

3 PROYECTOS Y GERENTES DE PROYECTOS

3.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos ha venido en crecimiento como un campo de práctica que es usado por las organizaciones para alcanzar sus objetivos de negocio (Eric G. Too, 2013). Por más de 60 años las organizaciones han usado los proyectos para la consecución de sus objetivos estratégicos, actualmente cerca del 25% de la economía mundial toma espacio como proyectos. (Christophe Bredillet, 2014).

En las últimas décadas, el conocimiento de la gerencia de proyectos ha tomado un camino mucho más formal con la creación de varias instituciones concentradas en el estudio focalizado de este arte (Janice Thomas A, 2008). Con la fundación del PMI (Project Management Institute) en 1984, el IPMA (International Project Management Association) en 1987 y el AIPM (Australian Institute of Project Management) inicia una carrera exponencial hacia la racionalización de la gerencia de proyectos que ha desencadenado una serie de productos con las distintas metodologías para la gestión de proyectos, entre los más importantes el PMBOK, la ISO 21500 y el PRINCE2.

El PMI con su herramienta PMBOK (Project Management Body of Knowledge) ha tomado el liderazgo de la protocolización. Igualmente la ISO (International Organization of Standardization) con su ISO 21500 ha presentado protocolos para el gerenciamiento sin mayores rasgos diferenciadores con el PMBOK. De manera similar, el IPMA plantea documentos para la gestión y gerencia de proyectos como es el ICB (IPMA Competence Baseline). Los cuales tienden a una organización y planeación similar del gerenciamiento de proyectos.

Sin embargo, las distintas organizaciones especializadas en la gerencia de proyectos además de comprender el rol de gerente y la debida organización de las fases del proyecto; hablan de competencias deseadas del gerente del proyecto. Tendiendo al mismo punto coyuntural en las competencias gerenciales del líder; la división de las competencias del gerente en una tripartita compuesta por competencias de conocimiento, de rendimiento y personales.

Estas distintas competencias se definen como un sistema especializado de habilidades que permiten a una persona, equipo u organización actuar y reaccionar con el cumplimiento de tareas concretas, trabajos habituales o nuevos en los distintos ámbitos que le correspondan (Yuzhu Lia, 2011). Las competencias indistintamente del área a la que pertenezcan son características subyacentes de un individuo y están causalmente relacionadas con la referencia del criterio eficaz y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación (Spenser LMJ, 1993) (Crawford, 2005). Concluyendo que las competencias de los gerentes de proyecto tienen relación directa con la probabilidad de éxito/fracaso de los proyectos que estos lideran.

La gerencia de proyectos no es más que la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto (Project Management Institute, Inc., 2012), igualmente también prevé tareas como la planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquellos implicados en el mismo para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo, coste y rendimiento/desempeño (IPMA International Project Management Association, 2006). La aplicación de métodos, herramientas técnicas y competencias en proyectos. (Eric G. Too, 2013) en la integración de las distintas partes del ciclo de vida del proyecto. (International Organization for Standardization, 2013).

La gerencia de proyectos debe ser entendida como una disciplina que al ponerse en práctica permite lograr los objetivos estratégicos de la organización, generando un mayor valor agregado para las mismas (Eric G. Too, 2013); esto también incluye el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica del proyecto necesarias para su correcto desarrollo. (IPMA International Project Management Association, 2006).

3.2 ¿QUÉ ES UN PROYECTO EXITOSO?

Iniciaremos con la definición de proyecto, siendo un conjunto único de procesos, actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevado a cabo para lograr un objetivo. Según el PMI (International Organization for Standardization, 2013), un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, Inc., 2012). Referencias que no distan mucho una de otra como la presentada por la IPMA, afirmando que un proyecto es una operación restringida de tiempo y costo para realizar un conjunto de prestaciones definidas (el alcance para cumplir con los objetivos del proyecto) a la altura de los estándares y requisitos de calidad (IPMA International Project Management Association, 2006), sin ser más que una serie única de conexiones, relaciones y compromisos situacionales entre los integrantes del equipo de proyecto, ambientes, *stakeholders* y actividades con el fin de obtener un objetivo común. (Kippenberger, 2000).

Enmarcados en esta teorización de términos, la ciencia moderna define el fracaso de un proyecto cuando este no es completado dentro del tiempo y costo definido y no entrega los beneficios esperados a la organización (Eric G. Too, 2013) o cuando no se encuentran los objetivos originales e intenciones de negocio. (Project Management Institute, Inc PMI, 2012). Teniendo en cuenta que los proyectos están enmarcados dentro del triángulo de calidad (tiempo, costo, alcance y calidad), el no cumplimiento de alguna de estas variables sería de por sí, fracaso. (Jin Young Han,

2013). Siendo el único objetivo clave de los gerentes de proyectos, programas y cartera, lograr el éxito y evitar el fracaso en sus esfuerzos, es una importante tarea la definición de los principales factores de fracaso de los distintos proyectos.

Sin embargo, ante la aparición de los distintos estándares y la educación especializada en proyectos; estos continúan ejecutándose por fuera de las especificaciones de costo, cronograma y calidad; además generando un valor dudoso dentro del negocio de la organización (Eric G. Too, 2013) (Jin Young Han, 2013). Este resultado mejor conocido como fracaso es presentado en alrededor del 36% (Project Management Institute, Inc PMI, 2012) y 77% (Kippenberger, 2000) de los proyectos realizados en los últimos años.

Las causas de fracaso de los proyectos son a menudo características dentro del mismo proyecto, listando algunos de estos: objetivos irreales, composición pobre del equipo de trabajo, problemas de control, experiencia técnica inadecuada, problemas de infraestructura tecnológica. Algunas de las falencias encontradas en los fracasos de los distintos proyectos, después de un una análisis exhaustivo, se solucionan con el mejoramiento de la planeación de proyectos, la correcta utilización del estándar adoptado y las herramientas técnicas reconocidas en el mercado de la gestión de proyecto.

Mientras que razones como la falta de apoyo y compromiso del ejecutivo (Ewusi-Mensah, 2003) son reconocidas directamente al hecho de que las dinámicas humanas juegan un papel importante en el fracaso de la gestión de proyectos. La falta de motivación, la productividad de las relaciones humanas y falta de empleados con compromiso funcional solo repercuten en retrasos de la resolución de problemas (Kaitlynn M. Whitney, 2013).

De manera paralela y haciendo énfasis en factores de fracaso como selección del líder equivocado, equipo inapropiado, comunicación pobre y deficiencias en el

manejo de conflictos y comunicación (Kippenberger, 2000); se reconoce que este tipo de falencias están arraigadas en la personalidad del equipo de trabajo y sus líderes.

Definiremos como proyecto exitoso aquel que no fracasa en la obtención de sus objetivos principales dentro de sus condiciones iniciales, y al gerente del proyecto como pieza clave en la obtención del éxito.

3.3 ¿QUÉ ES UN GERENTE DE PROYECTOS?

Un individuo que da las tareas de direccionamiento y coordinación a un grupo determinado (Cleland, 1995), uno de los papeles más preponderante en la gerencia de los proyectos. Es la persona responsable de gestionar día a día, aplicando sus conocimientos, técnicas y herramientas para alcanzar los objetivos propuestos (British Standard Institute, 2010). Una definición menos estricta hace referencia al gerente de proyectos como el malabarista, sosteniendo al mismo tiempo varios temas. Requiriendo una mezcla de habilidades, incluyendo las interpersonales, competencias técnicas y aptitud cognoscitiva; adicional a la capacidad de entender la situación, el grupo a su cargo e integrar apropiadamente su estilo de liderazgo (Ira Pant, 2008). En conclusión, es el encargado de poseer los atributos suficientes para que la gente haga lo concerniente al proyecto de manera correcta, y de alcanzar un cierto nivel de rendimiento (Christophe Bredillet, 2014).

Por lo que nos hace pensar que muchas de las oportunidades de éxito de un proyecto se ven enmarcadas en las habilidades, competencia y capacidades de los líderes de los equipos y los equipos mismos. Siendo los equipos de proyecto un grupo de personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto; sus tareas consisten principalmente en la recopilación de información, *know-how* y la retroalimentación a través de intercambios interpersonales dentro del equipo y a través de sus fronteras, dando como resultado

nuevos conocimientos que posteriormente se presentarán e integrarán a sus colegas o clientes (Chantal M.J.H. Savelsbergh a, 2014).

Las virtudes y capacidades del gerente del proyecto no se ven claramente dentro de la gestión de protocolos anteriormente establecidos. Sin embargo, una vez el proyecto sale de su zona de planeación, es el gerente quien pone al servicio del grupo de trabajo todas sus competencias para afrontar los retos propuestos, obteniendo los mejores resultados (Janice Thomas A, 2008).

4 COMPETENCIAS DE UN GERENTE DE PROYECTOS

Anteriormente se ha hablado del gerente como la unión de tres habilidades:

Competencias de conocimiento (intelectuales, IQ) fácilmente reconocibles en las distintas hojas de vida y *curriculum vitae* de las personas seleccionadas para estos cargos, que no difieren de los títulos obtenidos en universidades de gran reconocimiento. Habilidades y conocimientos intelectuales desarrollados en campos puramente académicos de conocimientos proyectistas.

Competencias de rendimiento (gestión, MQ) o experimentales. De similar manera, reconocibles en documentos presentados por los diferentes candidatos que muestran su recorrido experimental en las organizaciones y proyectos en los que han estado involucrados, habilidades gerenciales desarrolladas a través de experiencias o situaciones vividas.

Por último, pero sin ser perder protagonismo, están las competencias personales (emocionales, EQ) (Project Management Institute, Inc., 2007) (Janice Thomas A, 2008) (Project Management Institute, Inc, 2013) (Ralf Muller a, 2010). Se presentan en los distintos gerentes de manera aleatoria, existiendo gran cantidad de variaciones de personalidad independiente de sus competencias intelectuales o gerenciales. Habilidades personales que vienen arraigadas en las personalidades individuales de los gerentes de proyecto, poco estudiadas y difíciles de medir.

La actualidad muestra el aumento de la estandarización de las técnicas de gerencia en proyectos, así como el empoderamiento de las distintas organizaciones mundiales en esta misma ciencia; sin embargo, las cifras de fracaso de proyectos tienen un leve decrecimiento en relación con los grandes esfuerzos invertidos en la adopción de un estándar y el montaje de PMO (Project Management Office), como

que el 36% de los proyectos no alcanzó satisfactoriamente los objetivos planeados en los negocios de 2011; es decir uno de cada tres proyectos fracasó (Project Management Institute, Inc PMI, 2012) o la abrumadora cifra del fracaso de cerca del 77% de los proyectos en el Reino Unido en la década de los 90 (Kippenberger, 2000). Independientemente de las cifras y siendo notable la falencia en la preparación de los gerentes de proyectos en sus habilidades blandas, los mercados se muestran impávidos a la idea, mostrando un incremento hacia la tenencia de una PMO (Project Management Office); incrementados de 63% a 67%, en contraposición a la disminución de procesos de desarrollo de competencias de gerencia y liderazgo; que pasa de un 52% a 47% (2010-2011) (Project Management Institute, Inc PMI, 2012).

Los factores de fracaso de un proyecto que se encuentran con más frecuencia son: los objetivos y metas irreales, composición pobre del equipo de trabajo, problemas de control y gerencia, experiencia técnica inadecuada en los equipos de personas del proyecto y problemas de infraestructura (Ewusi-Mensah, 2003). Muchos de estos factores reconocidos directamente al hecho de que las dinámicas humanas; que juegan un papel importante en el fracaso de la gestión de proyectos; citando la falta de motivación, la productividad y las relaciones humanas; además de la falta de empleados y el compromiso funcional de los mismos, retrasando la resolución de problemas (Kaitlynn M. Whitney, 2013). Fusionando las opiniones de grandes autores, presentadas anteriormente, se puede deducir que algunos de los factores de fracaso en los proyectos tienen directa relación con la personalidad de los gerentes de los proyectos.

Nos centraremos entonces en las competencias personales para este trabajo como núcleo para la resolución de conflictos de carácter humano. El cómo se comporta el gerente cuando realiza actividades en un ambiente de proyectos, sus actitudes características, núcleo de personalidad (Project Management Institute, Inc., 2007), habilidades que subyacen a las capacidades de hacer el trabajo (Crawford, 2005) y

ayudan al futuro gerente en el reto de proyectos complejos al entendimiento de los comportamientos humanos e interacciones (Kaitlynn M. Whitneya, 2013). Del largo compendio de habilidades personales que poseen los distintos gerentes de proyecto, se encuentran la empatía, la influencia, creatividad, facilitación grupal (Kaitlynn M. Whitneya, 2013) la enseñanza, además de roles como facilitador, entrenador, mediador de conflictos y constructor de equipos (Cleland, 1995).

Revisando el estado del arte en el ámbito de competencias personales de los gerentes de proyecto, se encuentra que en la actualidad no existen muchas herramientas que hablen de las habilidades blandas del líder de equipo de proyecto y que no sean un derrotero de características de personalidad óptimas que los distintos líderes de los proyectos deberían tener, como ejemplo el ICB3 (adjunto del IPMA) o el PMCD (adjunto del PMI). Además no existen documentos prácticos que ayuden y acompañen al gerente de proyectos en su desarrollo y proceso de mejora.

El PMI como instituto propone, además del PMBOK, una herramienta adicional para el mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades personales. El documento conocido como el PMCD (Project Manager Competencia Development) es un anexo al PMBOK que tiene especial cuidado en las diferentes competencias del gerente de proyectos. Dentro del PMCD se plantean competencias personales primordiales como son: comunicación, profesionalismo, liderazgo, efectividad, gestión y habilidad cognitiva.

Cada una de las anteriores características son un listado interno de subhabilidades para su mejoramiento. La resolución de conflictos toma injerencia en el capítulo de gestión; sin embargo, la profundidad que abarca el documento en este ámbito es mínima, aun así intentaremos ahondar en el tema para encontrar herramientas que mejoren las capacidades de resolución de conflicto de los estudiantes.

A medida de que las organizaciones incrementan la demanda de las distintas actividades como proyectos, la demanda de gerentes de proyectos competentes

aumenta. Por lo que es importante que, adicional a la formación académica que ha venido incrementándose con el transcurrir del tiempo, el gerente de proyecto mejore de igual manera sus competencias personales y que sus comportamientos dentro del grupo de proyecto sean elocuentes a sus objetivos.

La solución de conflictos es una tarea rutinaria del gerente que tiene alta incidencia en la comunicación dentro y fuera de su equipo de trabajo y es una de sus principales habilidades personales. Los fallos en comunicación representan una de las principales causas de fracaso de un proyecto (Kaitlynn M. Whitney, 2013) (Kippenberger, 2000).

4.1 MANEJO O GESTIÓN DE CONFLICTOS

Por manejo de conflicto se entiende la capacidad de enfrentar la incertidumbre (Yuzhu Lia, 2011) y la capacidad de resolver situaciones de diferencias. Es una de las principales competencias personales de gerencia, regida principalmente por dos criterios, el reconocimiento de los conflictos y la resolución de los mismos (Project Management Institute, Inc., 2007). Siendo el conflicto simplemente la condición en donde las preocupaciones de la gente parecen no ser compatibles. Es entonces una situación que se enfrenta todo los días; encuestas señalan que la gerencia invierte una cuarta parte de su tiempo manejando conflictos. Siempre se tiene que negociar sobre recursos, políticas, quejas, cumplimiento de normas y gestión; de las inevitables fricciones y resentimientos que ocurren entre la gente (Thomas, 2002).

En la ciencia del manejo de conflictos uno de los autores más reconocidos es Thomas Kilman, quien basado en estudios previos del modelo de grilla gerencial desarrolla toda su teoría (Blake & Mouton, 1964) del manejo de conflictos.

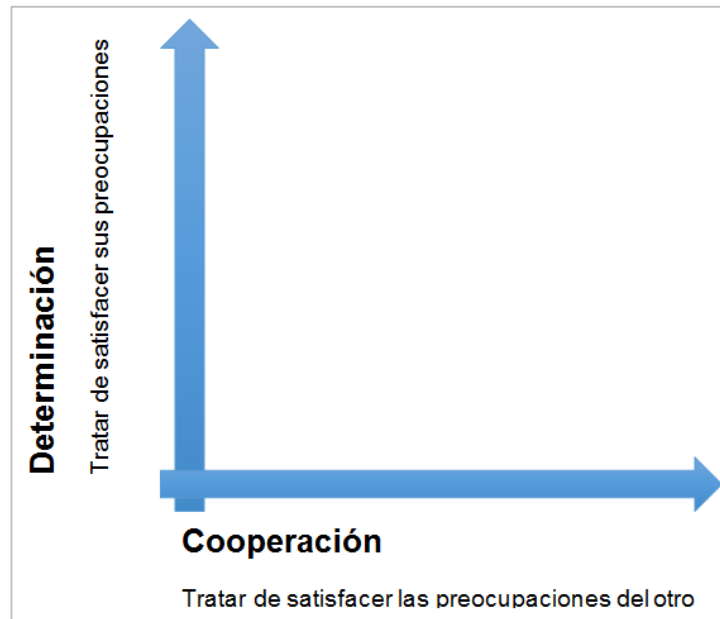


Figura 4.1 Dimensiones del conflicto

Fuente: Elaboración propia.

La situación de conflicto se puede describir en un plano cartesiano, el eje de la determinación (eje Y) o del bien propio particular, donde el individuo intenta satisfacer sus intereses; y el eje de la cooperación (eje X), o del bien de la otra parte. Estas dos dimensiones generan una distribución de estilos de manejo de conflicto (Kenneth W. Thomas, 2007).

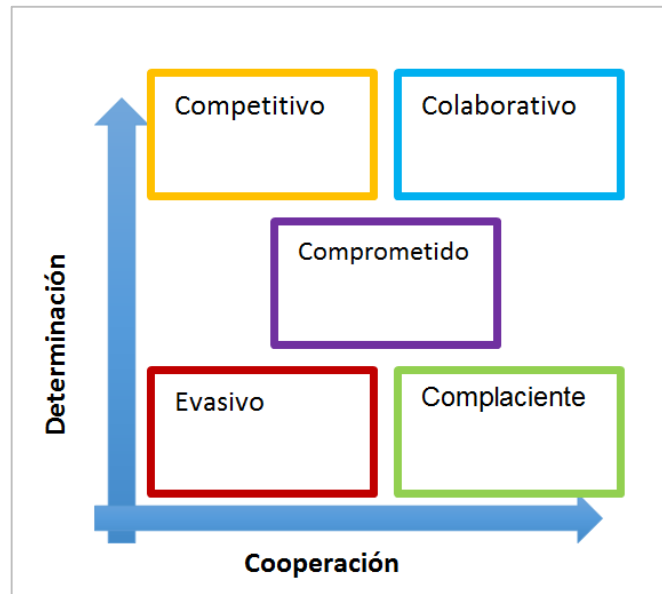


Figura 4.2 Distribución de estilos de manejo de conflicto según Thomas Kilman

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4.3 representa las cinco principales combinaciones entre los ejes de determinación y cooperación que son posibles en cualquier conflicto.

- **Competitivo:** Modelo de resolución de conflicto donde solo se tienen en cuenta las preocupaciones personales, dejando de lado al otro y sus necesidades. Por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas.
- **Colaborativo:** Cumple con las expectativas tanto particulares como de la contraparte. Soluciones gana – gana que satisfacen completamente a las dos partes. Cuando las personas colaboran y trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados.
- **Comprometido:** Solución intermedia que intenta satisfacer las dos partes involucradas en el conflicto de manera aceptable. Estilo expedito que intenta identificar soluciones mutuamente beneficiosas o aceptables que casi satisfagan las metas o parcialmente al grupo.

- Evasivo: Reconocido por la superación del conflicto sin tratar de satisfacer alguna de las partes. Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable, aquí no persigue sus intereses ni los de nadie.
- Complaciente: Se busca la complacencia de las preocupaciones y necesidades de la contraparte a expensas de las propias. Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.

Cada uno de los modelos expuestos anteriormente tiene su relación costo-beneficio. De similar manera, cada uno de estos aumenta su efectividad cuando es usado en las circunstancias correctas y con gran habilidad por parte del negociador. Siendo cada uno de los estilos de resolución de conflicto tan diferente en su forma de solución y los resultados esperados que el gerente debe estar en capacidad de conocerlos todos, manejarlos hábilmente en la medida de lo posible, conocer sus usos y las situaciones en las que cada modelo se ajusta más.

El objetivo principal del gerente y su éxito estará delimitado por obtener el máximo beneficio posible al menor costo posible. Por lo que es primordial conocer los beneficios y costos de cada estilo de negociación para tener en cuenta; descritos a continuación:

Tabla 4.1 Beneficios y costos de los estilos de gestión del conflicto

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO	BENEFICIOS	COSTOS
Competitivo	Hacer valer su posición, defender sus intereses.	Tensión en las relaciones de trabajo.
	Posibilidad de victoria rápida.	Decisiones subóptimas. La información no fluye libremente.
	Defender sus intereses de los ataques.	Decrecimiento de la motivación e iniciativa. Pérdida de compromiso.
	Probar y debatir supuestos.	Posibilidad de estancamiento de la negociación.
Colaborativo	Decisiones de alta calidad, creación de sinergias.	Gasto de mayor tiempo y energía. Necesidad de alta concentración y creatividad.
	Aprendizaje y comunicación. Intercambio abierto de información.	Demandas psicológicas. Necesidad de apertura a distintos puntos de vista, ideas y retos.
	Soluciones de compromiso	Susceptibilidad a la ofensa, una vez no se llega a los objetivos sensibles.
	Fortalecimiento de las relaciones	Riesgo de vulnerabilidad, al ser flexible y abierto al otro.
Comprometido	Obtener resultados prácticos.	Sacrificio parcial de las necesidades, generando frustración residual.
	Hacer acuerdos rápidos y convenientes.	Acuerdos superficiales, que no contemplan todos los deseos de los involucrados.
	Igualdad, proveyendo iguales pérdidas y ganancias para cada una de las partes.	Soluciones subóptimas, con menos nivel de innovación y calidad que las soluciones colaborativas.
	Mantenimiento de las relaciones, minimizando las tensiones.	
Evasivo	Reducción de tensiones, evadiendo temas y personas desagradables.	Relaciones de trabajo en declinación. Se desarrollan estereotipos hostiles.
	Ahorro de tiempo. No gasta tiempo ni energía en cuestiones sin importancia.	Resentimientos por parte del evadido sentimiento de descuido.
	Minimizar riesgos. No provocar problemas.	Demoras, conflictos sin resolver causan frustraciones.
	Espera de mejores condiciones. Ganar tiempo para estar mejor preparado.	Degradación de la comunicación y de la decisión seleccionada.
Complaciente	Ayudar a alguien, consiguiendo sus necesidades.	Sacrificio de las necesidades propias.
	Restauración de la armonía. Calmar situaciones problemáticas	Pérdida de respeto, puede estimular la explotación por la contraparte.
	Selección de finales rápidos.	Pérdida de motivación, pérdida de satisfacción y entusiasmo.

Tomado y modificado de (Kenneth W. Thomas, 2007).

Como se aprecia en la tabla anterior, cada modelo de gestión de conflictos presenta unos beneficios y unos costos asociados. El peso relativo y el éxito de cada estilo de manejo de los distintos conflictos radican principalmente en la situación a la cual se vea expuesto el gerente de proyectos.

4.2 PATRÓN DE CONDUCTA TIPO A

Como veremos a continuación, tiene en primera medida poco que ver con el trabajo del Gerente de proyectos, pero a medida de que profundizamos en su explicación entenderemos la importancia de este tipo de conductas en un gerente y las posibles implicaciones perjudiciales en los resultados a conseguir.

El patrón de conducta tipo A, más conocido como PCTA, es una teoría de algunos comportamientos humanos propuesta por los cardiólogos Friedman y Roseman en 1959. Siendo las enfermedades cardiovasculares ECV las primeras causas de muerte a nivel mundial (Observatorio Nacional de Salud ONS, 2013), los estudios de Friedman y Roseman pretendían dar respuesta a la pregunta de si existía relación directa entre los sentimientos y pensamientos de una persona con la susceptibilidad a desarrollar una enfermedad cardiovascular.

Al respecto se ha investigado una amplia variedad de factores demográficos, sociales psicológicos y emocionales: el estrato socioeconómico y el estatus social, el nivel educacional, la religión, la ansiedad, la neurosis, los estados de compulsión, el humor, etc.

Concluyendo, se publica en 1978 que los patrones de comportamiento tipo A o PCTA son un factor de riesgo de enfermedad cardiovascular, así como el tabaquismo, la edad o el colesterol y en el mismo orden de magnitud de estos. (Dorta González, 2002).

El patrón de conducta tipo A (PCTA) es un constructo teórico que se utiliza para denominar a un conjunto de respuestas conductuales, fisiológicas, cognitivas y emocionales que se manifiestan sobre todo en situaciones desafiantes. Así pues, se trata de un concepto multidimensional constituido por componentes de distinta naturaleza como: componentes de forma de expresión (voz alta, habla rápida, gestos enfáticos y otros manierismos); actitudes y emociones (hostilidad, impaciencia e implicación en el trabajo); aspectos motivacionales (motivación de logro, competitividad, orientación al éxito y ambición); conductas manifiestas (urgencia en el tiempo, velocidad e hiperactividad) y aspectos cognitivos (necesidad de control, estilo de atribución específico y criterios de evaluación ambiguos) (Rendon, 2013).

Es un complejo acción-emoción que puede observarse en cualquier persona que está envuelta agresivamente en una lucha crónica, incesante para conseguir cada vez más cosas en -cada vez- menos tiempo; y si es preciso, contra las fuerzas opuestas de otras cosas o personas (Friedman, M. & Rosenman, R. H., 1974).

Sobre todo, una lucha continua, un intento infatigable de lograr más y más cosas o participar en más y más eventos, en cada vez menos tiempo, frecuentemente en oposición -real o imaginaria- de otras personas. La personalidad tipo A está dominada por una inseguridad encubierta o por una hiperagresividad, o por ambas cosas (Friedman, 1979).

Los elementos principales de este patrón de conducta son por un lado el estilo duro y competitivo, la ira que se desencadena fácilmente, y la agresividad más o menos encubierta; por otro lado, la sensación constante de urgencia con impaciencia y ritmo acelerado en la vida cotidiana y en el lenguaje, y por último la actividad incesante generalmente relacionada con el trabajo con una excesiva implicación profesional y una preocupación exagerada por alcanzar en el menor tiempo posible un número ilimitado de objetivos (Fornieles, 1993).

El PCTA está directamente involucrado con el estrés laboral y el comportamiento de la persona en ámbitos dentro de su grupo de trabajo.

Las personas que son extremadamente ambiciosas, duras y competitivas tanto en el trabajo como en el juego, tienen extremada sensibilidad y respuesta ante la urgencia y la presión del tiempo y son fácilmente irritables, furiosos y hostiles. Ciertos factores del habla (v.g. lenguaje explosivo y rápido), ciertas manifestaciones psicomotoras (v.g. postura de alerta, expresión de tensión facial, caminar y hacer las cosas rápidamente) y ciertas conductas interpersonales (interrumpir a los demás, retarlos) son indicadores del PCTA.

En algunos ambientes laborales, puede llegar a verse que los patrones de conducta no son del todo malos; es más, en la actualidad acelerada y con el objetivo consumista los patrones de conducta pueden ir muy de la mano, muchos de estos comportamientos son imbricados por entornos ambientales del tenedor. No obstante, al acercarnos al personaje que presenta el patrón A y que se encuentra en posición de mando, que para este caso es el gerente de proyectos, se pueden llegar a apreciar conductas que rozan el hostigamiento y el acoso laboral (Gallego, 2013).

Los resultados que se expondrán en el presente trabajo serán clasificados en:

PCTA-1: Fuertes patrones de comportamiento tipo A. Como el individuo que presenta las características descritas en párrafos anteriores con alta recurrencia. Comprometidos en la consecución de metas, orientados a sobresalir tanto en el trabajo como en cualquier ámbito de la vida, muy competitivos. Desarrollo de impaciencia y sentido crónico de urgencia de tiempo.

PCTA-2: Moderados comportamientos tipo A. Estos tipos de individuos tienen comportamientos de PCTA menos marcados. No presentan la misma hostilidad e

impaciencia que el tipo anterior; sin embargo, sus rasgos por urgencia del tiempo y sus comportamientos competitivos revelan su tipología.

PCTB: No es del todo cierto decir que la tipología B es el opuesto del A (Dorta González, 2002). El individuo con tipología B no se siente urgido por el tiempo, de igual manera en algunas ocasiones puede sentirse apresurado pero no es su estado más usual. Persigue objetivos de una forma no competitiva y no agresiva. Normalmente está conforme con su estatus tanto económico como social, por lo que sus aspiraciones de ascenso aunque existen no se presentan como un logro que se deba alcanzar de forma aguerrida. Su actitud es mucho más relajada y sin sensación de impaciencia.

Tipo-X: Mezcla de comportamientos tipo A y B, una composición de las dos tipologías. Presentando comportamientos tanto del tipo A como del tipo B en diferentes ámbitos de su vida.

Explicado el patrón de conducta tipo A, se aprecia que es importante que el postulante a la maestría reconozca sus actitudes y su propensión a esta tipología de comportamiento. La autoobservación, el autoconocimiento y el presente informe esperan brindar al estudiante la posibilidad de mejorar sus habilidades blandas y comportamientos; y por conclusión sus resultados en los proyectos a su cargo.

Como hipótesis del presente trabajo se espera una relación entre los modelos de manejo de conflicto competitivo y los PCTA. Lo que se apreciará en secciones posteriores a estas páginas.

Tabla 4.2. Cuadro de resumen de las características más habituales de los tipos A y B

CARACTERÍSTICAS	TIPO A	TIPO B
HABLA		
Velocidad	Rápida	Lenta
Producción de palabras	Respuestas con palabras simples; aceleración al final de la frase	Medida; pausas y rupturas frecuentes
Volumen	Fuerte	Suave
Longitud de la respuesta	Cortas y al grano	Largas y divagantes
CONDUCTAS		
Suspiros	Frecuentes	Raros
Postura	Tensa, en el filo de la silla	Relajada, confortable
Expresión facial	Tensa, hostil, con muecas	Relajada y amistosa
Puños cerrados	Frecuente	Raro
Risa	Severa	Sonrisita apacible
CONTENIDO TÍPICO		
Satisfacción con el trabajo	No. Quiere dejarlo	Sí
Perseverancia, ambición	Sí, con su propio juicio y con el de otros	No particularmente
Impaciencia	Odia esperar en filas	Se retrasa y no se siente frustrado o molesto
Competición	Disfruta de la competición en el trabajo, participa para ganar	Raramente se involucra
Acciones polifacéticas	Suele hacer o pensar dos o más cosas a la vez	Solo una cosa
Hostilidad	Generalizaciones severas, excesivas calificaciones, cargadas de emoción, obscenidades.	Raramente presente en el contenido

Tomado y modificado de (Chesney, Eagleston, & Roseman, 1980)

5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se ejecutaron dos encuestas a 33 estudiantes de primer semestre de la Maestría en Gerencia de proyectos, de una totalidad de 46, explicadas a continuación y adjuntas como anexos.

5.1 INSTRUMENTO THOMAS KILMANN TKI

La herramienta a usar fue desarrollada en la década de 1970 por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann. Está basada, y posteriormente refinada por Thomas, en un primer test presentado por Robert Blake y Jane Mouton en 1960. (Blake & Mouton, 1964).

El instrumento consta de 30 ítems, en cada uno de ellos se presentan dos declaraciones, donde el encuestado debe seleccionar una única situación que concuerde más con su forma de comportarse. La calificación del test se realiza con la ayuda de una tabla prediseñada que clasifica las distintas selecciones en los estilos de manejo preferente del encuestado.

Se parte de la idea de que existen 30 puntos que cada estudiante tiene dentro de los resultados de su prueba y a medida de que estos se clasifican en los distintos estilos de manejo de conflicto pueden llegar a dar puntuaciones máximas en cada estilo de 12. A medida de que un estilo -independiente del estilo- aumenta en valoración, sus iguales decrecen en valoración.

El test presenta, después de su valoración, cuales estilos de manejo de conflicto el encuestado maneja de mejor manera y en cuales presenta falencias o es más difícil desempeñarse.

Debido a que el gerente de proyectos maneja gran cantidad de conflictos en su día a día y cada conflicto tiene un entorno, unos participantes y unos objetivos diferentes; es de esperarse que el gerente de proyectos esté en capacidad de analizar la situación y aplicar el estilo más conveniente para el conflicto que enfrenta. De ahí que partamos de la premisa de que un gerente de proyectos debe manejar todos los estilos de manejo de conflicto de manera equilibrada. Puntuándose en cada estilo en la media, ya que cualquier desequilibrio y fortalecimiento en un estilo específico significará una deficiencia en cualquier otro.

La clasificación de los puntajes para la rotulación de manejo de estilo bajo, medio o alto se genera a partir de la recolección en el pasado de cerca de 8000 empleados (Kenneth W. Thomas, 2007) y su distribución estadística según el compilado de resultados.

Para ver test de Thomas TKI, tabla de calificación y distribución de valores según estilo; referirse al capítulo de anexos.

Tabla 5.1 Valores resultado TKI y distribución nivel de manejo

Evaluación del TKI						
Nivel manejo	%	Competitivo	Colaborativo	Comprometido	Evasivo	Complaciente
Alto	75% - 100%	12 - 7	12 - 9	12 - 10	12 - 8	12 - 7
Medio	25% - 75%	6 - 3	8 - 5	9 - 6	7 - 5	6 - 4
Bajo	0 - 25%	2 - 0	4 - 0	5 - 0	4 - 0	3 - 0

Tomado y modificado de (Kenneth W. Thomas, 2007)

5.2 INSTRUMENTO DE PATRÓN DE CONDUCTA TIPO A

Tradicionalmente, la evaluación del PCTA se genera a través de entrevistas con los individuos seleccionados. Sin embargo, debido a las limitantes del presente trabajo;

primordialmente las que tienen que ver con el tiempo y la capacitación, ahora se realiza a través de encuestas.

Para que se puedan realizar entrevistas efectivas para la correcta evaluación de la persona, el entrevistador debe tener capacitación previa en este tipo de instrumento. Capacitación en la efectuación de la entrevista, de igual manera en la realización y por último en la evaluación concienzuda de los resultados.

El tiempo tomado para la realización de la entrevista es indispensable, lo que requiere una disposición de tiempo mucho más amplia y citación previa de cada uno de los individuos a medir, por lo que se dificulta la medición de los patrones de comportamientos.

Con la finalidad de reducir tiempo y costos, el presente trabajo se dispone a realizar una evaluación estandarizada del tipo escala de Bortner (llamada así por el apellido de su creador) (Bortner, 1969). La escala original contiene 14 ítems (para este trabajo) que se deben contestar siguiendo una escala de diferenciales semánticos. En cada uno de los ítems se presentan dos comportamientos opuestos, uno de los cuales es un descriptor del patrón de conducta tipo A. La modificación consta en la adición de un ítem, para una encuesta de 15 situaciones.

Entre los dos comportamientos opuestos se disponen seis casillas para selección a lo largo del segmento que separa los extremos de cada ítem. Cada una de las casillas con un valor asignado dependiendo la posición y la cercanía al comportamiento presentado.

La puntuación total obtenida en la encuesta es la suma total de los valores de las diferentes casillas. Es decir, las puntuaciones inician en 0 con un máximo de 75. Para la evaluación y clasificación en tipología se divide en 5. Siendo cada intervalo

de 15 puntos una tipología, iniciando desde cero con PCTB-1, PCTB-2, tipo X, PCTA-2 y PCTA-1.

Para este ejercicio puramente práctico y dentro de este trabajo, las tipologías B (fuertes comportamientos tipo B y moderados comportamientos tipo B) son agrupadas en un único tipo PCTB. Para análisis del test, revisar anexo 2 del presente documento.