de una organización, lo cual necesita conocer el problema y la evaluación de las posibilidades, opciones o alternativas.

Esta habilidad blanda empieza a ser considerada como dura cuando se presenta:

Uso de métodos sistemáticos, es decir, estructurados y coherentes con el campo disciplinar, técnico o académico de la decisión; elegir entre las posibilidades, previamente identificadas, la mejor forma de proceder valorando las implicaciones y consecuencias, de tal forma que se revele el nivel de compromiso con ella. Un método sistemático se funda en datos, en recabar información de calidad, verificarla y contrastarla con otras del campo de producción específico y de otros. (Salinas & Rodríguez, 2011, p. 2)

Un ejemplo de la toma de decisiones que puede ser considerado un modelo sistemático, podría ser el planteado por Arturo Barrios (2006), que implica la identificación de recursos y resultados deseados, tanto los indispensables como los opcionales, así como el planteamiento de opciones para alcanzar los resultados y la comparación de estas opciones.

Aun así para Ivancevich, en palabras de Arredondo & Vélez (2014):

La toma de decisiones no es una serie de pasos estandarizados que se realizan de igual forma cada que una persona debe tomar una decisión, por el contrario, se expresa mejor como un conjunto de procesos que se interpretan, con el fin de extraer de cada uno de ellos la información relevante, que unida a la información extraída de cada proceso, forma una base de conocimientos que soportan una toma de decisiones. Dicho conjunto de conocimientos puede ser formado por procesos racionales o por procesos intuitivos. (p. 30)

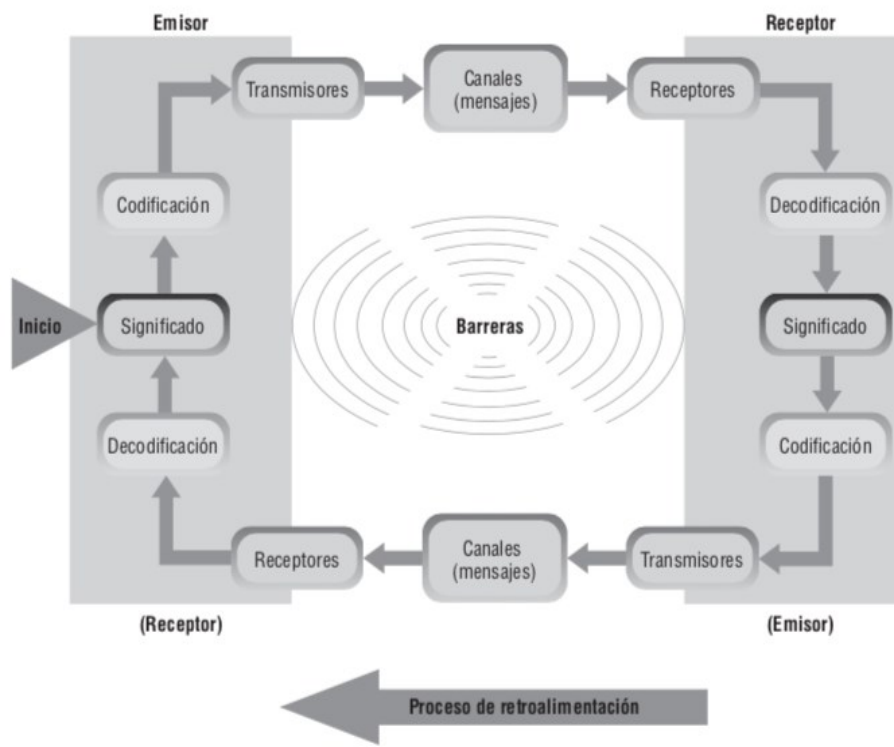
Dado lo anterior, se entiende que la presencia de diferentes procesos, entre estos los intuitivos, generan que la toma de decisiones no sea un proceso sistemático como tal.

4.2.3 Comunicaciones

El PMI plantea la comunicación como la habilidad técnica que tiene de por medio otras herramientas técnicas, como son la retroalimentación y las presentaciones.

La comunicación ha sido estudiada desde diferentes áreas y cuenta con muchos elementos de por medio; la concepción de Hellriegel y Slocum plantean una visión general al afirmar que “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones” (2009, p. 10).

Figura 2. Elementos de la comunicación interpersonal



Fuente: Hellriegel y Slocum (2009).

Los dos grandes grupos que abarcan las diferentes formas de comunicación son: “la comunicación oral: hablar-escuchar, donde la expresión hablar, no solo se da a través de la voz o el lenguaje, sino por medio de los gestos, las expresiones corporales, los signos o símbolos expresados con las manos, etc. La comunicación escrita: que abarca toda la trilocular acción de leer-escribir-comprender qué se lee o escribe” (Arroyo, 2012, p. 74).

Lo anterior no solo quiere decir que la comunicación es necesaria para el relacionamiento del gerente con los colaboradores, sino que será un elemento mediador para las demás habilidades, y tendrá un gran impacto en el éxito o no de un proyecto, ya que se vuelve un elemento crucial en el intercambio de ideas e

intereses con los demás *stakeholders*, como proveedores y clientes, siendo el gerente el gran intermediario o negociador en estas relaciones.

4.2.4 Manejo de Conflictos

Considerado por el PMI como gestión de conflictos: “puede utilizarse para ayudar a alinear a los interesados con respecto a los objetivos, criterios de éxito, requisitos de alto nivel, descripción del proyecto, resumen de hitos y otros elementos del acta de constitución” (2017, p. 80).

Esta definición tiene una visión limitada, ya que determina la importancia de alinear los interesados hacia los objetivos planteados, pero no se consigue percibir de qué se trataría el proceso de alineación, por tanto, el manejo de conflicto se entenderá como:

Proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. La capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto es esencial para poder manejarlo. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 358)

Se entiende el conflicto como una situación donde dos o más intereses están en oposición, por lo que se busca un acuerdo o conciliación.

Además de esto, el manejo de conflictos puede demandar:

Conocer bien la situación y sus causas, agotar los recursos propios, acudir al apoyo de personas de confianza para la búsqueda de soluciones, reconocer nuestros propios errores y potencialidades, desarrollar actitudes de negociación, escuchar y preguntar sin miedo y así poder llegar a un estadio donde todos ganemos, es decir, practicar la tolerancia. (Prieto, 2016, p. 13)

4.2.5 Delegación

También denominada división del trabajo, “se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas. (...) propicia que los empleados y los equipos asuman la responsabilidad de cumplir con sus tareas y de vincularlas con las de otros miembros de la organización” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 436). García Peñalvo (2018) afirma que en esta delegación, se concede autoridad y libertad necesaria, manteniendo la responsabilidad de cumplir con la actividad asignada.

Algunos autores no comparten esta definición de delegación, ya que como dice Acosta (2018):

Llamamos delegar al hecho de encomendar a un colaborador funciones que está realizando uno mismo. La definición es mucho menos precisa de lo que pudiera parecer, porque no permite establecer una separación nítida entre la delegación y la asignación de funciones. Muchos directivos están llamando delegación a lo que es sino asignar una tarea concreta o una función a un

miembro del equipo. Pero la delegación, por el contrario, implica la cesión a un colaborador de una función habitual del jefe y que viene siendo realizada por él. (pp. 200-201)

Visto desde esta perspectiva, esta habilidad blanda, así como las otras en diferentes niveles, está relacionada con el estilo de liderazgo predominante en el gerente de proyectos, ya que este determinará en gran parte el relacionamiento con el equipo o subalternos y el enfoque de las tareas. Además permite ayudar a optimizar el tiempo y el recurso humano.

Adicional a esto, la delegación puede generar varios beneficios para las organizaciones; Banford, Buckley y Roberts (2014), retomando a Klein et al (2006) y a Yukl y Fu (1999) sostienen que la delegación permite disminuir la carga laboral del gerente, mientras se presenta un desarrollo de los colaboradores, ya que estos adquieren experiencia y posibilidad de convertirse en nuevos líderes, lo que puede ser positivo para la organización, ya que potencializa la gestión del conocimiento y los procesos de formación y aprendizaje.

4.2.6 Motivación y Desarrollo Personal

En el PMI (2017) se abordan estas habilidades de forma separada, la motivación será “proporcionar una razón para que alguien actúe. La motivación de los equipos se logra empoderándolos para participar en la toma de decisiones y animándolos a trabajar de forma independiente” (p. 341).

Si bien esta idea no se expresa exactamente como desarrollo del personal, sí se encuentra el desarrollo del espíritu del equipo, que se encuentra ligada a la motivación; esta habilidad se considera como:

La realización de actividades que mejoren las relaciones sociales del equipo y establezcan un ambiente de trabajo colaborativo y cooperativo (...) El objetivo de las actividades de desarrollo del espíritu de equipo es ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz. (PMI, 2017, p. 341)

Otros autores, como Gutiérrez Tobar (2010), plantea que los líderes actuales deben contar con ciertas características, entre las cuales se encuentra saber empoderar a sus colaboradores, lo que permite entender mejor esta habilidad, ya que considera esta como la capacidad de estimular:

El crecimiento de sus colaboradores, y cuando les ve preparados delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Los acompaña con una retroalimentación oportuna y está muy pendiente del desarrollo continuo y actualizado de sus competencias con un estándar global. (p. 79)

4.2.7 Manejo del Tiempo

García Peñalvo (2018) invita a “ordenar, disponer, organizar, graduar o dosificar el tiempo para obtener mayor rendimiento de él” (p. 17) y nos da a entender que el

tiempo es un recurso que no solo se debe gestionar para cumplir con el triángulo de restricciones y lograr la satisfacción de clientes e interesados, sino que es un recurso que se encuentra para todas las actividades gerenciales y no solo para las actividades esenciales del cronograma.

Es por esto que Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) afirman que el manejo del tiempo necesita de estrategias, como pueden ser la delegación de tareas, la priorización, la planeación y la programación y la gestión de la información, entre otros; además del uso de herramientas tecnológicas como la utilización de correos y video llamadas que permitan una comunicación directa, rápida y eficaz.

Además, si se tiene en cuenta como dice Arroyo (2012), que la agilidad con la que se realicen las tareas o actividades depende del conocimiento, habilidades y técnicas que posea la persona, entonces se destaca la importancia del conocimiento del equipo de trabajo por parte del gerente, además de entrar en juego otras habilidades blandas como son la delegación, la dirección de grupos, la comunicación y el liderazgo, ya que recaerá en él comprender, asignar y orientar a los colaboradores en labores específicas, con la intención de alcanzar los objetivos trazados en un tiempo determinado, considerando que hay actividades que necesitan de más tiempo que otras, imprevistos y modificaciones, además del tiempo de clientes, colaboradores externos y proveedores, entre otros.

4.2.8 Dirección de Grupos

Se trata de “diseñar y asignar a cada uno de los miembros del equipo la tarea adecuada a sus capacidades, con el objetivo de resolver correctamente unas tareas

que no pueden hacerse individualmente” (García Peñalvo, 2018, p. 18). Además de liderar, orientar y coordinar a través de los roles organizacionales asignados y las circunstancias del día a día, que se presentan en la búsqueda del cumplimiento de la tarea asignada, es decir, de las metas planteadas.

Esto es, “capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (Castro, 2005, p. 66), incluyendo aquí la dirección de personas, donde se presenta esfuerzo por la formación y el desarrollo, tanto personal como de los demás miembros, a partir de “un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y la organización” (p. 66).

Según Pato (2017), esto es la aplicación de las siguientes funciones:

- Planificación: de actividades laborales, identificación de los objetivos a cumplir y los plazos para todos estos.
- Organización: distribución de los recursos materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos planificados de la manera más adecuada y posible.
- Dirección: contar con habilidades de toma de decisión, comunicación, gestión del tiempo y manejo de conflictos.
- Coordinación: distribución de las labores y vigilancia de la motivación del personal, para evitar impactos negativos en la consecución de los objetivos.

- Control: supervisión de los integrantes, las labores y las posibles desviaciones, para implementar correcciones y buscar alcanzar los objetivos de manera exitosa.

Identificar las diferentes habilidades blandas muestra cómo estas se encuentran relacionadas entre sí y la ausencia o debilidad de una de estas puede terminar afectando las otras por lo que finalmente podrían generar ya sea un impacto negativo o positivo en la consecución de los objetivos de un proyecto.

5. Método

El desarrollo del presente trabajo de investigación se dio a partir de una metodología cualitativa de corte transversal descriptiva, con el método de estudio multi caso.

Una investigación cualitativa, según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), es aquella que puede recolectar datos sin realizar un análisis numérico de estos, ya que “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades” (p. 9).

Dentro de esta metodología cualitativa, hay una investigación de corte transversal, ya que “supone la medición de todos los casos del estudio en un solo momento” (Urbano & Yuni, 2006, p. 18), siendo estos casos de estudio independientes. Así mismo, estos casos fueron tratados en un estudio descriptivo, en cuanto se “intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas” (p. 16), sin la intención de modificar comportamiento o acciones de los participantes.

Ahora bien, el estudio multi casos o el estudio de caso colectivo, es cuando “se estudian varios casos para fundamentar la generalidad de un fenómeno o teoría, los casos que se seleccionan en este tipo de estudios pueden ser similares o diferentes,

ya sea para entender las concordancias o las variantes entre los casos” (Muñiz, s. f., p. 2).

Dado lo anterior, en este estudio se seleccionaron tres organizaciones del sector construcción, en cada una de estas empresas se escogieron los directores de proyectos, quienes completaron una batería de pruebas de auto reporte, para diagnosticar las ocho habilidades blandas planteadas a lo largo de este escrito. En el proceso de análisis y teniendo en consideración los objetivos de la investigación, los anteriores participantes fueron divididos en dos grupos, según las consideraciones de sus organizaciones, que son explicadas más adelante, esos grupos son: *dream teams* y gerentes con mayor posibilidad de desarrollo.

Adicional a esto, se tomaron en consideración las perspectivas y experiencias de los colaboradores de los gerentes de cada una de las tres organizaciones, quienes llenaron las pruebas realizando un reporte de sus líderes. De esta manera fue posible desarrollar un proceso comparativo entre la autopercepción de los gerentes y la percepción externa de los colaboradores, así como posteriormente desarrollar la comparación entre los *dream teams* y los de posibilidad de desarrollo, e igualmente, un comparativo entre organizaciones.

5.1 Dream Team

El concepto de *dream team* surgió en 1992, con el equipo estadounidense de básquetbol que consiguió la medalla de oro de los Juegos Olímpicos de ese año; era un equipo compuesto por varias estrellas de la NBA, que además de ser

reconocidos por su talento, se encontraban teniendo grandes resultados en sus carreras como jugadores profesionales.

Algunos autores y críticos deportivos intentaron determinar las diferentes características que definirían a un equipo de ensueño; para LaBrosse y Alpine (s.f.) un *dream team* es aquel que tiene:

Capacidad para trabajar todos juntos y sacar lo mejor uno de otro. Esto también es lo que diferencia a un buen equipo de proyectos de uno de ensueño (...) cuando los miembros de su equipo mejoran su capacidad para aprovechar sus fortalezas innatas y aprenden cómo mejorar sus fortalezas unos a otros, ellos podrán lidiar incluso con las situaciones más difíciles con las que se encuentren. (p. 1)

Esta definición, junto con el contexto deportivo, permitió a las organizaciones, principalmente aquellas que trabajan por proyectos, comenzar a replantear la formación de equipos, por lo que actualmente esta metodología de formación de equipos consiste, según LaBrosse y Alpine, en revisar los indicadores claves de rendimiento, identificando empleados con desempeño o rendimiento superior, que conocen sus fortalezas.

Tomando en consideración lo anterior, para esta investigación las tres compañías constructoras, según los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada una de estas, identificaron entre sus gerentes de proyectos aquellos con mayor rendimiento y los que no estaban obteniendo el rendimiento esperado, lo cual

permitió la clasificación en *dream teams* y equipos con mayor posibilidad de desarrollo, para poder llevar a cabo el proceso de análisis.

5.2 Técnicas de Obtención de Información

Como se dijo anteriormente, la información principal fue recolectada con los integrantes de los *dream teams* y los integrantes de los equipos con mayor posibilidad de desarrollo, a partir de la aplicación de batería de pruebas de auto reporte de aptitudes múltiples; mientras que para los colaboradores, se aplicó la misma batería de pruebas, pero en tercera persona, es decir, realizando un reporte de sus gerentes líderes.

Las pruebas aplicadas fueron el *test* estilos de liderazgo de Blake y Mouton o *Grid* Gerencial, y el Inventario de Habilidades Gerenciales.³

5.2.1 Grid Gerencial Blake y Mouton

El *test* de liderazgo de Blake y Mouton, *Grid* gerencial o malla gerencial, hace parte del modelo de liderazgo planteado por estos dos autores en 1964, que “describe a los directivos en términos de su orientación hacia las personas o hacia la producción. Según este modelo, los directivos eficaces tienen un nivel alto de orientación, tanto hacia las personas como hacia la producción” (Yukl, 2008, pp. 62-63).

³ Debido a la emergencia de salud pública COVID-19 durante el 2020 y siguiendo las medidas de prevención previstas por el gobierno colombiano y las organizaciones de salud, las pruebas fueron enviadas y diligenciadas de forma virtual por todos los participantes.

Esto quiere decir que la identificación del estilo de liderazgo se basa en estas dos dimensiones: orientación por la gente (en el eje vertical) y orientación por objetivos (en el eje horizontal), y para ubicarlo en ambos ejes se da una calificación de 1 a 9, siendo 1 un bajo interés y 9 alto interés.

Las preguntas del cuestionario que llevan a la calificación en ambos ejes, dan 81 posiciones posibles, lo que en la intersección que se genera, permite identificar uno de los cinco estilos de liderazgo identificados anteriormente en el marco teórico.

Este *test* cuenta con 18 enunciados que representan actitudes o disposiciones frente a situaciones laborales, sea con respecto a los colaboradores o a las tareas; para cada enunciado, cada uno de los gerentes debe dar una calificación de 1 a 5, siendo: 1 nunca, 2 o 3 a veces y 4 o 5 siempre. Las calificaciones de estas preguntas y la clasificación de las mismas entre personas y tareas, deben ser acompañadas por algunas operaciones matemáticas, que dan la calificación general entre 1 y 9 para cada eje, lo que permite realizar el diagnóstico del estilo de liderazgo, según la teoría de estos dos autores.

Para facilitar el proceso comparativo y de análisis de esta investigación, el *test* fue modificado para que los enunciados quedaran redactados en tercera persona y los colaboradores lograran realizar un reporte de sus gerentes líderes, según sus percepciones.

Los resultados de estas pruebas fueron analizados de forma cualitativa.

5.2.2 Inventario de Habilidades Gerenciales

Se hizo uso del “Inventario de Habilidades Gerenciales”, diseñado por el profesor Juan Carlos Muñoz Montaña (2013) de la Universidad Católica de Pereira, donde los participantes gerentes de proyecto realizaron auto reporte de ocho habilidades blandas: liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos.

Estas habilidades gerenciales consideradas blandas, fueron soportadas en el marco teórico de este trabajo.

El cuestionario cuenta con 40 enunciados que representan una situación laboral o actitud dentro del espacio de trabajo; para estos enunciados, cada gerente debe identificar si es una situación o actitud que sucede: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre o siempre. Estas respuestas permiten realizar un diagnóstico de las habilidades.

Para contrastar la información obtenida de estos auto-reportes, se modificó este cuestionario, dejando los enunciados en tercera persona, para que los colaboradores de los gerentes de proyectos realizaran un reporte sobre estos, según sus percepciones.

Como ocurrió con la prueba anterior, los resultados de estos cuestionarios fueron analizados de forma cualitativa.

5.3 Fuentes de Investigación

5.3.1 Autores y Fuentes Primarias

Entre las fuentes primarias se retomaron a José María Acosta (*Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*); Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio (*Metodología de la investigación*); Project Management Institute, Inc. (*La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*).

Adicional a esto, se realizó recolección de información de fuentes primarias obtenida tanto de los integrantes de los *dream teams*, como de los grupos con mayor posibilidad de desarrollo, además de los colaboradores de los integrantes de ambos equipos.

5.3.2 Autores Secundarios

M. Alam, A. Gale, M. Brown & A. I. Khan (*The importance of human skills in project management professional development*); Jeferson Carvalho Alvarenga, Robson Rosa Branco, André Luis Azevedo Guedes, Carlos Alberto Pereira Soares & Wainer da Silveira e Silva (*The project manager core competencies to project success*); Diana Arredondo Hernández & Karen Andrea Vélez Miranda (*Liderazgo, afrontamiento al estrés y toma de decisiones empresariales*); Ruth Arroyo Tovar (*Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*); Christopher G. Banford, M. Ronald Buckley & Foster Roberts (*Delegation revisited: how delegation can benefit globally-minded managers*); Arturo Barrios (*El*

Comportamiento Solucionador de Problemas y la Toma de Decisiones. Programa de Habilidades Gerenciales); Marina Bassi, Matías Busso, Sergio Urzúa & Jaime Vargas (*Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina*); Felipe Castro Aguilera (*Competencias (o habilidades) gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*); Francisco José García Peñalvo (*Habilidades directivas y gestión del cambio*); Edimer Gutiérrez Tobar (*Competencias Gerenciales*); Don Hellriegel & John W. Slocum (*Comportamiento Organizacional*); Prachi Juneja (*Blake and Mouton's Managerial Grid*); Michelle LaBrosse & Megan Alpine (*Desarrolle un "Dream Team" gracias al aprendizaje de la Gestión de Proyectos basado en la personalidad*); Ana Mengual, David Juárez, Francisca Sempere & Alejandro Rodríguez (*La gestión del tiempo como habilidad directiva*); Marly Monteiro de Carvalho & Roque Rabechini Junior (*Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills*); Manuel Muñiz (*Estudios de caso en la investigación cualitativa*); Pato, (*Manual habilidades de dirección de proyectos*); Nadia Pedrosa & Luciano Ferreira Da Silva (*A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI*); Nadia Pedrosa, Deivison Feitosa, Cristina Dai Prá Martens & Luciano Ferreira Da Silva (*Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais*); Jorge Eliécer Prieto (*Gerencia Proactiva. Más allá de la visión empresarial*); Marta Lorena Salinas & Hilda Mar Rodríguez (*Toma de decisiones*); María Elena Torres, Daniela Kassandra Moreno & Martha Elena Valdez (*Liderazgo conceptual sustancial en la administración*); Claudio Ariel Urbano & José Alberto Yuni (*Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*); Mario Villar Vargas (*Estilos de líder para el*

aprendizaje organizativo); Gary Yukl (*Liderazgo en las organizaciones*); Jian Zuo, Xianbo Zhao, Quan Bui Minh Nguyen, Tony Ma & Shan Gao (*Soft skills of construction project management professionals and project success factors. A structural equation model*).

5.4 Organizaciones Investigadas

Se realizó la investigación en tres compañías del sector construcción, teniendo en cuenta que estas contarán con presencia en el área metropolitana del Valle de Aburrá, aunque también puedan contar con proyectos en otros municipios de Colombia.

La primera compañía se dedica a la construcción, gerencia y venta de proyectos inmobiliarios; cuenta con 20 años en el mercado, más de 80 proyectos concluidos y algunas presencias internacionales.

La segunda compañía fue creada hace 12 años y se dedica a la construcción de edificaciones y estructuras en concreto, construcción de vías, redes de acueducto, urbanismo y obras complementarias, e igualmente, presta servicio de alquiler de maquinaria pesada.

La última organización, fue fundada en el 2007, dedicándose a la estructuración, gerenciamiento, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios, cuenta con cinco proyectos en proceso de construcción durante el 2020.

5.5 Participantes

Para el presente trabajo se aplicaron pruebas a 12 gerentes de proyectos de tres organizaciones (cuatro líderes por organización) del sector construcción, y dos colaboradores de cada uno de ellos, siendo estos analistas de proyectos y directores de obra; lo anterior teniendo en cuenta las estructuras organizacionales de las compañías y que estos reciben instrucciones por parte del gerente y responden ante los mismos.

De los cuatro líderes por organización, dos de estos son considerados como parte del *dream team* organizacional y los otros dos como parte del equipo con mayor posibilidad de desarrollo de la compañía; la anterior división de equipos fue realizada por las organizaciones, según los resultados en las pruebas de desempeño planteadas por cada una de estas.

En esta investigación no se tuvieron en cuenta variables sociodemográficas, formación académica ni años de experiencia laboral, debido a que se prioriza la visión de cada organización frente al desempeño laboral, para determinar si estos pertenecían a los *dream teams* o a los equipos con mayor posibilidad de desempeño.

5.6 Fases de Investigación

5.6.1 Preparatoria

Para esta fase de la investigación se planteó el anteproyecto, desde la identificación del tema y el problema a abordar, hasta la formulación de la pregunta de investigación, la justificación y los objetivos. Adicional a esto, se realizó la búsqueda

de información y evaluación de esta, para luego componer y redactar el marco teórico.

Asimismo, se identificaron los instrumentos para la recolección de información y la metodología adecuada para intentar responder la pregunta planteada.

Por último, se puso en marcha la identificación de las posibles organizaciones y establecer los participantes con los que se llevaría a cabo la recolección de información.

5.6.2 Descriptiva

Se realizaron algunos cambios y mejoras en la redacción del marco teórico, además de modificación del formato de los cuestionarios, tanto la redacción en tercera persona para la recolección de la percepción de los colaboradores con respecto a sus jefes, como el formato para poder realizar la recolección de forma virtual, debido a las circunstancias de salud pública presentadas en el 2020 y teniendo en cuenta las consideraciones éticas.

Adicional a esto, se redactó el proceso de recolección de información según los cuestionarios, y del método para el análisis y comparación de resultados, como lo es la comparación de respuestas del líder con sus colaboradores, resultados *dream teams* vs equipos con mayor posibilidad de desarrollo y comparación entre organizaciones.

Después de esto se inició el proceso de recolección de información.

5.6.3 Interpretativa

Para esta última fase se realizó una lectura y análisis de los resultados recolectados, lo que permitió identificar los estilos de liderazgo y niveles de habilidades blandas de cada uno de los líderes que participaron, para contrastar con los estilos y niveles que determinaron las respuestas de los subordinados, con la intención de corroborar la autopercepción del líder con la percepción del equipo.

Los resultados anteriores también permitieron realizar la comparación entre las organizaciones, para determinar las posibles habilidades blandas gerenciales mejor calificadas del sector construcción.

Por otra parte, se realizó el proceso comparativo de los resultados entre los *dream teams* y los equipos con mayor posibilidad de desarrollo, para identificar semejanzas y diferencias en las habilidades blandas usadas por los gerentes de problemas, para conseguir identificar los factores diferenciales entre estos equipos, lo que podría afectar el éxito de los proyectos.

5.7 Consideraciones Éticas

Para esta investigación se realizó un uso adecuado de la citación y del uso de bibliografía, teniendo en cuenta los derechos autorales de la información usada para generar este documento y de los instrumentos que permitieron recolectar la información para el análisis.

Aunque todos los participantes de esta investigación no se consideran parte de una población vulnerable, se realiza garantía de privacidad y confidencialidad de los

datos personales y respuestas dadas por los participantes. Igualmente, los resultados de los cuestionarios aplicados no serán usados en ninguna otra investigación, además de la presente. Esta información se presenta a través del consentimiento informado.

Teniendo en cuenta el posible uso inadecuado por personal no formado en psicología o en la aplicación y análisis de este tipo pruebas, no se realizó anexo de los instrumentos a este documento, ni se realizó envío de los mismos a los participantes en formatos que permitan la replicación de estos.

La producción intelectual y resultados que se puedan generar a través de esta investigación, se vinculan a las disposiciones de Ley y a los Estatutos Universitarios vigentes que regulan los derechos de propiedad intelectual.

6. Desarrollo del Proyecto

Según las autopercepciones y percepciones registradas por los participantes de esta investigación, fue posible observar una coherencia entre los puntajes dados por el gerente y los dados por los subordinados, es decir, que en casi todos los casos, principalmente los de los equipos soñados, las percepciones coinciden entre sí, lo que podría implicar un vínculo entre esta congruencia y ser un líder del *dream team*.

Igualmente, se percibe que dentro de las organizaciones del sector construcción, hay una tendencia mayor hacia la aplicación de los estilos de liderazgo que cuentan con un equilibrio entre las dos orientaciones, es decir, la gestión a medio camino y la de equipo.

Por último, se distinguió que en la gran mayoría de los gerentes se presenta un menor desarrollo de la delegación como *soft skill*, esto de manera indiferente entre los participantes del equipo soñado y los de oportunidad de mejora.

A continuación se presentan los resultados detallados de cada uno de los gerentes de las tres organizaciones, además de realizar el proceso comparativo entre los *dream teams* vs los de mayor oportunidad de mejora. Para este proceso se tuvo en cuenta que los líderes que son parte del *dream team* de cada organización, son los dos primeros que aparecen por compañía, es decir: líder 1, líder 2, líder 5, líder 6, líder 9 y líder 10. Los demás son aquellos que tienen mayor posibilidad de desarrollo.

6.1 Resultados y Análisis de la Autopercepción del Líder en sus Habilidades Gerenciales y su Estilo de Liderazgo y Percepción de los Colaboradores de la Organización 1 - O1

En esta organización se logró observar, de manera general, la habilidad de delegación como una de las de menor calificación para los cuatro gerentes, siendo un factor reconocido tanto por los líderes como por los subordinados de todos estos, en parte por el reconocimiento de la importancia que cada uno de estos le da a realizar un seguimiento personalizado a los procesos de los proyectos.⁴

Se destaca que en esta organización todos los líderes consideran que se trabaja bajo un estilo de liderazgo de gestión de equipo, en tanto la gran mayoría de sus colaboradores identifican que estos están en *gestión de equipo* o en *gestión en medio camino*, es decir, que no hay una priorización o pérdida de compromiso con alguno de los dos enfoques.

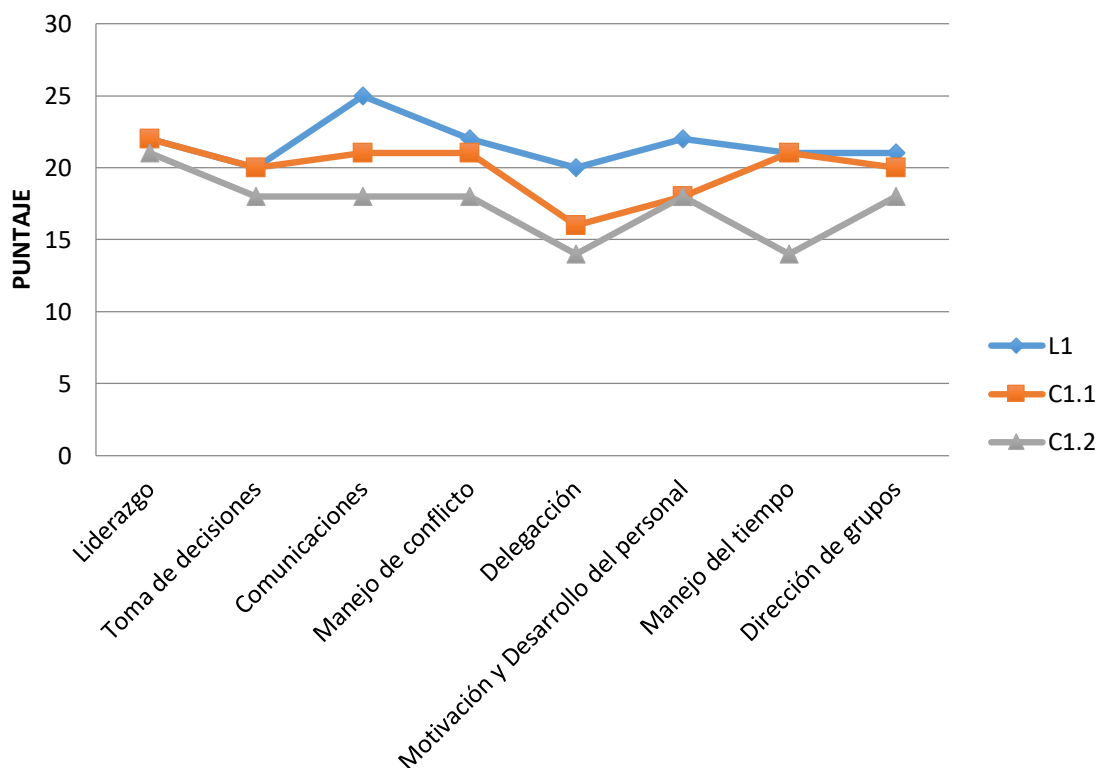
6.1.1 Equipo de Trabajo Líder 1 - L1

6.1.1.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

A partir del inventario de habilidades blandas, se pudo observar que si bien la autopercepción del líder es mayor con respecto a su desempeño en las habilidades blandas, los colaboradores parecen ir en la misma tendencia, es decir, parecen percibir el fortalecimiento o no de las habilidades comparadas entre ellas.

⁴ Esta observación se realiza a partir de los puntajes dados en algunas preguntas exactas consultadas en el cuestionario.

Gráfico 1. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 1



Fuente: Elaboración propia, 2020.

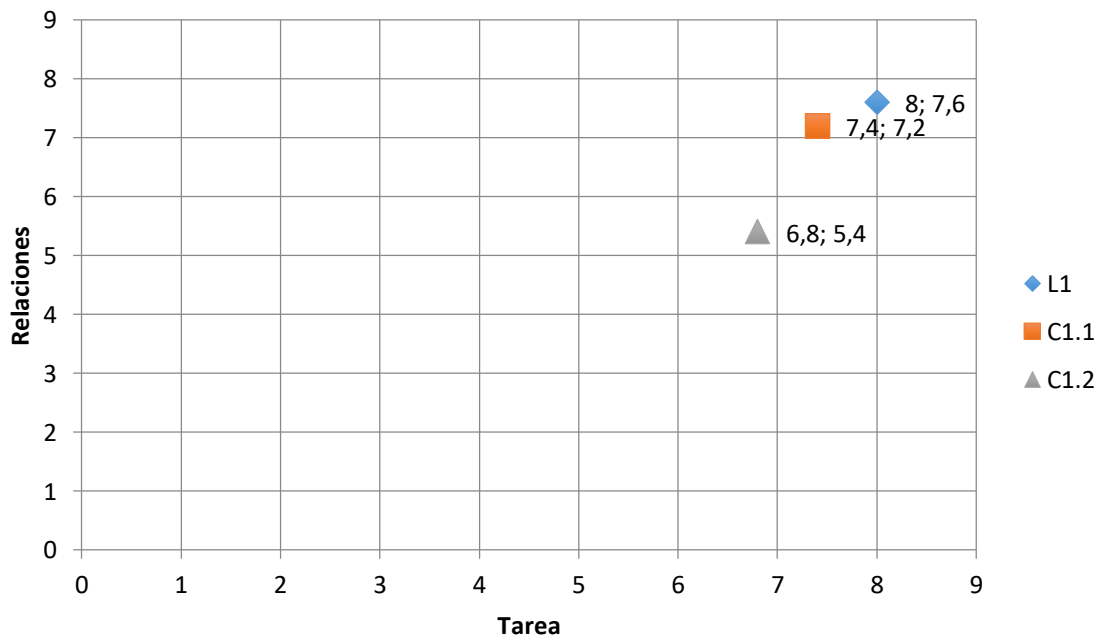
Las dos grandes discordancias entre la autopercepción del líder y la percepción de los colaboradores, se encuentra en comunicaciones y manejo de tiempo, siendo la primera mejor calificada por el líder que por sus subordinados, esto teniendo en cuenta que el líder usualmente al encontrarse en la posición de emisor, no identifica los problemas de decodificación del mensaje que se pudieron presentar por barreras o fallas en los canales. Mientras que manejo del tiempo no es percibida por el colaborador C1.2 de igual manera que el C1.1 y el gerente.

Para este líder, las dos habilidades con menor desempeño en el momento son la toma de decisiones y la delegación, en esta última, la percepción de los colaboradores concuerdan y el C1.2 considera que esta está al mismo nivel que el manejo del tiempo.

6.1.1.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Los resultados de la aplicación del test de liderazgo para el líder L1 y sus colaboradores fueron los siguientes:

Gráfico 2. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 1



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Estos resultados permitieron observar que la autopercepción del líder determina que este se encuentra en el área de *gestión de equipo*, es decir, que se encuentra comprometido tanto con las relaciones interpersonales como con las tareas, aunque en este caso haya una leve inclinación hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los colaboradores de este líder parecen tener opiniones un poco distantes entre ellos; el primer colaborador C1.1 también percibe a su líder en el estilo de *gestión de equipo*, teniendo una puntuación menor, dando a entender que advierte un menor compromiso que el considerado por el líder, aunque siga teniendo en cuenta ambas variables. El colaborador C1.2 considera que el estilo del liderazgo de su gerente se acerca más al *medio camino*, mostrando interés relativo por el personal, que le permite alcanzar los objetivos organizacionales, pero sin ejercer mayor empeño en las relaciones con el personal.

Lo anterior quiere decir que si bien el líder y los colaboradores comparten que este muestra una preocupación por el personal y por las tareas, los colaboradores no consideran que haya una implicación tan grande como él mismo lo percibe, de modo que para estos hay un ambiente de trabajo que permite cumplir los objetivos personales y los organizacionales, pero siendo estos últimos los de mayor prioridad.

6.1.2 Equipo de Trabajo Líder 2 - L2

6.1.2.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

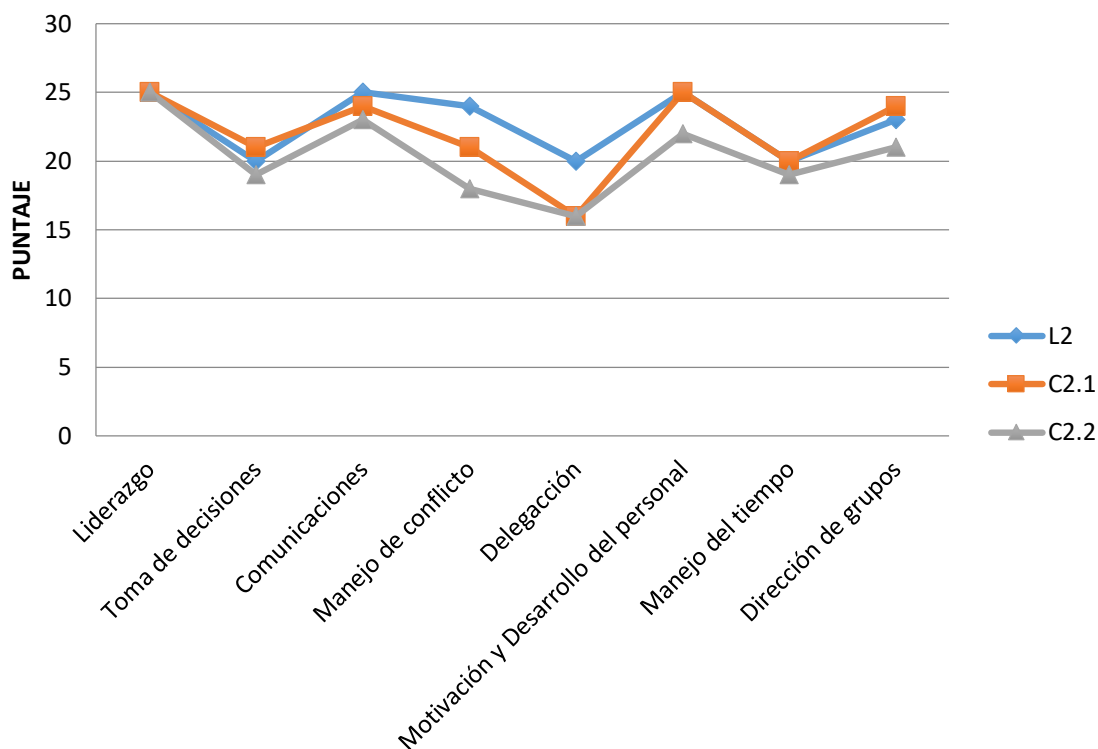
Los resultados para este formulario muestran congruencia entre la autopercepción del gerente y la percepción de los colaboradores, se encuentran los mismos o casi

los mismos puntajes en las habilidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones, manejo del tiempo y dirección de grupos; mientras que en las demás habilidades, si bien hay una distancia mayor entre los puntajes, se mantiene una tendencia.

Para este líder, sus habilidades más desarrolladas son el liderazgo, comunicaciones, motivación y desarrollo del personal. En cuanto a las habilidades con menor desempeño, se encuentran toma de decisiones, delegación y manejo del tiempo.

La habilidad que presenta mayor diferencia de puntajes, dado por los tres participantes, es el manejo de conflictos, debido a la estructura de los formularios, pues no es posible identificar las variables que determinen el porqué de esa diferencia.

Gráfico 3. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 2

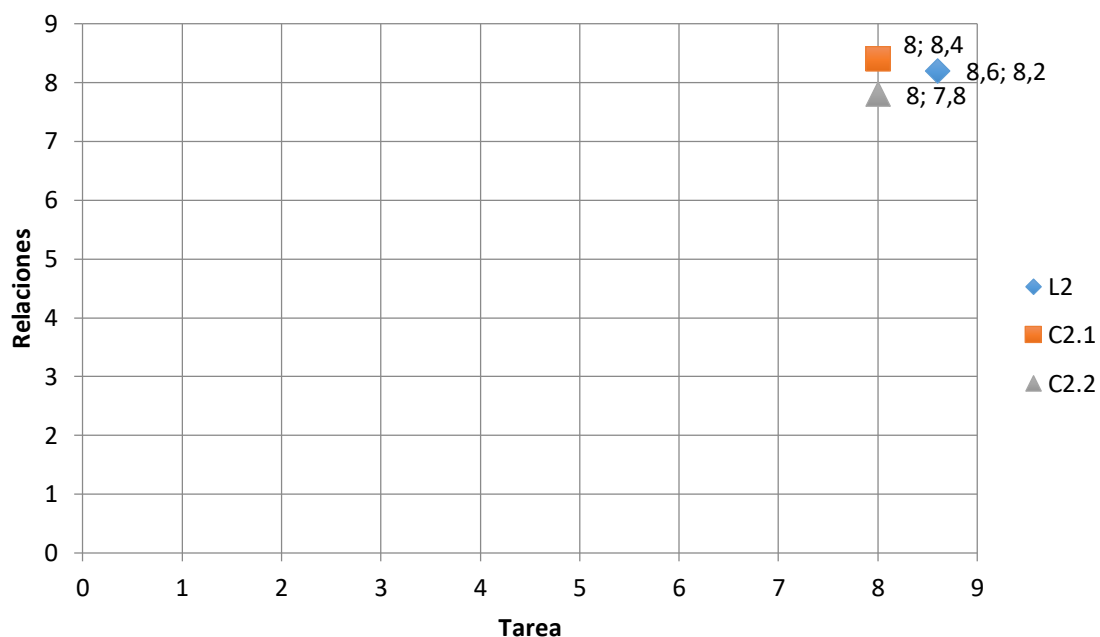


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.1.2.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Teniendo en cuenta los resultados de liderazgo para este gerente, en el inventario de habilidades gerenciales, donde recibió el mismo puntaje en su prueba de autopercepción y en la percepción de los colaboradores; la prueba de estilos de liderazgo permitió no solo corroborar estos resultados, como podría justificar el desempeño en las variables de motivación y desarrollo del personal, sino también en la dirección de grupos.

Gráfico 4. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 2



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Lo anterior, debido a que los resultados del estilo de liderazgo del L2, permite observar cierta homogeneidad entre la autopercepción del líder y la percepción de sus colaboradores, por lo que los tres concuerdan que el estilo de liderazgo se encuentra en la *gestión de equipo*, es decir, que el líder ha conseguido equilibrar e inclusive alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales, permitiendo tener un buen clima laboral y productividad, lo que se refleja en ser este uno de los miembros del *dream team* de la organización.

6.1.3 Equipo de Trabajo Líder 3 - L3

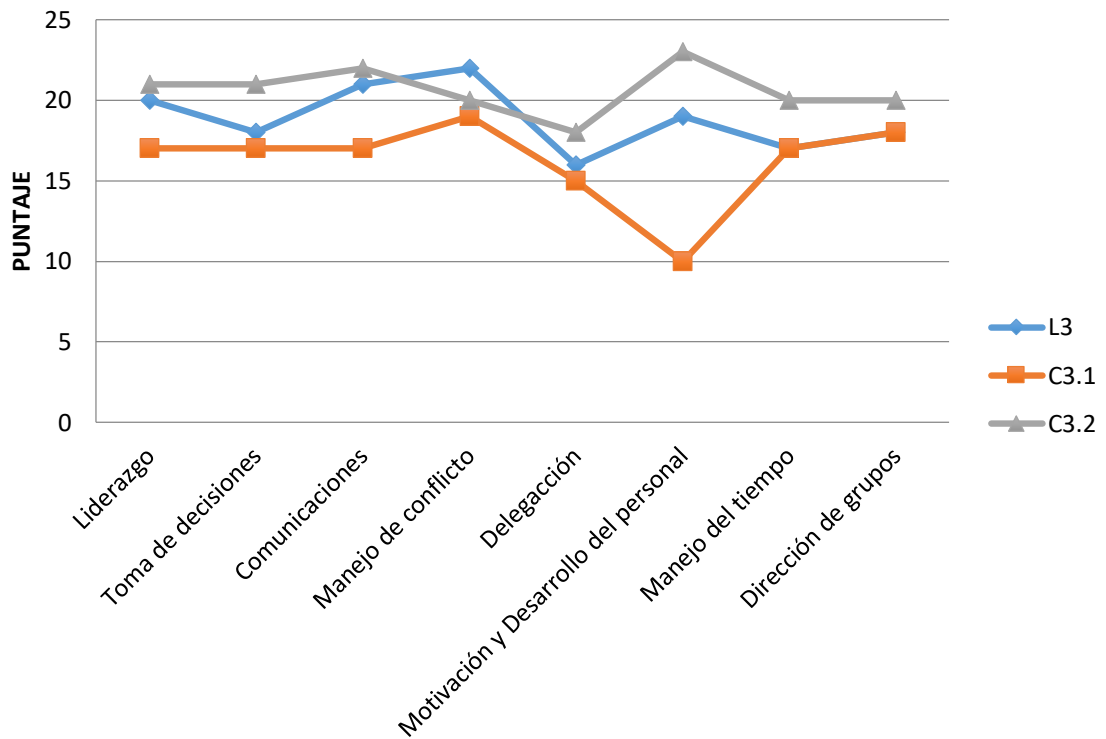
6.1.3.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

Para este líder, se observó que se presentan menos similitudes en la puntuación exacta entregada para la gran mayoría de las habilidades, aun así casi todas las habilidades están puntuadas por encima de los 15 puntos, y la percepción de ambos colaboradores parece coincidir, menos en una habilidad.

La autopercepción del líder se encuentra en un intermedio de ambos colaboradores; percibe que sus habilidades más fuertes son el manejo de conflicto y las comunicaciones, mientras que su habilidad menos desarrollada es la delegación, como sucede en casi todos los líderes de esta organización, y en la que también percibe menor desempeño el colaborador dos.

Motivación y desarrollo del personal se encuentra puntuado más bajo ante la percepción del C3.1, y así como se destaca en el análisis del estilo de liderazgo, ante la percepción de este colaborador, el líder no termina por fortalecer la relación con el empleado y no consigue identificar las necesidades de este, por lo que no consigue un equilibrio entre los dos enfoques. Es decir, que su estilo de liderazgo y su habilidad de motivación del personal no parece ser tan efectivo para el momento de madurez de este colaborador, como podría pensarse desde Hersey y Blanchard.

Gráfico 5. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el Líder 3

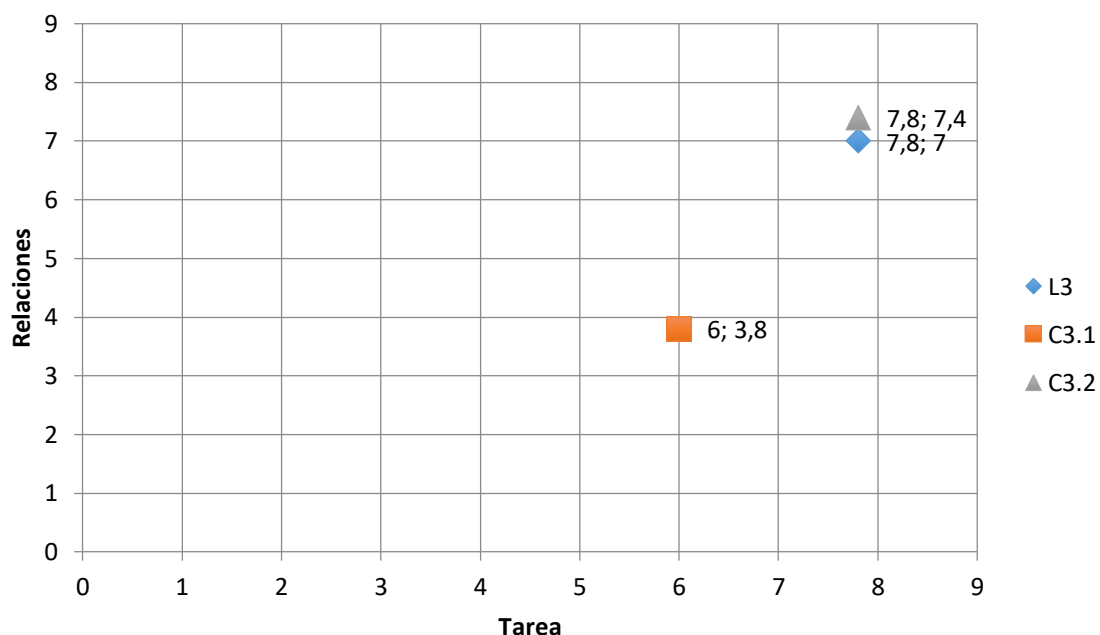


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.1.3.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Nuevamente en este líder, la comparación de los resultados del inventario de habilidades gerenciales con los de estilo de liderazgo, corrobora la percepción de los tres participantes, tanto al considerar no solo la variable de liderazgo, sino las demás variables en función del mismo.

Gráfico 6. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 3



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los resultados de la autopercepción del líder L3, con respecto a su estilo de liderazgo, determinaron que este se encuentra en la *gestión de equipo*, por lo que hay un equilibrio entre los dos enfoques, con una leve prioridad hacia las tareas. Esta visión es compartida con el colaborador C3.2, además de ser coherente según los resultados del inventario de habilidades gerenciales.

A diferencia del anterior colaborador, los resultados del C3.1 determinaron que para este, el estilo de liderazgo del gerente sería de *gestión autoritaria*, de modo que el colaborador no percibe un interés por parte del líder en las relaciones humanas, por lo que sus objetivos y necesidades personales se encuentran completamente alejados de los objetivos de la organización, y este solo cumpliría la labor de

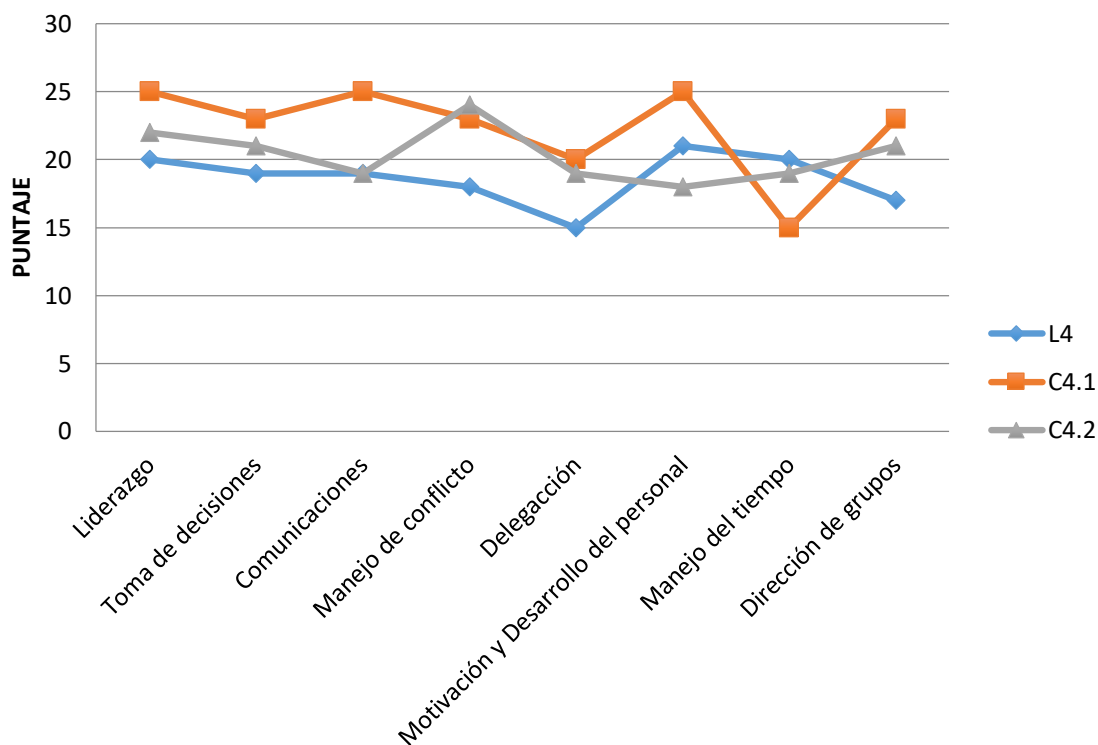
coordinar y controlar el cumplimiento de las tareas para cumplir con el proyecto. Esta percepción sobre su líder puede justificar la baja puntuación en la habilidad de motivación y desarrollo del personal y la diferencia en el puntaje de comunicación y liderazgo, dada por este mismo colaborador.

6.1.4 Equipo de Trabajo Líder 4 - L4

6.1.4.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

A diferencia de los otros tres líderes de esta organización, se encuentra mayor discordancia entre la autopercepción del líder y las percepciones de los colaboradores.

Gráfico 7. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 4



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El líder cuenta con una autopercepción baja, en comparación con lo que opinan los subordinados de la mayoría de sus habilidades, principalmente, en el tema de delegación, como ha ocurrido con los demás líderes de esta organización. Para este, la habilidad en la que cuenta mejor desempeño es la motivación y desarrollo del personal, habilidad con la que concuerda su primer colaborador.

Para este colaborador, otras dos habilidades bien desarrolladas en el líder son las de liderazgo y comunicaciones, mientras que percibe no tan buen desempeño en el manejo del tiempo. Aquí el colaborador C4.2 no lo percibe de la misma manera y califica la habilidad de manejo de conflicto con el mayor puntaje, mientras que

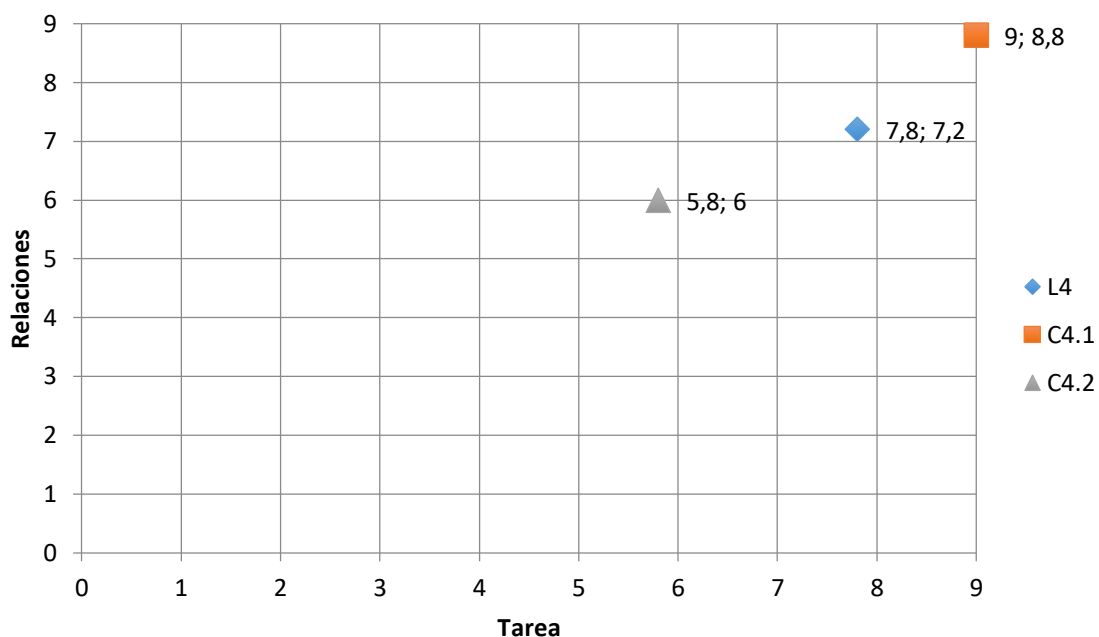
comunicaciones y manejo y desarrollo del personal, cuentan con los puntajes más bajos.

Si bien se presenta esa discordancia entre los dos empleados, las puntuaciones no son bajas, por lo que ambos perciben un desarrollo positivo de las habilidades evaluadas; mientras que otros factores que no se tuvieron en cuenta en esta investigación, como son los años de experiencia de los subordinados y del líder, el tiempo de trabajo en conjunto entre estos, y la relación de poder, podrían explicar que los colaboradores cuenten con una percepción mayor que la del gerente involucrado.

6.1.4.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Los resultados de esta prueba para este líder L4 son muy parecidos con los resultados del primer líder L1, en el sentido de estar en las mismas áreas de los estilos de liderazgo.

Gráfico 8. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 4



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tanto para el líder como para uno de sus colaboradores, C4.1, el estilo de liderazgo según la teoría de Blake y Mouton, es el de *gerencia de equipo*, considerando que hay una implicación con ambos enfoques.

Teniendo en cuenta que en los resultados del cuestionario anterior, en la mayoría de las variables el colaborador dio una puntuación mayor que el propio líder para todas las habilidades, excepto para el manejo del tiempo, se puede observar la coherencia entre la percepción de las habilidades de este y el estilo de liderazgo otorgado, además de la alta percepción que tiene este colaborador con respecto al desempeño y relación con su líder.

El colaborador dos no cuenta con tan alta percepción de su líder como el colaborador uno, considera que el estilo de este es de *gestión a medio camino*, por lo que no hay un compromiso profundo con alguno o con los dos enfoques, por lo que en parte considera que este no se encuentra en la búsqueda de alinear o equilibrar las necesidades organizacionales con las necesidades del trabajador, lo que se refleja específicamente en la puntuación del desarrollo y manejo del personal.

6.2 Resultados y Análisis de la Autopercepción del Líder en sus habilidades Gerenciales y su Estilo de Liderazgo y Percepción de los Colaboradores de la Organización 2 – O2

En esta organización fue posible observar que la similitud en la puntuación de las habilidades blandas puede determinar la identificación de un estilo de liderazgo más balanceado, como lo es la gestión de equipo.

En esta organización, así como en la anterior, es posible observar que la habilidad de delegación sigue siendo una de las menos desarrolladas, tanto por los líderes pertenecientes al *dream team*, como a los de mayor posibilidad de desarrollo.

6.2.1 Equipo de Trabajo Líder 5 – L5

6.2.1.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

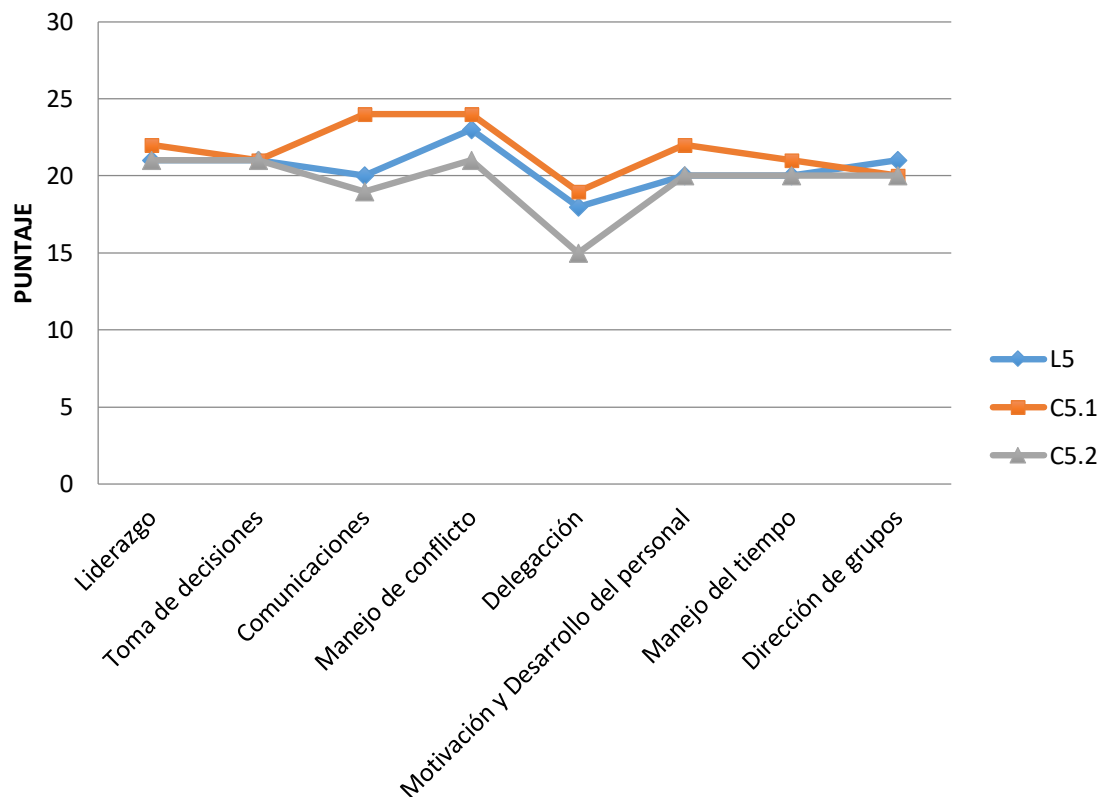
La aplicación del inventario de habilidades blandas en este gerente, permitió observar que tanto la autopercepción del líder, como la percepción de los

colaboradores sobre este, concuerda tanto en la habilidad con menor rendimiento como es la delegación, así como en la tendencia comparativa de las ocho habilidades.

Ambos colaboradores consideran que una de sus habilidades más desarrollada es la de manejo de conflicto, agregando el colaborador C5.1 la comunicación.

Teniendo en cuenta que casi todas las habilidades son percibidas en el mismo nivel, es difícil identificar la influencia de estas en el estilo de liderazgo.

Gráfico 9. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 5



Fuente: Elaboración propia, 2020.

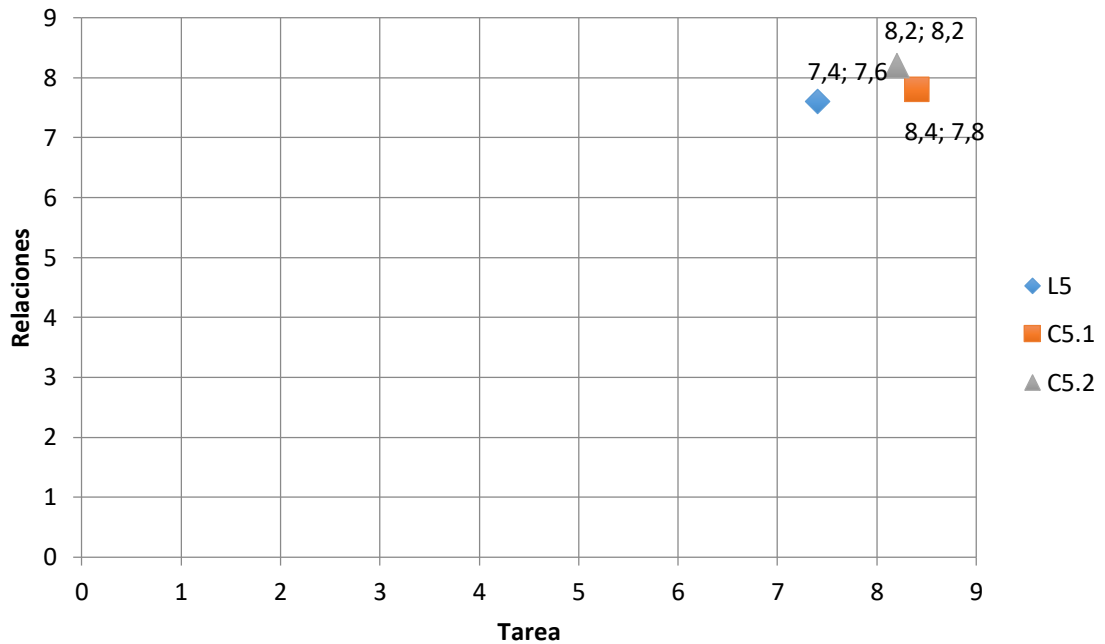
6.2.1.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton.

Continuando con la lógica presentada en los resultados del formulario anterior, los datos observados en esta prueba muestran la similitud de las percepciones de los colaboradores y del auto reporte del gerente, es por esto que los tres participantes identifican la gestión de equipo como el estilo de liderazgo utilizado por el L5 en su rol de líder.

Este estilo se puede argumentar en los puntajes relativamente homogéneos otorgados por el líder y el colaborador C5.2, ya que no es posible distinguir la preferencia por una orientación.

Aun así, analizando la posible relación entre ambas pruebas, el alto puntaje presentado por el C5.1 para las dos habilidades que considera con mejor *performance*, no explican que el enfoque en las relaciones se encuentre un poco distanciado del enfoque por las tareas.

Gráfico 10. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 5



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.2 Equipo de Trabajo Líder 6 – L6

6.2.2.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

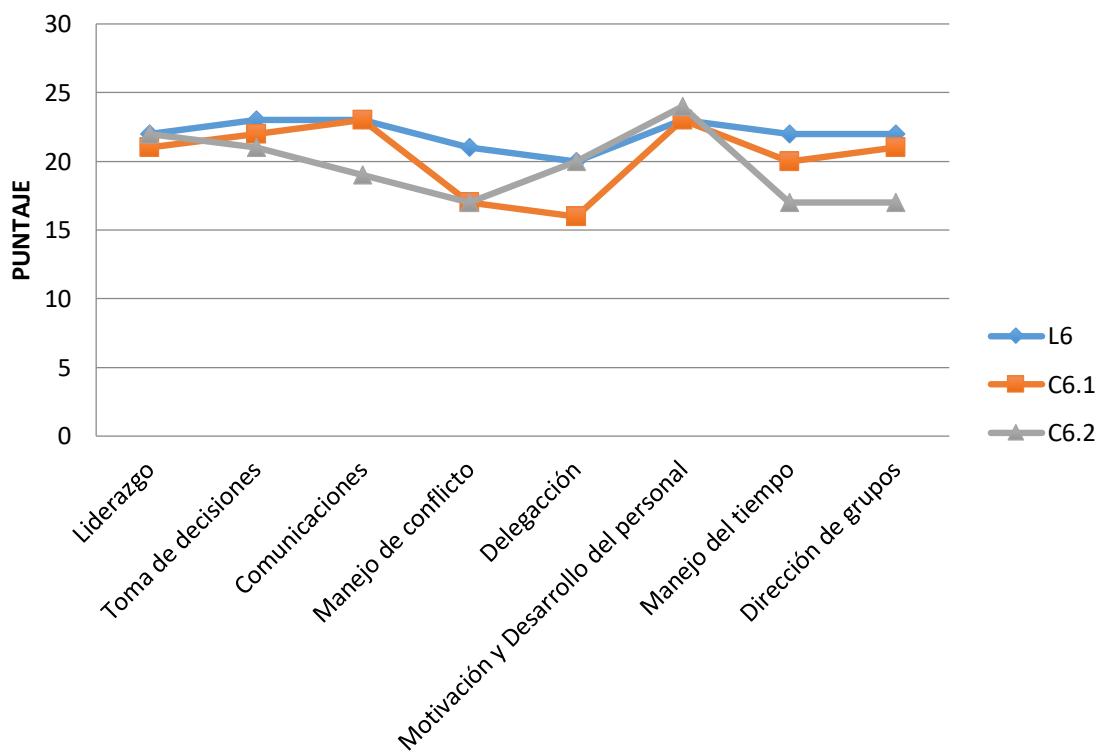
Este líder, miembro de *dream team* de la organización 2, identificó las habilidades de comunicación, manejo de conflictos, y manejo y motivación del personal como las de mejor rendimiento hasta el momento del auto reporte, mientras que la delegación continúa siendo la de actuación más baja.

Dos de sus subordinados concuerdan que la motivación y desarrollo del personal es la de mejor puntuación de las ocho habilidades evaluadas. Igualmente, el colaborador C6.1 coincide en la puntuación menor de la delegación, mientras que

el C6.2 considera que manejo de conflictos, dirección de grupos y motivación y desarrollo del personal se encuentran con un desempeño menor.

Estos resultados del último colaborador pueden afectar la percepción que tiene este sobre el estilo de liderazgo usado por el líder, ya que posiblemente no encontrará un compromiso por parte de este, ante las necesidades personales.

Gráfico 11. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 6

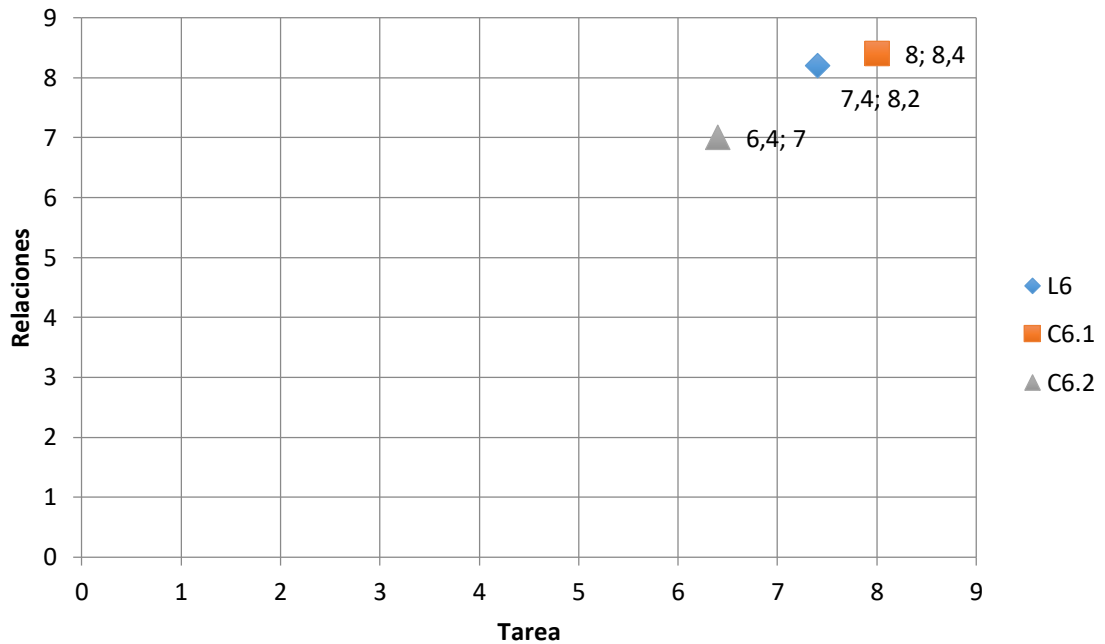


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.2.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

El estilo de liderazgo, tanto percibido por el gerente como por los dos colaboradores, es el de *gestión de equipo*, donde se alinean las necesidades organizacionales y las necesidades individuales; aun así, los tres consideran que hay una pequeña tendencia hacia las relaciones. Los resultados presentados por el C6.2 en el inventario de habilidades blandas no terminan por tener una diferencia importante como para cambiar el estilo de liderazgo, solo una pequeña diferencia en la posición dentro del *grill*, que puede ser interpretado como menor compromiso con las relaciones y la búsqueda por el equilibrio de ambos enfoques, en comparación con lo percibido por el líder y por su compañero.

Gráfico 12. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 6



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.3 Equipo de Trabajo Líder 7 – L7

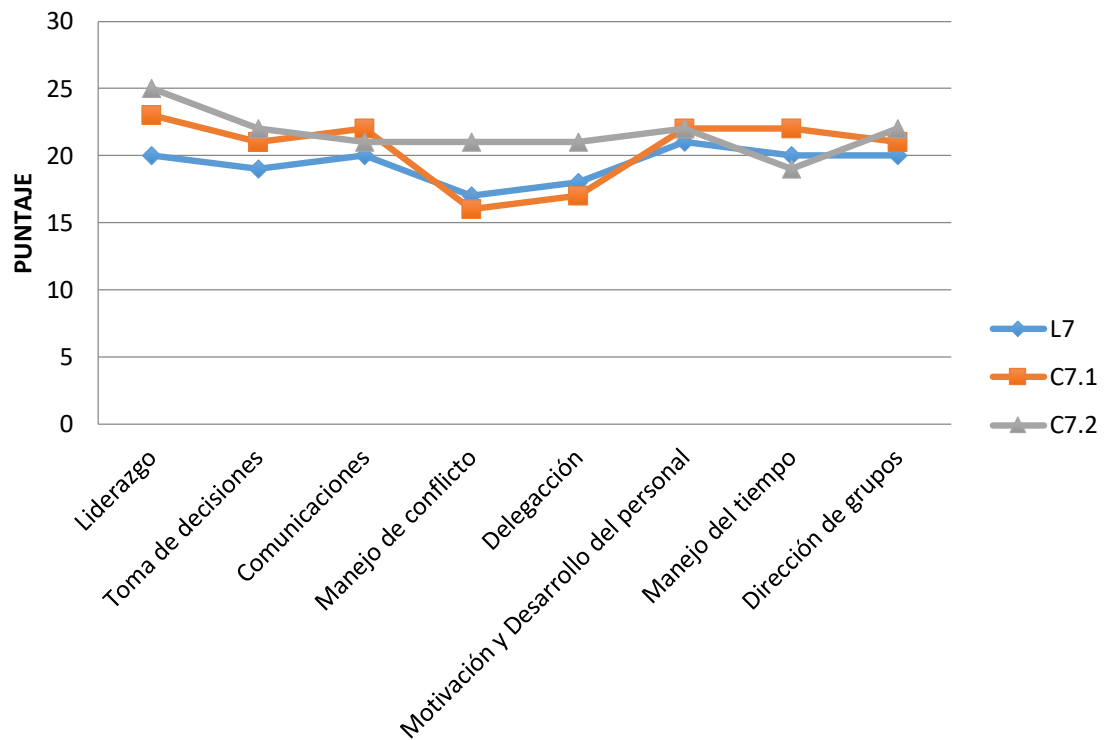
6.2.3.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

Así como en el análisis anterior, se presenta una congruencia en los resultados del líder con los resultados de los subordinados, y además de esto también es posible observar la homogeneidad de las puntuaciones.

Se destacan el manejo de conflictos y delegación como las dos habilidades con menor actuación, esto por parte del líder y por el colaborador C7.1, mientras que el C7.2 considera que se trata del manejo del tiempo.

La habilidad con mayor importancia es la de liderazgo, según los dos subordinados, mientras que la motivación y desarrollo del personal se encuentran bien calificadas por los colaboradores.

Gráfico 13. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 7



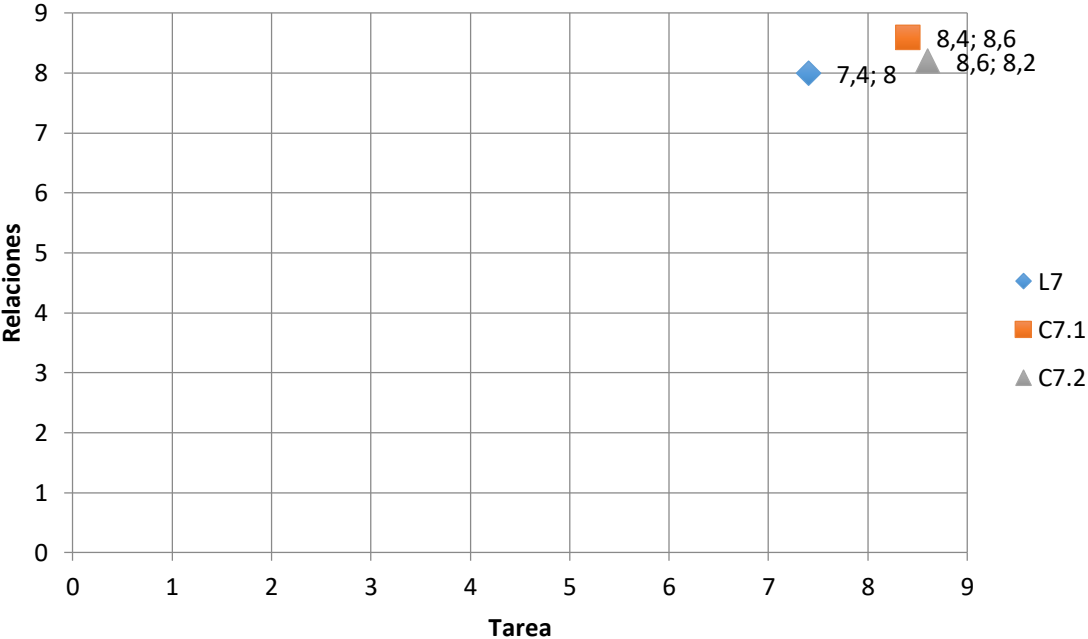
Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.3.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Los resultados de este test de estilo de liderazgo identificaron que el líder trabaja bajo la *gestión de equipo*.

Teniendo en cuenta que este líder pertenece al grupo con mayor posibilidad de desarrollo y el anterior al *dream team*, se observa la necesidad de aplicar otras técnicas o herramientas para identificar los factores que diferencian y determinan los desempeños laborales de cada uno, que son los que deciden en qué grupo se encuentra cada uno.

Gráfico 14. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 7



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2.4 Equipo de Trabajo Líder 8 – L8

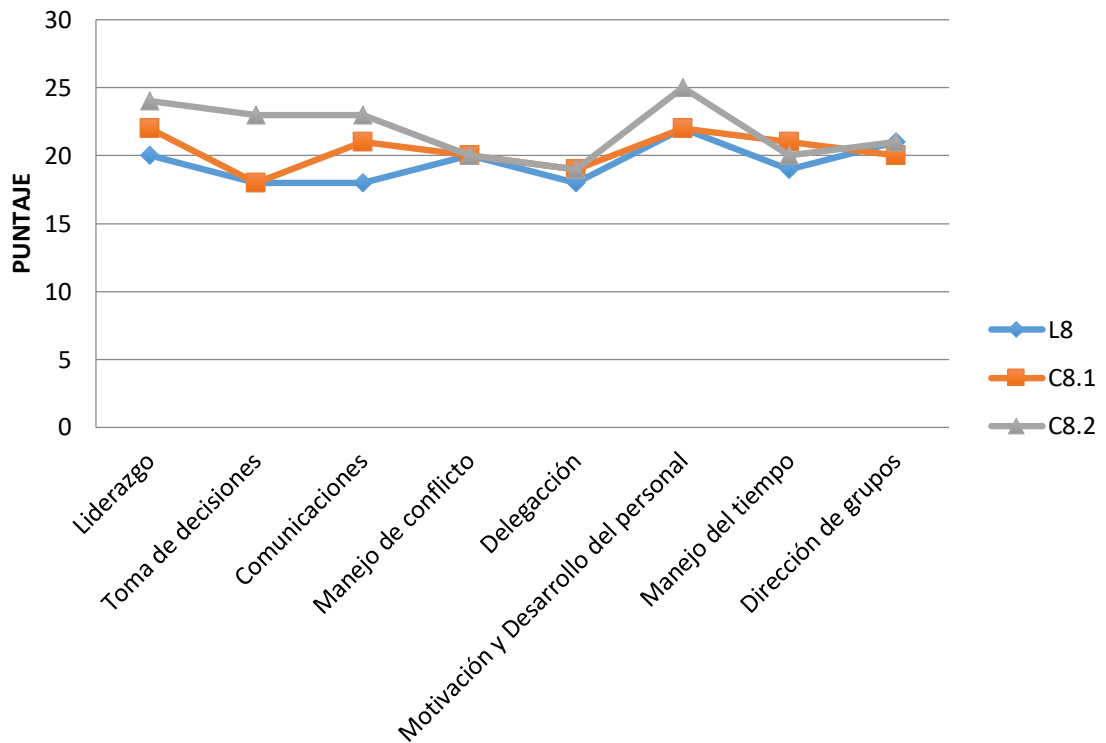
6.2.4.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

Los resultados del gerente L8, perteneciente al grupo con mayor posibilidad de desarrollo de la organización 2, muestran una autopercepción menor que la de sus subordinados, siendo las habilidades de toma de decisiones, comunicación y delegación, como las de menor calificación, y motivación y desarrollo del personal como la de mayor performance.

El colaborador C8.1 también percibe la habilidad de toma de decisiones como una de las menos fuertes en su líder, y motivación y desarrollo como una de sus capacidades, junto con el liderazgo.

El colaborador C8.2 cuenta con una visión inclusive mayor de su gerente, concediendo un puntaje alto en el desarrollo del personal. El registro de esta habilidad por parte de los dos colaboradores debe generar un efecto en la visión que tienen de su estilo de liderazgo, ya que reconocerán el compromiso de este con las necesidades individuales y el esfuerzo por articularlo con los objetivos laborales.

Gráfico 15. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 8



Fuente: Elaboración propia, 2020.

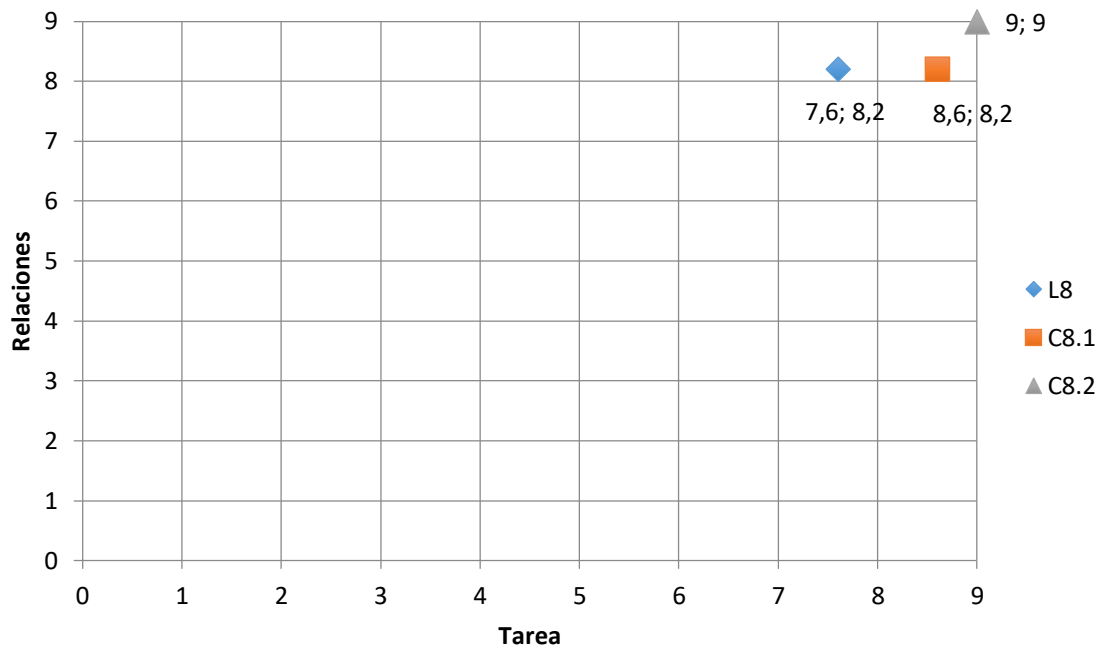
6.2.4.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Los resultados planteados por los colaboradores de este líder realmente se ven reflejados en el estilo de liderazgo de este, siendo *gestión de equipo*; entendiendo que están enfocados en las tareas, al mismo tiempo que hay un fortalecimiento de las relaciones, confianza y trabajo en equipo.

Al identificar este estilo de liderazgo por parte de los tres participantes, se podría plantear que la confianza generada por el líder, podría ser el responsable de la elevada percepción que tienen los colaboradores, con respecto a sus capacidades

y la visión general del gerente; destacando que cuando el líder logra alinear las necesidades individuales y laborales, puede ayudar a generar mayor compromiso de los empleados.

Gráfico 16. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 8



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3 Resultados y Análisis de la Autopercepción del Líder en sus Habilidades Gerenciales y su Estilo de Liderazgo y Percepción de los Colaboradores de la Organización 3 – O3

En la organización tres, se observó tanto grupos de trabajo en el que coinciden las percepciones de los colaboradores con la autopercepción de los líderes,

principalmente en los miembros *dream team*, como equipos en que estas apreciaciones no se encuentran puntuadas de manera tan similar.

Los estilos de liderazgo observados en esta compañía son *gestión a medio camino* y *gestión de equipo*.

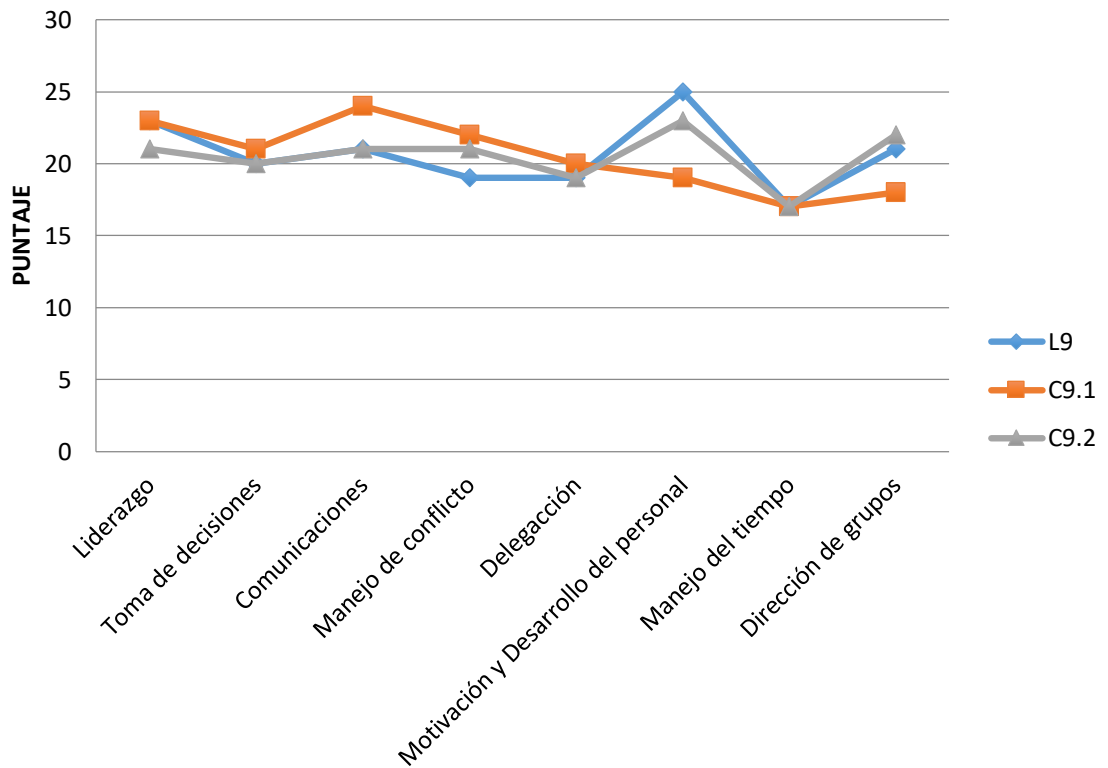
6.3.1 Equipo de Trabajo Líder 9 – L9

6.3.1.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

El líder L9, siendo uno de los miembros del *dream team* de esta organización, ha autopercebido la motivación y el desarrollo del personal, como su habilidad mejor puntuada y el manejo del tiempo como la habilidad que menos ha desarrollado. Esta última habilidad también ha sido identificada por sus dos colaboradores como la de menor puntaje.

El C9.2 coincide en gran medida con el puntaje dado por el líder para todas las habilidades evaluadas, mientras que el C9.1 no concuerda principalmente en la comunicación, siendo esta la habilidad que considera mejor desarrollada en su superior, y la motivación y desarrollo del personal y la dirección de grupos como las menos fortalecidas.

Gráfico 17. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el Líder 9



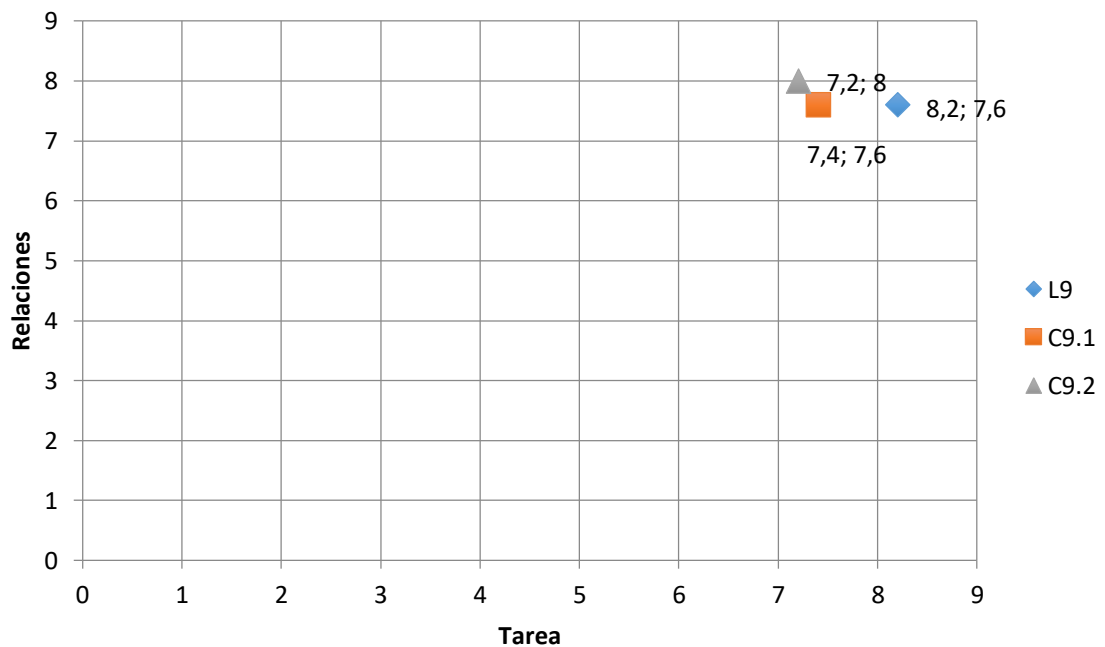
Fuente: Elaboración propia, 2020.

El puntaje dado para estas dos habilidades, siendo estas más bajas que las planteadas por el líder y el C9.2, no explican la leve inclinación hacia las relaciones humanas que percibe el C9.1 en el estilo de liderazgo; sería necesario estudiar otras variables para identificar si los procesos comunicativos constantes formales e informales intervienen en la percepción de ese estilo.

6.3.1.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Los resultados para el test de estilos de liderazgo del líder L9 fueron los siguientes:

Gráfico 18. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 9



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tanto en la autopercepción del líder como en la percepción de los dos colaboradores, el estilo de liderazgo se encuentra en el área de *gestión de equipo*, logrando de manera general el equilibrio entre las necesidades laborales y las relaciones humanas con los colaboradores y personal.

La diferencia entre la percepción de los colaboradores y la autopercepción del líder, recae en que este último considera que hay una inclinación a la consecución de los

objetivos laborales, mientras que los colaboradores consideran que la inclinación es respecto a las relaciones. Pero teniendo en cuenta que este tipo de gestión parece alcanzar un equilibrio entre las dos, las diferencias entre las inclinaciones son mínimas y pueden estar determinadas por situaciones y momentos específicos.

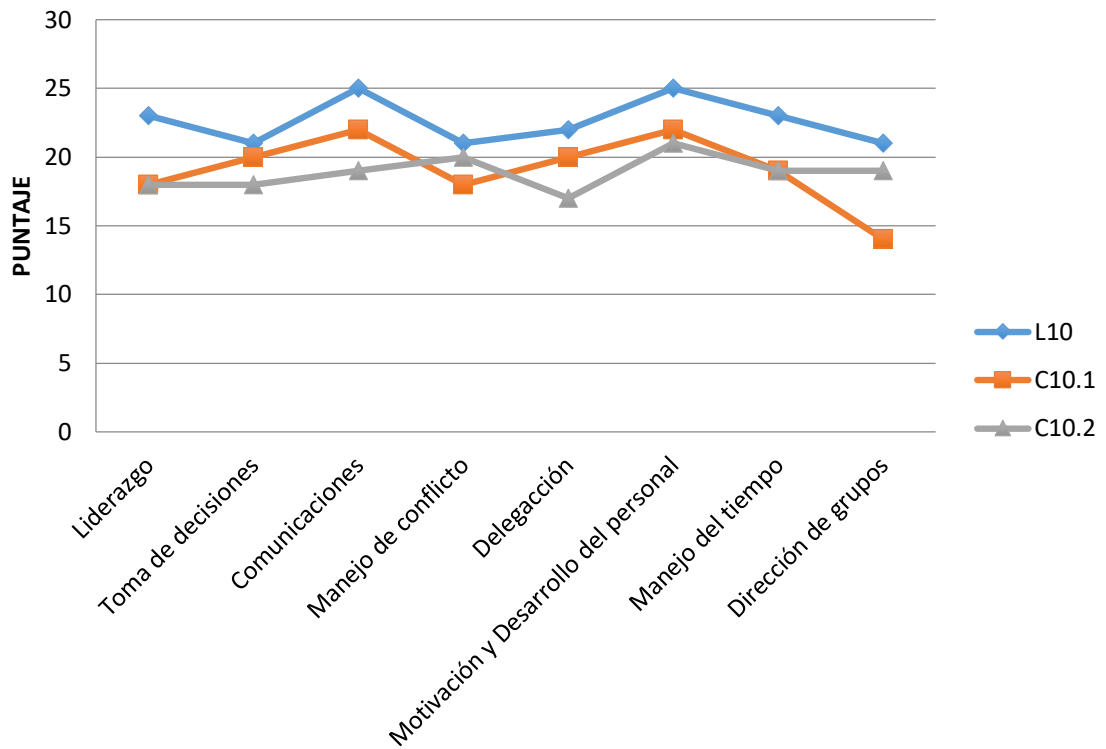
6.3.2 Equipo de Trabajo Líder 10 – L10

6.3.2.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

El líder L10, perteneciente al grupo *dream team* de la organización 3, presenta una alta autopercepción de todas las habilidades blandas reportadas. Se destacan la comunicación, la motivación y el desarrollo del personal, así como las dos habilidades más desarrolladas, mientras que considera que el manejo del conflicto y la dirección de grupos aún tienen mayor posibilidad de desarrollo.

El colaborador C10.1 también coincide con respecto a las dos capacidades con mejor desempeño y con la dirección de grupos como su habilidad menor puntuada. Si bien al considerar la motivación del personal como una fortaleza, podría verse influenciada por el enfoque de las relaciones en el estilo de liderazgo, en tanto su “debilidad” puede interponerse en ese enfoque y, junto con el manejo de conflictos, verse disminuida la habilidad del compromiso con el personal.

Gráfico 19. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el Líder 10



Fuente: Elaboración propia, 2020.

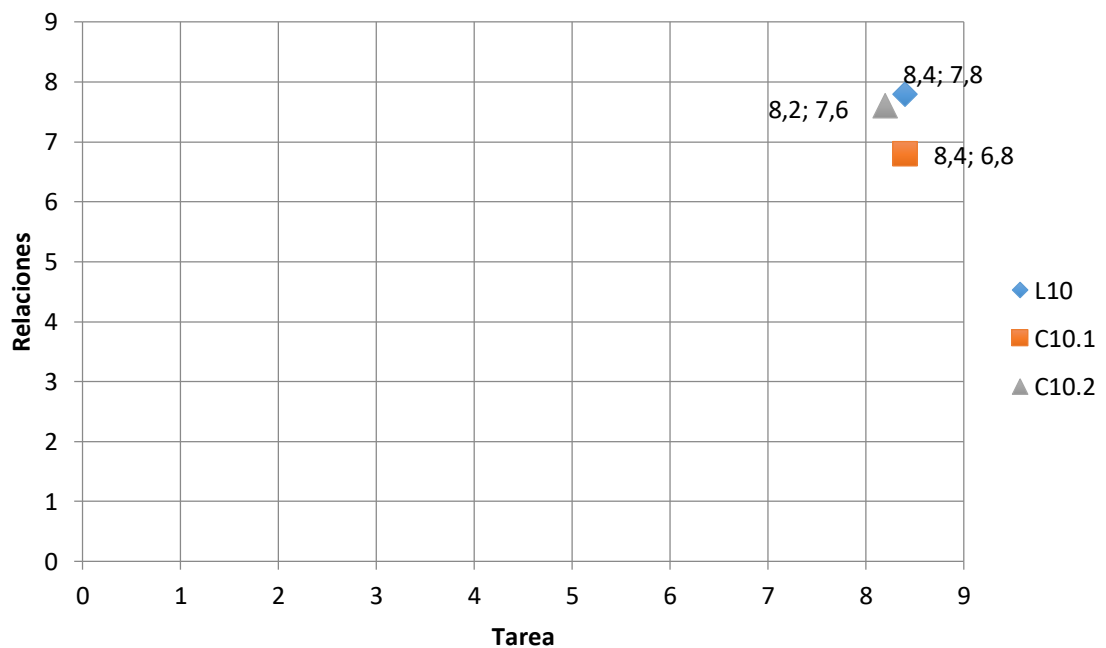
Si bien el colaborador C10.2 también considera positivamente la motivación y el desarrollo del personal, presenta una visión más baja del desarrollo de las habilidades blandas por parte de su gerente, identificando la delegación como la de más bajo performance. Aun así, los tres parecen tener una percepción bastante cercana y similar.

6.3.2.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Como ha sucedido con todos los líderes pertenecientes al *dream team*, este se encuentra en la *gestión de equipo*, logrando comprometer a su grupo de trabajo con la labor, al implementar un buen clima laboral como una herramienta influyente para la consecución de los objetivos del proyecto.

No solo el gerente sino también los colaboradores consideran este el estilo de liderazgo con el que se viene trabajando.

Gráfico 20. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 10



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, la puntuación baja, planteada por el C10.1 en la dirección de grupos y en el manejo del conflicto, solo disminuyeron un poco el compromiso del gerente con respecto a sus empleados, por lo que su inclinación es un poco más hacia las tareas, a pesar del equilibrio.

6.3.3 Equipo del Trabajo Líder 11 – L11

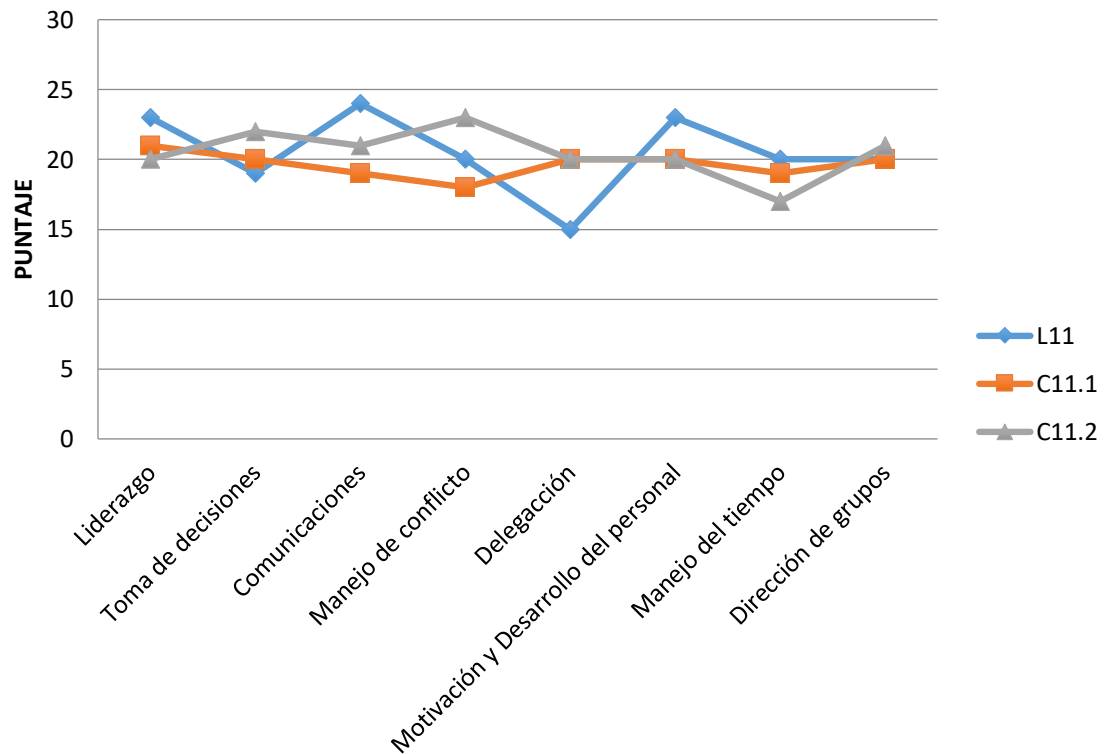
6.3.3.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

En los resultados de la autopercepción del gerente 11, perteneciente al grupo con mayor posibilidad de desarrollo, se puede observar que este identifica la comunicación como la habilidad blanda de mejor desempeño, seguido por liderazgo, motivación y desarrollo del personal, mientras que nuevamente en esta investigación, se presenta delegación como la habilidad de menor puntaje.

Para el colaborador C11.1, su líder tiene un desempeño estable en la mayoría de las habilidades; el liderazgo es la capacidad de mayor puntaje y el manejo de conflicto la habilidad a fortalecer, por el contrario, el colaborador C11.2 considera que esta habilidad es la de mejor cumplimiento, mientras que considera que el manejo del tiempo se encuentra debilitada en comparación con las demás capacidades.

A pesar de esa discordancia en el manejo del conflicto, las demás habilidades se encuentran percibidas de manera similar.

Gráfico 21. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 11



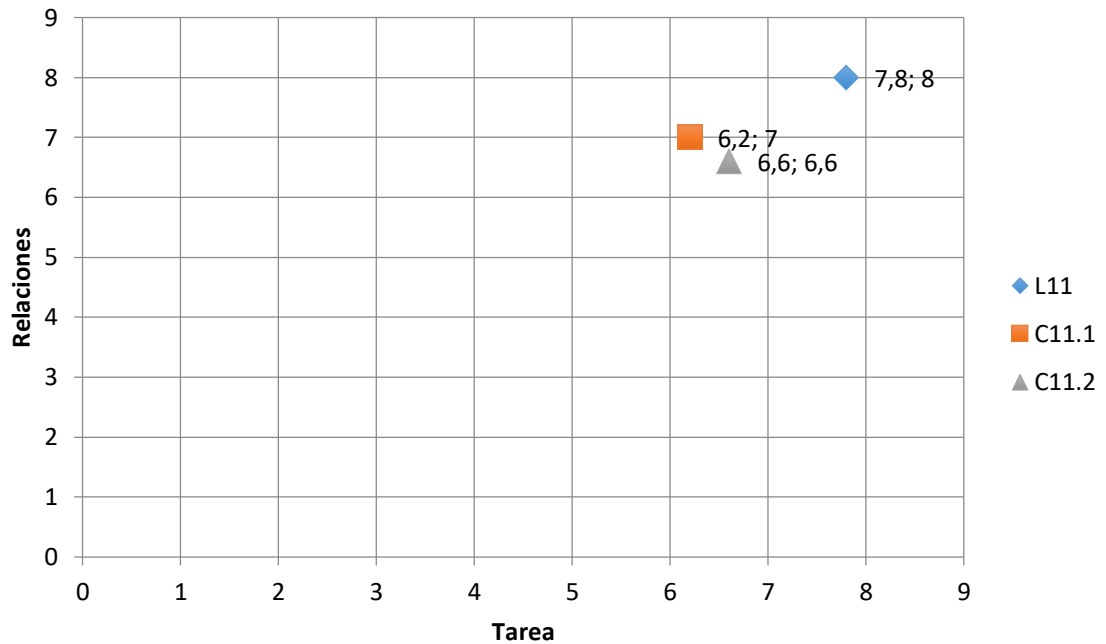
Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3.3.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton

Para el líder L11, aunque el encuadre en el estilo de liderazgo parece ser el mismo, siendo este *gestión de equipo*, la intensidad o la certeza de un supuesto equilibrio donde hay un compromiso con los dos enfoques no parece ser igual, es decir, que si bien los colaboradores y el líder perciben que en su gestión hay un equilibrio entre las necesidades organizacionales y las necesidades de los empleados, el gerente considera que hay un compromiso de su parte con estos dos, mientras que los

subordinados pueden percibir que el esfuerzo que este realiza para que las relaciones y el desempeño esperado se logren, es aceptable.

Gráfico 22. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 11



Fuente: Elaboración propia, 2020.

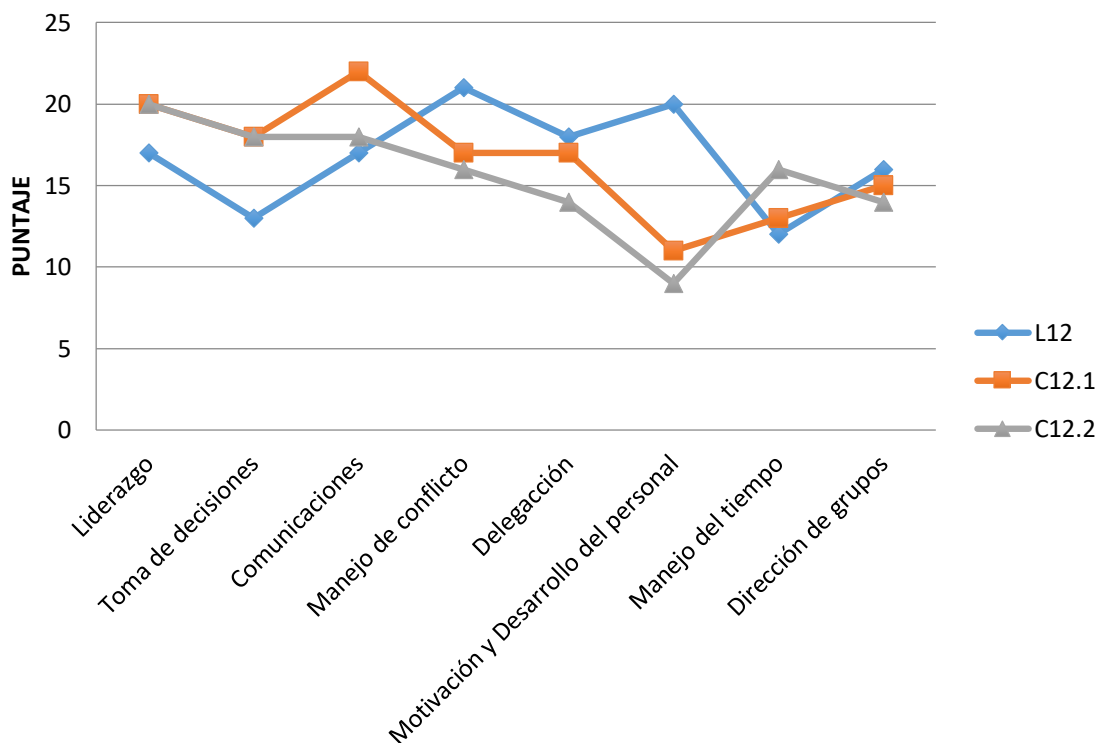
6.3.4 Equipo de Trabajo Líder 12 – L12

6.3.4.1 Análisis de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

El siguiente gerente presenta resultados desiguales entre las ocho habilidades y menos concordancia entre la percepción de los colaboradores con el líder. Mientras el gerente considera que manejo de conflicto y motivación y desarrollo del personal son las habilidades más desarrolladas, el colaborador C12.1 considera que es la comunicación y el C12.2 el liderazgo.

Con respecto a la habilidad que precisa desenvolver, los dos colaboradores consideran que es la motivación y desarrollo del personal, es decir, concuerdan en que esta no es una fortaleza del líder. L12 considera que es el manejo del tiempo. Es necesario destacar que este gerente presentó los puntajes más bajos en la investigación, dado tanto por los empleados como por él mismo, lo que de entrada puede justificar su presencia en el equipo con mayor posibilidad de desarrollo.

Gráfico 23. Resultados aplicación inventario de habilidades gerenciales para el líder 12

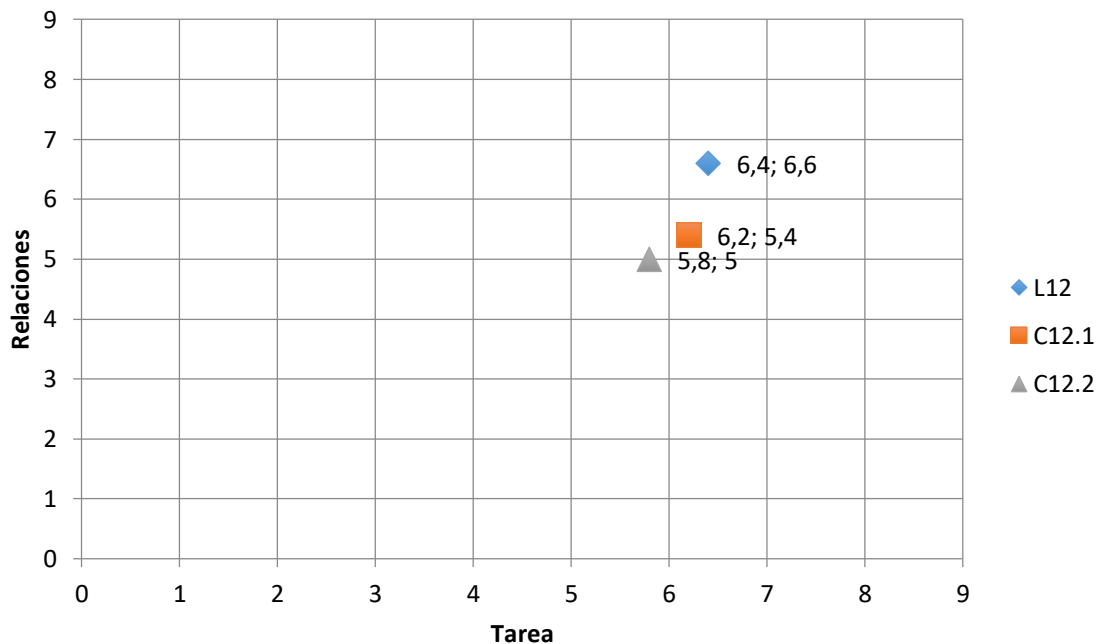


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3.4.2 Análisis de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

A pesar de la diferencia en los puntajes dados para las habilidades blandas investigadas, el estilo de liderazgo parece ser claro para todos, siendo la *gestión medio camino*, donde hay un cierto equilibrio en búsqueda de no entrar en la batalla de armonizar ambos enfoques, lo que permite que cada uno lleve a cabo su labor sin generar un compromiso.

Gráfico 24. Resultados aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para el líder 12



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El desempeño bajo en la motivación y desarrollo del personal, destacados por los colaboradores, parece tener una influencia en la falta de alineación de las

necesidades personales con los objetivos organizacionales, pero la puntuación alta del mismo líder en esta habilidad no elimina usar este estilo de liderazgo, por lo que podría plantearse si es el estilo de liderazgo lo que determina que la percepción de los colaboradores sea más baja en esta capacidad.

6.4 Análisis Comparativo entre los Participantes de los Dream Team y los de mayor Posibilidad de Desarrollo, según la Autopercepción del Líder en su Estilo de Liderazgo y Habilidades Blandas

6.4.1 Organización 1 – O1

Realizando la comparación entre los gerentes miembros de *dream team* organizacional y los miembros del equipo con mayor posibilidad de desarrollo, se observó que los primeros cuentan con una mayor autopercepción de sus habilidades blandas, lo que podría ser un factor diferencial en sí.

A continuación se presenta la comparación de los resultados en el inventario de habilidades blandas y en el estilo de liderazgo de los 4 gerentes.

6.4.1.1 Análisis Comparativo de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

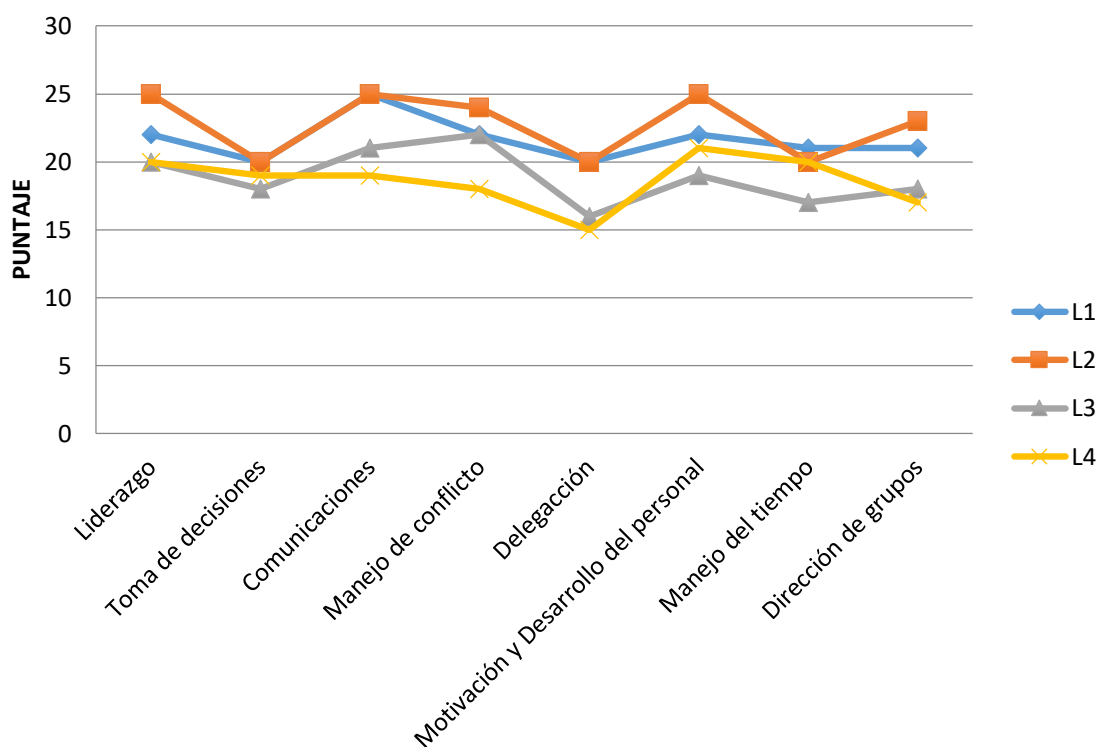
Como se mencionó anteriormente, en la comparación de los cuatro líderes de la primera compañía, los dos líderes que cuentan con mayor desempeño laboral y que los hace pertenecientes al *dream team* de esta organización, cuentan con mejor *performance* en todas las habilidades evaluadas; ambos gerentes comparten una

buena percepción de sus capacidades comunicativas, lo que podría ser un factor importante para el desempeño del rol de líder, ya que como se expuso en el marco teórico, la comunicación es una capacidad transversal a las relaciones interpersonales; además de esto hay un área de conocimiento en la gestión de proyectos dedicada a la comunicación, por lo que contar con el fortalecimiento de esta habilidad consolida su labor como gerente.

Los líderes de esta compañía comparten un desempeño menor en la capacidad de delegación, lo que podría identificar que por el momento no es un factor diferencial entre ambos grupos y no determina el desempeño laboral o el éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto teniendo en cuenta que no parece interponerse en el manejo del tiempo o en alguna otra habilidad.

Por último, los dos líderes miembros del grupo con mayor posibilidad de desarrollo han presentado una percepción más baja en el direccionamiento de grupos, lo que podría influir en la consecución exitosa de un proyecto, teniendo en cuenta que su rol es conectar los planes y estrategias de la organización con la ejecución, proporcionando liderazgo, planificación y coordinación de varios elementos, entre ellos, el del recurso humano.

Gráfico 25. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 1



Fuente: Elaboración propia, 2020.

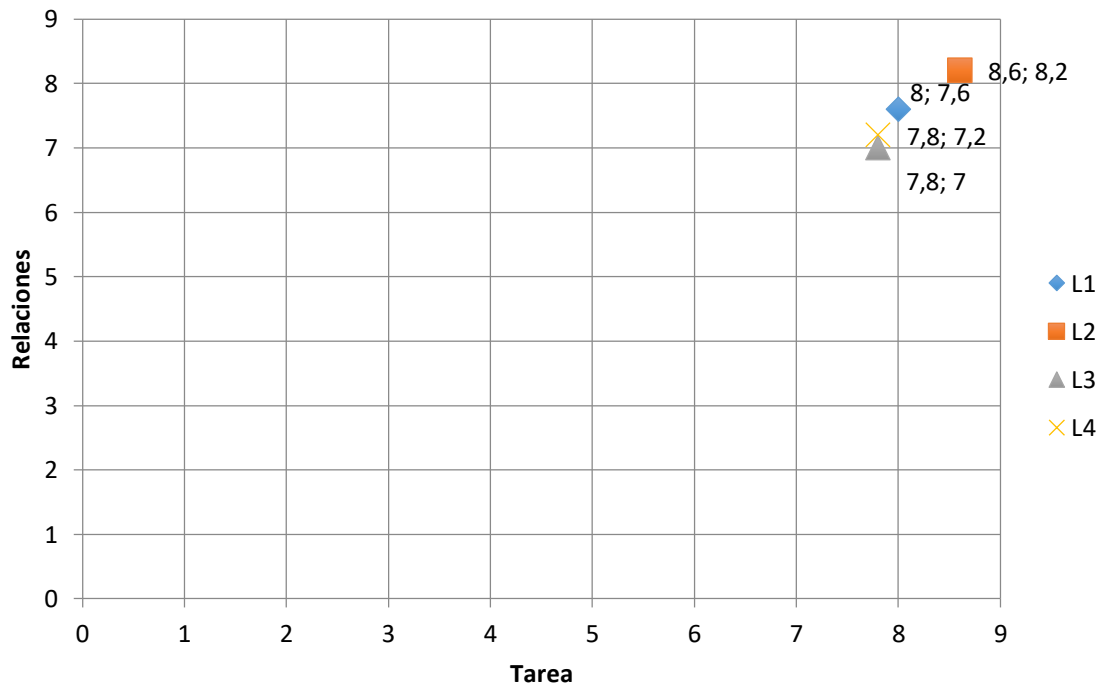
6.4.1.2 Análisis Comparativo de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

El estilo de liderazgo identificado para los cuatro líderes de esta compañía es el de *gestión de equipo*, aquí no se encontró algún factor que determine la diferencia entre los miembros del *dream team* y los miembros de los grupos con mayor posibilidad de desarrollo.

Los dos gerentes de proyecto del *dream team* cuentan con una posición más cercana al 9,9, por lo que identifican un mayor compromiso que los otros dos líderes,

pero aun así, se destaca que en esta organización los cuatro gerentes logran alinear las necesidades personales de los empleados con los objetivos organizacionales y la ejecución de lo planeado, teniendo una inclinación a las relaciones interpersonales.

Gráfico 26. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 1



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4.2 Organización 2 – O2

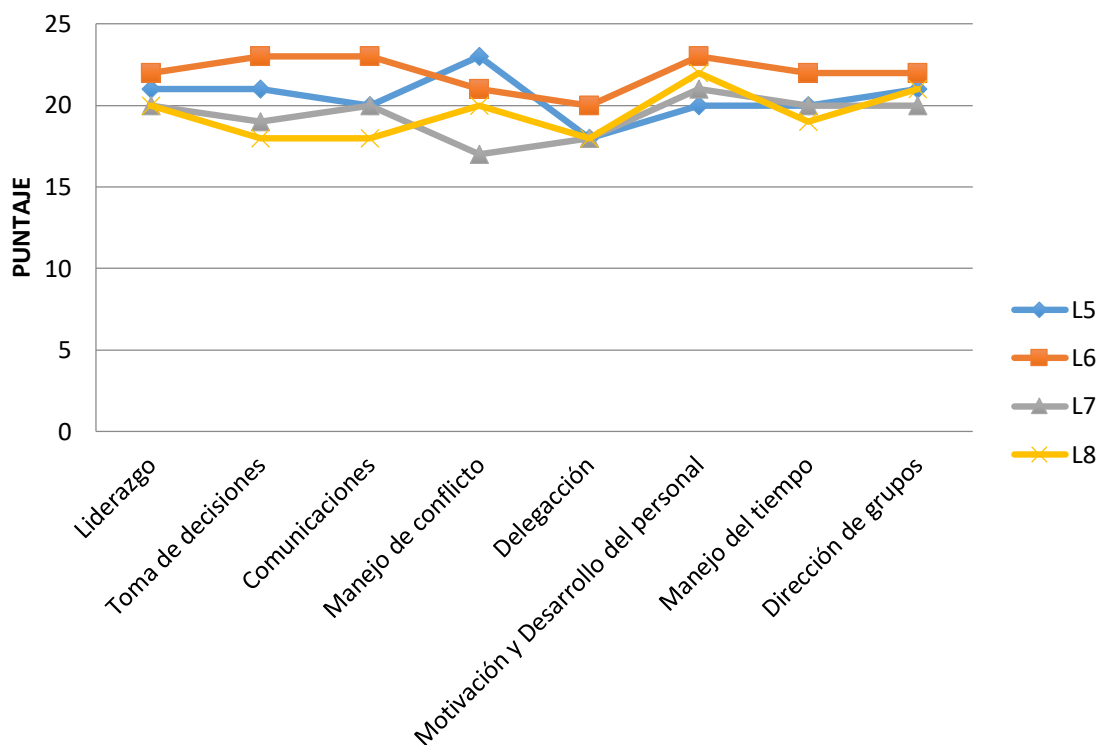
Las comparaciones de los cuatro gerentes de esta organización no permiten distinguir grandes diferencias, lo cual posibilita determinar la participación de un grupo o de otro, en este caso, *dream team* o mayor posibilidad de desarrollo.

6.4.2.1 Análisis Comparativo de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

Si bien en esta organización también es posible observar que los líderes pertenecientes al *dream team* cuentan con una autopercepción de un mayor desempeño en la mayoría de las habilidades, no es posible distinguir habilidades específicas que diferencien la posibilidad de pertenecer a uno de los dos grupos.

Como se viene adelantando en los anteriores resultados, la delegación sigue siendo una de las habilidades percibidas como de las menos desarrolladas por estos líderes, por lo que hasta el momento no representa un factor diferenciador en el desempeño.

Gráfico 27. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 2

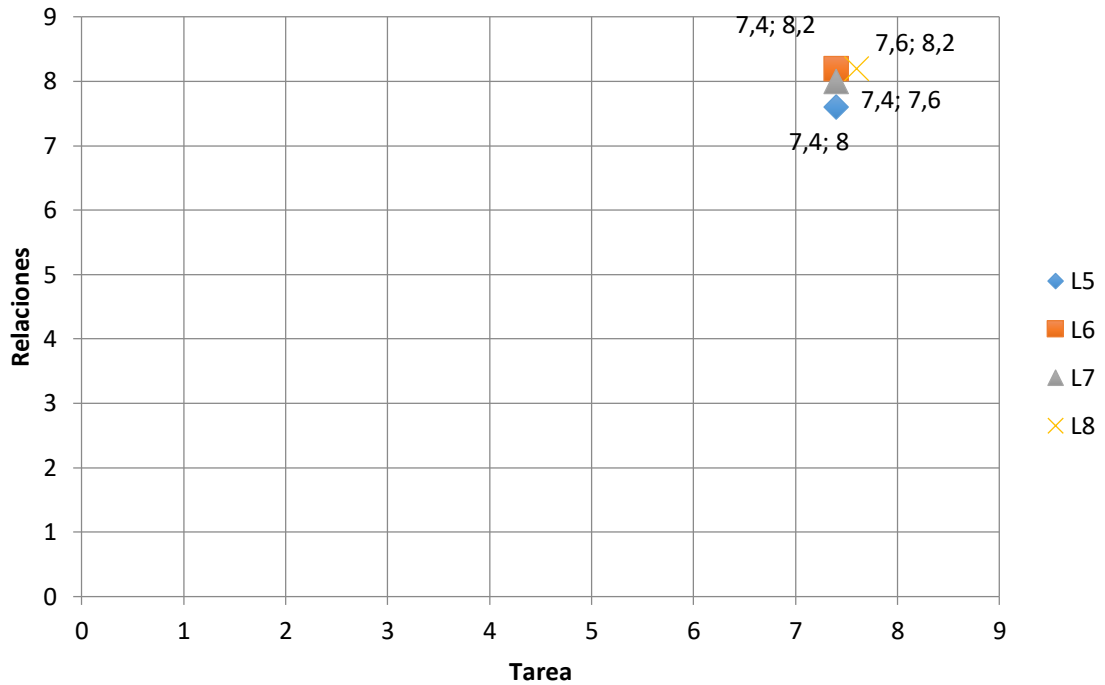


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4.2.2 Análisis Comparativo de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Al igual que la compañía anterior, los cuatro líderes se encuentran trabajando bajo el estilo de liderazgo de *gestión de equipo*, por lo que nuevamente no es un factor diferencial entre los dos grupos.

Gráfico 28. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 2



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Todos cuentan con una leve inclinación al enfoque de las relaciones, pero en este caso no se presenta un compromiso mayor o menor por parte de los líderes, sino que todos comparten el mismo nivel de empeño con las necesidades y objetivos.

6.4.3 Organización 3 – O3

La comparación de los cuatro líderes de la organización O3, también identifica la delegación como una habilidad que no tiene tan buenos resultados, principalmente para los miembros del equipo con mayor posibilidad de desarrollo, mientras que los

pertenecientes al *dream team* no cuentan con una habilidad blanda específica que los diferencie.

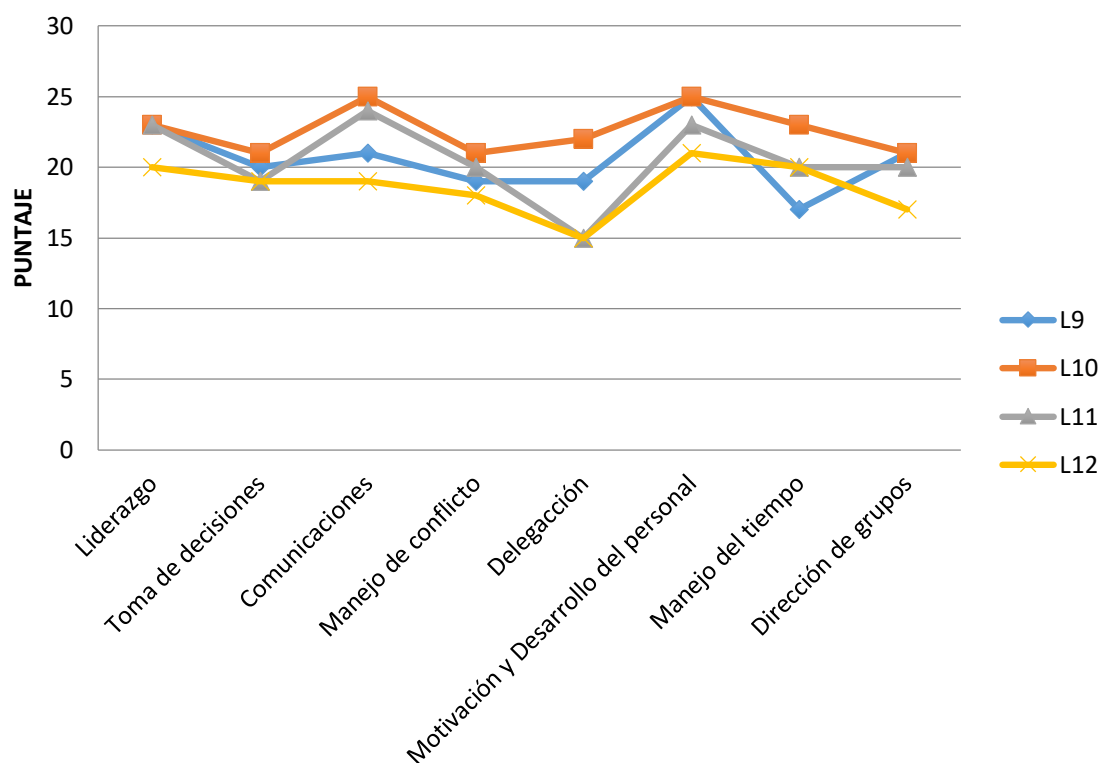
6.4.3.1 Análisis Comparativo de la Aplicación del Inventario de Habilidades Gerenciales.

En esta organización los cuatro líderes identifican que tienen un buen desempeño en la motivación y desarrollo del personal, y todos coinciden en el nivel de la toma de decisiones.

Aun presentándose algunos niveles bajos para los de mayor posibilidad de desarrollo en habilidades, como la delegación, no se encuentran habilidades diferenciadoras de los dos grupos, teniendo en cuenta que no es posible identificar una relación lógica entre el bajo nivel en las pruebas de desempeño⁵ y los resultados de los formularios aplicados en esta investigación.

⁵ Las pruebas de desempeño que determinaron la división entre *dream team* y mayor posibilidad de desarrollo fueron realizadas por cada compañía y para esta investigación no se conoce la estructura, factores y los resultados específicos de las evaluaciones.

Gráfico 29. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación inventario de habilidades gerenciales para la organización 3

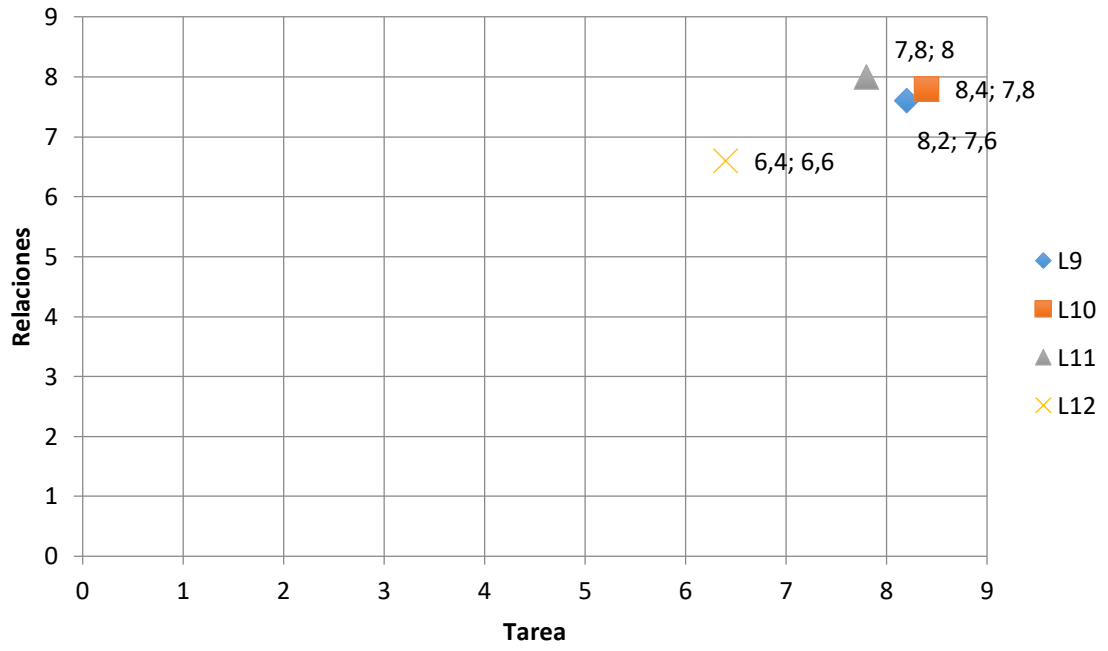


Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4.3.2 Análisis Comparativo de la Aplicación del Test Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton.

Si bien en esta compañía se presenta una diferencia mayor entre el estilo de liderazgo, planteado por los dos miembros del *dream team* y el identificado por uno de los miembros del equipo con mayor posibilidad de desarrollo, el miembro L11 también se encuentra direccionado a la *gestión de equipos*, lo cual no permite identificar un estilo de liderazgo que diferencie los dos equipos o vincule a ser miembro del *dream team*.

Gráfico 30. Resultados comparación participantes de los *dream teams* vs mayor posibilidad de desarrollo en la aplicación test estilo de liderazgo de Blake y Mouton para la organización 3



Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Conclusiones

Después de observar y analizar los resultados de los auto reportes y reportes de los participantes de tres organizaciones, con respecto a las ocho habilidades blandas y los estilos de liderazgo de Blake y Mouton, fue posible comparar los líderes de los miembros de los *dream team* y los miembros de equipo con mayor posibilidad de desarrollo, con la finalidad de alcanzar los objetivos generales y específicos planteados para esta investigación.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de esta investigación era establecer si existen unas habilidades blandas auto percibidas y percibidas que se vinculan a los gerentes *dream team*, los resultados encontrados permitieron reconocer la comunicación, la motivación y desarrollo del personal, como los *soft skills* que actualmente se califican mejor en estos líderes.

Adicional a esto, un factor diferencial entre los gerentes *dream team* y los de mayor posibilidad de desarrollo, observado en la organización O1 y en menor medida en la organización O2, fue la percepción de una mayor autopercepción de las habilidades, por parte de los gerentes de los *dream team*, en comparación con la autopercepción de estas habilidades, por parte de los gerentes de los grupos con mayor posibilidad de desarrollo.

Igualmente fue posible percibir que en un mismo gerente, entre mayor consistencia en el desarrollo (puntuación) de todas las habilidades reportadas tuviera, mayor eran las posibilidades del mismo de encontrarse dentro del *dream team*, entendiendo las influencia que hay entre las mismas habilidades y, principalmente,

la importancia de la comunicación y la dirección de grupos en temas de proyectos, esto último recordando la importancia que tienen desde el PMI.

Cabe destacar que la coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores con respecto a las habilidades blandas, permitió observar un vínculo con los directivos *dream team*; es decir, que se observó en los gerentes *dream team* una visión sobre sí mismos que concuerda con las visiones de los colaboradores sobre ellos.

El proceso analítico permitió determinar que los estilos de liderazgo de todos los gerentes están situados entre la gestión de equipos y la gestión de medio camino, pero la comparación no permitió determinar un estilo como un factor diferencial entre los dos equipos, o que se pueda vincular a los líderes de los *dream teams*, ya que la gestión de equipos podría ser una forma usual de liderar en el sector construcción, o que por lo menos hay una priorización de los estilos que permite un equilibrio en los enfoques; esto recuerda que los estilos de liderazgo también se ven determinados por contextos laborales, sociales, experiencia y madurez del equipo de trabajo, entre otros factores.

Por lo anterior, es posible concluir que el desarrollo de cada una de las habilidades blandas tiene una influencia leve dentro de los estilos de liderazgo usados por los miembros de los equipos planteados, y que los estilos por sí solos no permiten identificar factores diferenciales. Son las habilidades blandas en conjunto las que podrían determinar esa diferencia entre los dos grupos. Adicionalmente, la coherencia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores representa un vínculo en sí.

8. Discusión

Es importante tener en cuenta que la presente investigación se realizó en organizaciones donde los gerentes de proyectos cuentan con equipos a su cargo o ejercen como líderes, es por esto que las conclusiones con respecto a las habilidades blandas, principalmente el liderazgo, no necesariamente pueden ser analizadas y replicadas en todas las compañías del sector, ya que las estructuras y esquemas organizacionales pueden influir en la presencia y fortaleza de las habilidades blandas.

Teniendo en cuenta que las habilidades blandas pueden fortalecerse a lo largo de los años y según la experiencia y las diferentes vivencias, para futuras investigaciones o intervenciones, se aconseja tomar en cuenta variables sociodemográficas como tiempo de experiencia laboral, tiempo en roles gerenciales y de liderazgo de equipos, así como tiempo en la organización.

Para realizar intervenciones específicas en las compañías investigadas, se recomienda el uso de otras herramientas para identificar más a fondo, porqué se dan las diferencias presentadas entre las autopercepciones de los líderes y las percepciones de los colaboradores, para lograr efectuar así un fortalecimiento adecuado de las habilidades blandas.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J.M. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC Editorial.
- Alam, M., Gale, A., Brown, M. & Khan, A.I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International Journal of Managing Projects in Business*. 3(3), pp. 495-516. www.emeraldinsight.com/1753-8378.htm
- Alvarenga, J., Branco, R., Guedes, A., Soares, C. & Silva, W. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), pp. 277-29 www.emeraldinsight.com/1753-8378.htm
- Arredondo, D. P. & Vélez, K. A. (2014). *Liderazgo, afrontamiento al estrés y toma de decisiones empresariales. Una revisión conceptual*. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8928/ArredondoHernandez-Diana-2014.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Banford, C. G., Buckley, M & Roberts, F. (2014). Delegation revisited: how delegation can benefit globally-minded managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 44(8/9), pp. 646-654. <https://n9.cl/3ldwh>
- Barrios, A. (2006). *El Comportamiento Solucionador de Problemas y la Toma de Decisiones. Programa de Habilidades Gerenciales*. ITESM Editores.
- Bassi, M. Busso, M. Urzúa, S. Vargas, J. (2012). *Desconectados. Habilidades*,

educación y empleo en América Latina. BID Educación.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desconectados-Habilidad-es-educación-y-empleo-en-América-Latina.pdf>

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Co.

Castro, F. (2005). Competencias (o habilidades) gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. En L. Marchant (Ed.), Universidad Viña del Mar. *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, pp. 62- 67.

García Peñalvo, F. J. (2018). Habilidades directivas y gestión del cambio. *GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL)* Universidad de Salamanca. <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1167/1/L2-2018.pdf>

Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Ecoe Ediciones.

Hellriegel, D. & Slocum (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ava. ed.). CENGAGE Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). McGraw Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (2010). *El liderazgo situacional*. Prentice Hall.

Juneja, P. (s.f.). *Blake and Mouton's Managerial Grid* [en línea].
<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>

LaBrosse, M. & Alpine, M. (s.f.). *Desarrolle un "Dream Team" gracias al aprendizaje de la Gestión de Proyectos basado en la personalidad*.
https://www.cheetahlearning.com/KHN_2014/October/October_span.pdf

Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. & Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo

como habilidad directiva. 3 Ciencias.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34359/Mengual%20Recuerda%2c%20A.%20-%20La%20gesti3n%20del%20tiempo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monteiro, M. & Rabechini, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>

Muñiz, M. (s. f.). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Muñoz Montaña, Juan Carlos (2013). *Inventario de habilidades gerenciales* [Inventario de auto reporte de habilidades blandas gerenciales]. Pereira. Instrumento no publicado.

Pato, S. (2017). *Manual habilidades de dirección de proyectos*. Editorial CEP.

Pedrosa, N. & Da Silva, L. (2019). A importância dos *soft skills* nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. *Revista alcance*, 26(1), pp. 45-60. www.univali.br/periodicos

Pedrosa, N., Feitosa, D., Martens, C. & Da Silva, L. (2018). Relevância dos *soft skills* em gerenciamento de projetos globais. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 18(3), 245-260. <http://revistagt.fpl.edu.br/>

Prieto, J. E. (2016). *Gerencia Proactiva. Más allá de la visión empresarial*. Ecoe Ediciones.

Project Management Institute, Inc. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Editorial NISO (National Information Standards Organization).

- Salinas, M. L. & Rodríguez, H. M. (2011). *Toma de decisiones*.
http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf
- Torres, M.E., Moreno, D.K. & Valdez, M.E. (2018). Liderazgo concepto sustancial en la administración. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. (13(2), pp. 629-638. <https://n9.cl/eus5>
- Urbano, C. A. & Yuni, J. A. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Editorial Brujas.
- Villar Vargas, M. (2016). *Estilos de líder para el aprendizaje organizativo*. Ril editors.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q., Ma, T. & Gao, S. (2017). Soft skills of construction project management professionals and project success factors. A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442. www.emeraldinsight.com/0969-9988.htm

Anexos

Anexo A. Consentimiento Informado

Maestría en Gerencia de Proyectos - Universidad EAFIT

Declaración de Consentimiento Informado

Mediante la presente comunicación, se solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en el Proyecto de investigación “Habilidades blandas en equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología *dream teams*”, conducido por la estudiante Suzanne Peak Lemos, perteneciente a la Universidad EAFIT.

Este proyecto tiene como objetivo principal comparar la percepción que tienen los integrantes de equipos de proyectos sobre las habilidades blandas de los gerentes de proyectos, con el propósito de establecer las diferencias entre diferentes equipos y las habilidades blandas gerenciales, mejor calificadas en los *dream teams* del sector construcción.

Al colaborar con esta investigación, usted deberá contestar dos encuestas: la primera, el test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton (1964), y la segunda, el inventario de habilidades gerenciales diseñado por Juan Carlos Muñoz Montaña (2013), las cuales le serán enviadas a su correo electrónico corporativo, con las respectivas instrucciones para su diligenciamiento. Dicha actividad demanda de su parte 10 minutos aproximadamente por encuesta.

Algunas consideraciones a tener en cuenta:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria
- Al colaborar en este estudio el entrevistado responderá con libertad
- La información obtenida en los cuestionarios será de uso exclusivo para este trabajo de investigación
- La participación será anónima en la consolidación de la información
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

En función de lo anterior, para su participación se le solicita su consentimiento informado:

Acepto voluntariamente participar en la investigación:

Nombre Completo:

Cédula:

Correo electrónico: