

## INTRODUCCIÓN

En las pasadas dos décadas, la gerencia de proyectos ha tenido un desarrollo en su conocimiento como una disciplina para la facilitación de trabajos en diferentes sectores de la industria (Eric G. Too, 2013), varios estándares han emergido y ayudado a incrementar el grado de profesionalismo de la tarea (Janice Thomas A, 2008); una de las razones por lo que la universidad EAFIT desde hace dos años ofrece dentro de su compendio de estudios de posgrado la Maestría en Gerencia de proyectos como una alternativa académica de profundización en áreas de proyectos.

Cada día los proyectos cuentan con mayor grado de complejidad y los resultados dependen de muchas disciplinas trabajando juntas (Susan Sportman, 2007). Las habilidades para el éxito en los diferentes proyectos han cambiado dramáticamente en los pasados años. Los empleadores exigen una fuerza de trabajo mejor preparada, más adaptable, responsable y enseñable para satisfacer las realidades competitivas de una economía global. (Ira Pant, 2008).

En su afán por el mejoramiento continuo de la gerencia de proyectos y el aumento del éxito en los proyectos a ejecución; el PMI, el ISO, el IPMA y otros llegan a la unificación de la teoría de las competencias necesarias para lograr un gerente de proyecto exitoso. Clasificándolas en tres ámbitos: competencias técnicas o de conocimiento, competencias de rendimiento o desempeño y competencias personales o de comportamiento.

La competencia técnica es la triparte más estudiada y tiene como resultado una gran cantidad de estándares y lineamientos en el gerenciamiento de proyectos. Dentro de los más importantes tenemos el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) como guía insignia y plan de formación por parte del Instituto de

gerencia de proyectos (PMI – Project Management Institute) que desde 1969 en los Estados Unidos ha sido la organización predominante en el arte de la gerencia de proyectos. El PMBOK es un documento estandarizado de cómo se debería construir y definir el éxito de los proyectos. En sus cinco ediciones, desde 1987 hasta su última edición en 2013, se enfoca concretamente en las habilidades duras consideradas necesarias para la gerencia de proyectos, relegando a una segunda instancia las habilidades blandas (Ira Pant, 2008). Sin embargo, desde 2002, el PMI intentó hacer una incursión en el área de competencias blandas del gerente de proyectos publicando el PMCD (Project Manager Competency Development); el cual está diseñado para cubrir una gama de competencias que necesitan los directores de proyectos y aplicarlas de forma genérica, independientemente de la naturaleza, tipo, tamaño o la complejidad de los proyectos que se están gestionando. Por lo que sus resultados pueden llegar a ser muy subjetivos al no estar moldeado de acuerdo al perfil único y personal de cada gerente.

La norma ISO 21500 de la ISO (International Organization of Standardization) es otro de los estándares más utilizados para el gerenciamiento de proyectos, pero al igual que el PMBOK presenta falencias en el ámbito de las competencias personales o comportamentales.

El IPMA (Internacional Project Management Association), a diferencia de los dos anteriores, es un poco más equilibrado en el entrenamiento de las competencias debido a que sus estándares intentan abarcar la totalidad de los ámbitos para la formación integral del gerente de proyectos; por lo que publica el ICB (IPMA Competence Baseline) y el ICBC (IPMA Competence Baseline for PM Consultants) como adjuntos para el reforzamiento en las competencias personales de los gerentes de proyectos.

La competencia de rendimiento o desempeño es de por sí una capacidad que se incrementa a través del tiempo con la simple exposición del gerente a diferentes

ambientes y su capacidad de aprendizaje, es la aplicación de los conocimientos adquiridos en cualquier proyecto para obtener los resultados deseados en un proyecto específico.

Sin embargo, las competencias personales cambian muy poco a través del tiempo y en caso de no ser trabajadas por parte del tenedor, con conocimiento previo de fortalezas y debilidades, no son más que una reunión de comportamientos alrededor de las actividades del proyecto.

Entendiendo un proyecto como un complejo entramado de conexiones, relaciones y compromisos situacionales entre los integrantes del equipo del proyecto, ambientes, *stakeholders* y actividades; con el fin de obtener un objetivo común (Kippenberger, 2000). Es este interrelacionamiento de personas el espacio propicio para la generación de conflictos; no siendo otra cosa que simplemente la condición en donde las preocupaciones de dos o más personas parecen no ser incompatibles (Thomas, 2002).

Uno de los principales roles de los futuros gerentes de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas técnicas y competencias en proyectos. La gestión de proyectos incluye la integración de las distintas partes del ciclo de vida del proyecto (International Organization for Standardization, 2013). Usando como principal herramienta sus competencias, principalmente las personales; definidas estas 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 (Yuzhu Lia, 2011).

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, teniendo en cuenta que los fallos en la

comunicación representan una de las principales causas de fracaso de un proyecto (Kaitlynn M. Whitney, 2013) (Kippenberger, 2000).

Este trabajo se centra principalmente en la habilidad del gerente en la solución de conflictos, por lo que nos adentraremos en las teorías propuestas por Thomas Kilmann en 1974 para la determinación de los estilos de intervención de conflictos en los estudiantes de la Maestría en Gerencia de proyectos. Presentando la herramienta de medición, así como los resultados obtenidos en los cuestionarios resueltos por los estudiantes.

Adicionalmente se presentará la teoría de los patrones de conducta tipo A; teoría presentada por los cardiólogos Friedman y Rosenman en 1974, sobre conductas de alta hostilidad - agresión - impaciencia, que están fuertemente relacionadas con enfermedades cardiovasculares ECV. A estas tendencias comportamentales se les asignó el nombre de patrón de conducta tipo A (PCTA) (Friedman, M. & Rosenman, R. H., 1974) y de igual manera se presentará la herramienta aplicada a los distintos estudiantes de la maestría con los correspondientes resultados.

Se mostrarán ciertas relaciones que existen entre los estilos de manejo de conflicto y la afinidad de los estudiantes a tener patrones conductuales tipo A. De antemano, se plantea la hipótesis de la relación existente entre los estilos de resolución de conflictos encaminados a la consecución puramente personal individual (estilo competitivo) y el patrón de conducta tipo A; de igual manera los estilos de manejo de conflicto que buscan el objetivo de la contraparte (complaciente) con bajas tendencias a patrones de conducta tipo A.

Finalmente se plantearán sugerencias para el fortalecimiento de los estilos de manejo de conflicto de los estudiantes de la maestría, así como comportamientos que ayuden a minimizar el patrón de conducta tipo A.

## 1 JUSTIFICACIÓN

Las principales instituciones de gerencia en proyectos se encuentran en consonancia en cuanto a la teoría tripartita de las competencias del gerente de proyecto, diferenciándolas en competencias de conocimiento, competencias de desempeño y competencias personales. De igual manera, todas las instituciones están de acuerdo en que el gerente de cada proyecto juega un papel primordial en el éxito del mismo, y por lo tanto su mejoramiento continuo debe estar circunscrito en la integridad de estas tres competencias.

La universidad EAFIT presenta en la Maestría de Gerencia de proyectos, dentro de su pènsum académico, alrededor de 18 asignaturas orientadas a la competencia de conocimientos técnicos. Igualmente, dentro de cada una de estas asignaturas se exponen gran cantidad de ejemplos y ejercicios que incrementan la experiencia de los pretendientes al título de Maestro. Restando solamente una competencia por fortalecer.

En este orden de ideas, se cursa la asignatura *Principios de dirección en proyectos* con un enfoque puramente humanístico. En este curso se realizan diferentes pruebas de comportamiento y personalidades que dan al candidato herramientas de autoobservación y autoevaluación para allanar el camino hacia un mejoramiento en las habilidades blandas o competencias personales.

La investigación a publicarse en el presente trabajo tiene un valor puramente académico y administrativo para los pedagogos de la Maestría con el fin de elaborar planes de mejora en competencias personales partiendo de unos resultados científicos tomados a estudiantes de las primeras fases del plan académico.

Buscando siempre como objetivo principal el crecimiento integral del estudiante, la mejora de la academia, el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el aumento de la probabilidad de éxito en los distintos proyectos a realizar por los aspirantes.

## **2 METODOLOGÍA**

Esta investigación será abordada con el ideal de cumplir los siguientes objetivos.

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer las posibles relaciones existentes entre los estilos de gestión de conflicto y el patrón de conducta tipo A de los estudiantes de primer semestre de la Maestría de Gerencia de proyectos de la universidad EAFIT.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Seleccionar las herramientas de valoración de los estilos de manejo de conflicto y el PCTA que mejor se adapten a las condiciones en las que se realizará la investigación. En términos de reconocimiento científico, efectividad de la medición y duración de la evaluación.
- Aplicar las herramientas seleccionadas a los estudiantes de primer semestre de la maestría de Gerencia de proyectos de la universidad EAFIT.
- Calificar los resultados obtenidos de la aplicación analítica de los instrumentos de medición en el grupo objetivo.
- Analizar los estilos de manejo de conflicto y PCTA de los estudiantes de primer semestre de la Maestría de Gerencia de proyectos de la universidad EAFIT enmarcados en aspectos tales como edad, sexo y ámbitos laborales.

### **2.3 METODOLOGÍA DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **2.3.1 Teórica.**

Esta investigación tiene como pilar fundamental la teoría propuesta por Thomas Kilmann en 1974, con respecto a la gestión de conflictos y las posibilidades en la

resolución de los mismos. Se realizó una búsqueda documental de la teoría con el propósito de ampliar los conceptos a investigar y por consiguiente a definir.

Adicional a la teoría descrita anteriormente, también se consultó la teoría de los patrones de conducta tipo A propuesta en 1959 por Meyer Friedman y Ray Rosenman, de esta teoría también se realizó una búsqueda documental para la ampliación del conocimiento.

El principal motor de búsqueda que se utilizó fueron dos de las más importantes bases de datos científicas a las que se encuentra adscrita la Universidad EAFIT, Science Direct y Emerald. El material consultado data desde la década de los 80 hasta el presente; mostrando actualidad en la información consultada y las teorías citadas.

### **2.3.2 Empírica**

En el ámbito empírico-práctico se ha definido aplicar dos instrumentos de recolección de datos. Las dos herramientas a utilizar difieren en contenido, mas no en su forma de aplicación dentro del grupo a estudiar. Siendo las dos herramientas tipos de encuestas que se realizaron al grupo de estudiantes de primer semestre de la Maestría en Gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT.

La primera encuesta a realizarse es el TKI (Thomas Kilmann Instrument). Su cuerpo consta de 30 situaciones diferentes donde existe algún tipo de conflicto. Para cada una de las situaciones se presentan dos posibles modos de comportamientos preferibles por parte del cuestionado con única respuesta. El instrumento de medición es una herramienta ampliamente socializada alrededor del mundo, con varios trabajos estadísticos sobre su validez (Kenneth W. Thomas, 2007). Ver Anexo 1.

La segunda encuesta aplicada es una herramienta generada en trabajos anteriores

a este, donde se evalúan distintas herramientas de medición para los patrones de comportamiento tipo A (Dorta González, 2002). Se selecciona esta herramienta por la facilidad de aplicación, su rápida calificación y buenos resultados obtenidos. El instrumento seleccionado consta de 15 situaciones presentadas al encuestado, en cada uno de los enunciados se presentan dos posibles comportamientos preferibles y una escala de selección que va desde 5 a 0 (6 posibilidades de selección) entre los comportamientos expuestos. A medida de que el encuestado se sienta más atraído hacia un comportamiento y no identificado por su contraparte opuesta, está en capacidad de seleccionar el número 5, como respuesta de completa concordancia con la reacción del enunciado A. De manera similar, si se encuentra totalmente en desacuerdo con la primera afirmación y en completa concordancia con la segunda afirmación podrá seleccionar el numeral de respuesta 0. Si su respuesta al comportamiento se debate entre las dos afirmaciones expuestas, el encuestado tiene la opción de los numerales 4 – 1, como respuestas alternativas que infieren atracción hacia alguna de las dos afirmaciones sin su aceptación total. Ver Anexo 2.

Los métodos de evaluación de las dos encuestas son por suma de respuestas, dependiendo de las casillas seleccionadas.

## **2.4 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene algunas delimitaciones, las cuales fueron establecidas con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos para la misma.

### **2.4.1 Delimitación teórica.**

El presente trabajo se encuentra delimitado teóricamente por los dos trabajos realizados por Thomas Kilmann y los cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman; respectivamente con las teorías del manejo de conflicto y los patrones de conducta tipo A. Debido a que las competencias personales o habilidades blandas de los

gerentes de proyectos son un tema tan amplio y con infinidad de variables, este trabajo se concentra principalmente en estas dos cualidades de personalidad de los postulantes, su evaluación y posteriormente algunas recomendaciones para su mejoramiento.

#### **2.4.2 Delimitación espacial.**

Las herramientas seleccionadas, así como su evaluación y posterior análisis, se delimitarán espacialmente al grupo de estudiantes de primer semestre de la Maestría en Gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT, minimizando la cantidad de resultados obtenidos en el presente trabajo. Igualmente, la delimitación espacial focaliza los resultados esperados y las recomendaciones planteadas en el mismo como herramienta para el mejoramiento gerencial de los aspirantes al título.

#### **2.4.3 Delimitación temporal.**

El condicionamiento previo, descrito como estudiantes de primer semestre de la maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, genera de por sí una delimitación temporal, al no ser un trabajo progresivo que se realizará en todos los estudiantes que entren a cursar la Maestría a través del tiempo, sino que solo se realizará a los estudiantes cursantes del primer semestre de esta Maestría en el segundo semestre del año 2014.

### **2.5 PRODUCTOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo espera entregar los resultados de las herramientas aplicadas a los distintos estudiantes. Dichos resultados serán clasificados por tipos de gestión de conflicto, las preferencias de los estudiantes por cada uno de los cinco tipos de maneras de afrontar los conflictos según la teoría de Kilmann. De igual manera, al presentar las preferencias de los postulantes también se verán reflejadas las debilidades del mismo en los diferentes tipos de formas de manejo de conflicto.

Con respecto a la segunda herramienta utilizada que abarca el tema de los patrones de conducta tipo A presentada por Friedman y Rosenman, se expondrán las predilecciones de los candidatos a presentar comportamientos características de las personalidades tipo A. La herramienta utilizada genera resultados de comparación entre los patrones de comportamiento tipo A y tipo B; en consecuencia también se presentará la predisposición de los estudiantes a patrones conductuales y comportamentales del tipo B.

Adicionalmente se presentarán las relaciones existentes entre las dos teorías estudiadas para este trabajo. Relaciones entre las formas de manejo de conflicto de los estudiantes y sus patrones de comportamiento tipo A.

Para finalizar, se plantearán algunas recomendaciones basadas en los resultados encontrados para el mejoramiento de las habilidades blandas o personales de los estudiantes a través de las asignaturas cursadas en la Maestría.

Se espera que este trabajo sea el inicio de una línea de trabajos centrados en las habilidades personales y humanas de los futuros gerentes de proyectos, que faciliten la mejora del personal calificado y la consecución de resultados positivos en los diferentes ambientes de la vida.

## 2.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de actividades. Trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Proyectos																				
Tiempo (Mes)	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Tiempo (Semanas)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión bibliográfica	■																			
Elaboración de la propuesta					■															
Perfeccionamiento de la propuesta					■															
Selección de instrumentos de medición									■											
Recolección de datos									■											
Generación de bases de datos									■											
Análisis de datos									■				■							
Interpretación y validación de resultados													■							
Compilación, trabajo de grado													■				■			
Perfeccionamiento, trabajo de grado													■				■			
Entrega, trabajo de grado																	■			

**Figura 2.1 Cronograma de desarrollo del trabajo de investigación**

*Fuente:* Elaboración propia.

## 2.7 RECURSOS

Para el desarrollo de esta investigación se necesitarán los siguientes recursos.

### 2.7.1 Recursos humanos

- Investigador de tiempo completo con estudios terminados en Especialización en Gerencia de proyectos.
- Asesor temático: Dos horas por semana con estudios culminados mínimos a nivel de Maestría en áreas de Gerencia, Psicología u otras Ciencias Sociales.
- Estudiantes de primer semestre de la Maestría en Gerencia de proyectos, objeto de estudio. En total son 46 estudiantes, pero por diversas razones solo se realizaron encuestas de medición a 33 de estos.
- Corrector de estilo: 20 horas para revisar la versión final.

### 2.7.2 Físicos

- Área física adecuada para el trabajo ofimático y reuniones.
- Recursos bibliográficos (virtuales o físicos).

### 2.7.3 Técnicos

- Equipos de cómputo con acceso a internet, Software de apoyo y de gestión bibliográfica.
- Impresora, fax y celular.

#### **2.7.4 Financieros**

- Los necesarios y requeridos para realizar el proyecto de investigación