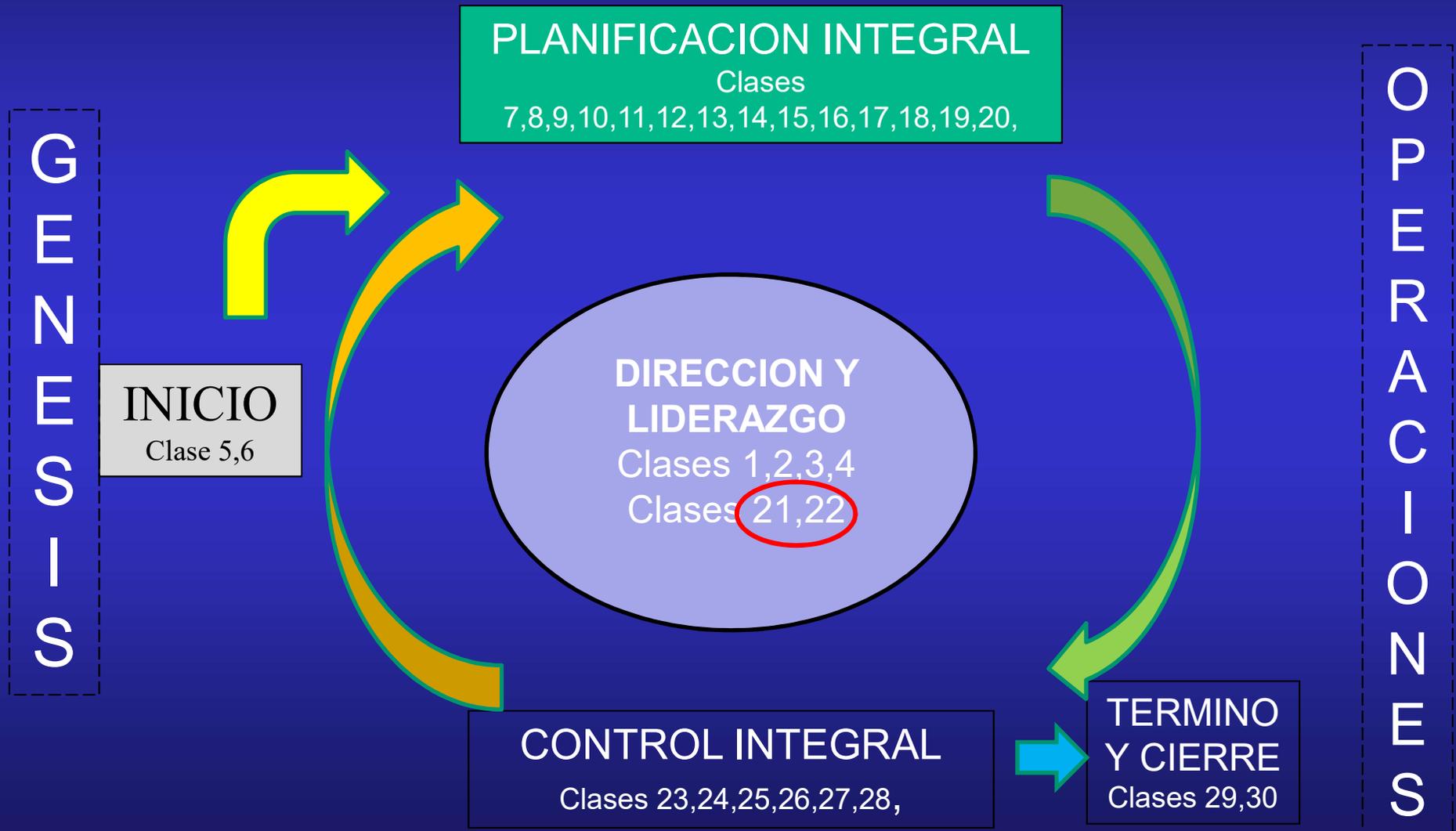


DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Unidad 4 Dirección y Liderazgo Dirección y Liderazgo del Proyecto Clases 21 y 22

Alejandro Polanco Carrasco , PMP, SCPM

CI 5511 DIRECCION DE PROYECTOS – PLAN DEL CURSO



M11. Dirección y Liderazgo del Proyecto

11.1 Liderazgo del proyecto, autoridad, poder, influencia.

11.2 Adquisición de los recursos humanos

11.3 Desarrollo del “Team” del proyecto y Motivación.

11.4 Gestión de conflictos.

11.5 Aseguramiento de Calidad.

11.6 Comunicaciones y Stakeholders.

11.7 Desarrollo de las Compras-Contratos.

11.8 Ética profesional.

11.9 Gestión del Conocimiento

11.1 Liderazgo del proyecto, autoridad, poder, influencia.

La experiencia acumulada en el desarrollo de proyectos indica que el jefe de proyecto también debe ser un LIDER pues:

- a) debe transmitir la misión y objetivos
- b) debe inspirar , motivar , canalizar las energías del equipo
- c) **debe generar un ambiente ganar- ganar**
- d) **debe lograr resultados a pesar de los contratiempos**

El liderazgo es una habilidad que se debe desarrollar(*), perfeccionar y adecuar a los desafíos y características propias de los proyecto.

(*) paradigma moderno : “el líder se hace”

IMPORTANTE – CONCEPTOS RELACIONADOS

a) Autoridad formal- **autoridad informal**

la formalidad la da el cargo o función, la informal es la adquirida por la experiencia, competencias, carisma.

b) Poder real – **poder percibido**

el poder real es el comprobado en las acciones y resultados, el percibido esta asociado a la imagen proyectada. Poder se asocia a recompensa/castigo

El objetivo del LIDER va mas allá de la autoridad y poder,
es tener la capacidad de influir en los procesos de trabajo y en las personas para el logro de los resultados deseados

El Liderazgo es un concepto inherente al ser humano y 11.1
ha tenido múltiples y diferentes enfoques , por ejemplo, se
puede decir que liderazgo:

- Es una Actitud personal
- Es una Visión de si mismo

- Es Motor de la Acción
- Es una Energia catalizadora

- Es un Comportamiento que Agrega valor
- Es un Comportamiento que Transforma
- Es un Comportamiento que Trasciende

Se propone una definición personal de Liderazgo:

“El Conjunto de conductas personales que logra un efecto deseado en el otro(s).”

En un proyecto, el efecto deseado es el cumplimiento con los objetivos del proyecto y el lograr la satisfacción de los stakeholders.

Los diferentes ámbitos en que se manifiesta el Liderazgo también son muy variados y en particular destacamos los siguientes:

- a) Operacional
- b) Estratégico
- c) Emocional
- d) Espiritual

Estos ámbitos originan a su vez diferentes estilos o enfoques para el liderazgo.

En los últimos 80 años se han desarrollado diferentes modelos teóricos de liderazgo, entre los cuales se destacan los siguientes :

- Modelo: Características inherentes (Trait) 1940
- Modelo: Estilos preferidos(Behavior) < 1960
- **Modelo: Situacional (Contingency) 1960-1970**
- Modelo: Competencias , 1990
- **Modelo: Inteligencia Emocional, 1990**

Modelo Características inherentes(trait) 1940

Este modelo esta asociado a que el liderazgo solo se manifiesta si se tienen habilidades especificas:

- Habilidades gerenciales (“duras”)
- Atributos de Personalidad (seguridad en si mismo)
- Atributos Físicos (apariencia, estética)

La premisa de este modelo es que el Líder “nace” .

Actualmente este modelo se ha reconsiderado con estudios recientes que proponen características especificas de los líderes efectivos.

Modelo : Estilos preferidos < 1960

Este modelo esta asociado a que el liderazgo se manifiesta con comportamientos preferidos, por ejemplo los siguientes

Laissez-faire,

Democrático,

Autocrático,

Burocrático

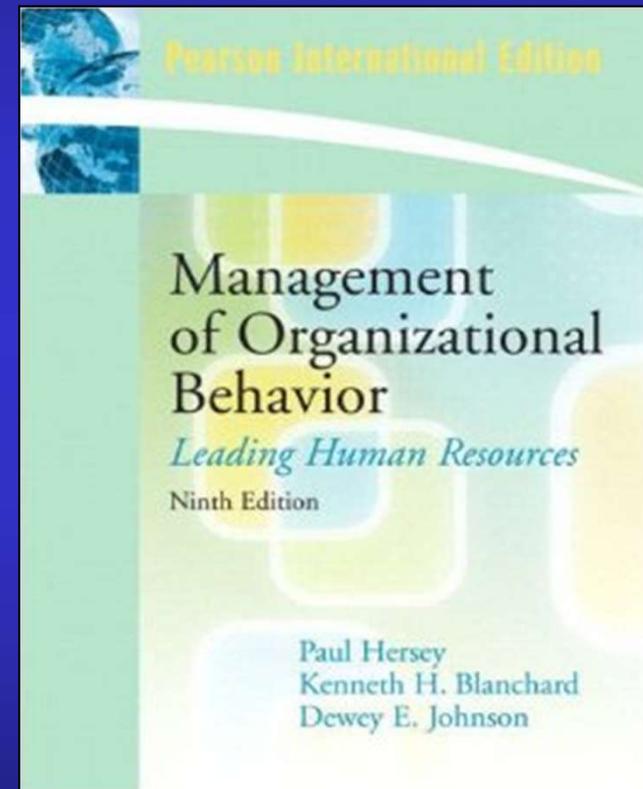
La premisa es que el Líder “se hace” .

Modelo Situacional (1960-1970)

11.1

Este modelo de liderazgo esta asociado a que dependiendo de la situación, el líder debe adoptar un estilo ad-hoc, por ejemplo los 4 estilos:

- Directivo,
- Persuasivo,
- Participativo,
- Delegador



Esto requiere gran flexibilidad de Líder y un entrenamiento riguroso.

Modelo Competencias (1990)

Este modelo de liderazgo esta asociado a que el líder debe tener competencias especificas que se clasifican, por ejemplo en los grupos:

- Competencias Intelectuales
- Competencias Gerenciales
- Competencias Emocionales

La premisa es que el Líder “ se hace” , es decir que puede adquirir las competencias.

MODELO: INTELIGENCIA EMOCIONAL (1990) (EI)

Este modelo de liderazgo esta asociado a que el líder efectivo debe manejar las emociones , se definen 4 dimensiones y 6 estilos de liderazgo (Goleman) :

Habilidades Interpersonales

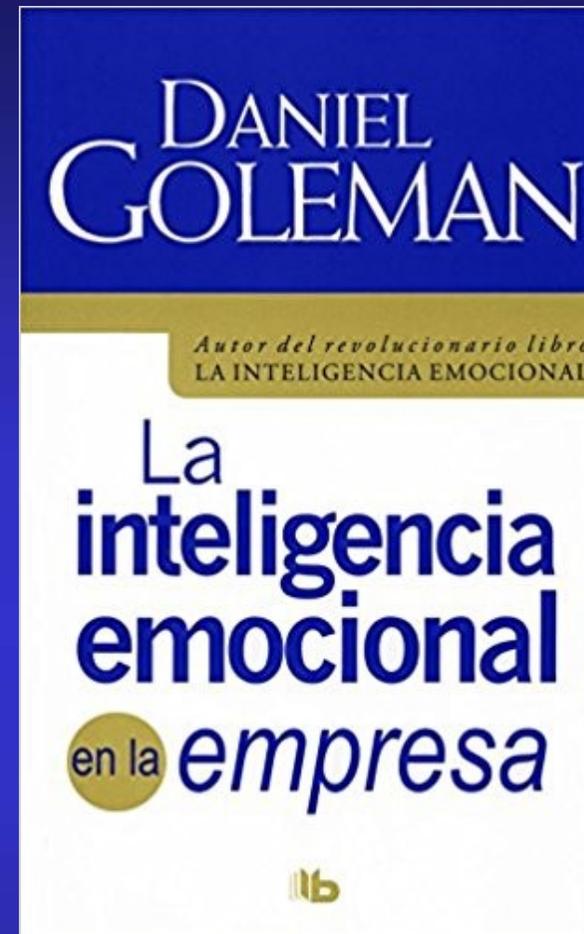
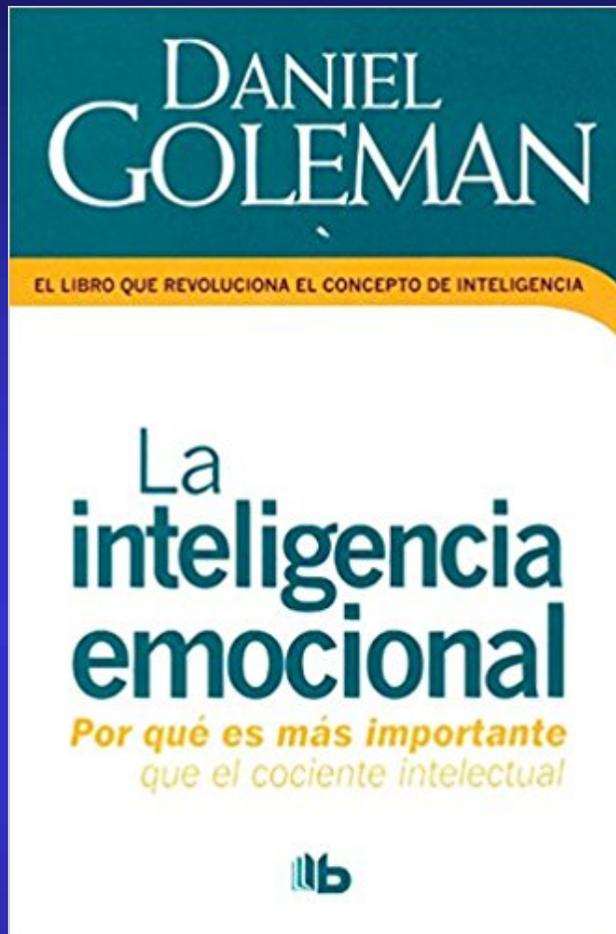
- Self awareness
- Self management

Habilidades Sociales

- Social awareness
- Relationship management



1. **Coercitivo,**
2. **Inspirador,**
3. **Afiliativo,**
4. **Democrático,**
5. **Directivo**
6. **Coaching**



INTELIGENCIA EMOCIONAL – GOLEMAN

VER MAS INFORMACION EN LOS VIDEOS YOU TUBE

https://youtu.be/PnGjUK_rNvQ

<https://youtu.be/9cESqKVYPmk>

Teoría X-Teoría Y

11.1

Esta teoría de Dirección fue desarrollada por Douglas Mc Gregor en 1960 (libro “El lado humano de las organizaciones”) y define 2 estilos de dirección

- a) Autoritario
- b) Participativo

Estos estilos estan asociados respectivamente a la visión que se tiene de las personas y del trabajo:

Teoría X: el hombre tiene aversión al trabajo, hay que obligarlo, controlarlo, presionarlo.

Teoría Y. el hombre disfruta del trabajo, se autocontrola, se desarrolla y perfecciona en forma natural.

Algunas preguntas clave:

1. ¿el éxito del proyecto esta relacionado con el estilo de liderazgo del Project Manager?
2. ¿el Project Manager debe tener un estilo de liderazgo especifico? ¿ cual?
3. ¿se requieren diferentes estilos de liderazgo según la fase (ciclo de vida) del proyecto?
4. ¿ el Project Manager debe ser orientado a las tareas o a las personas ?

5. ¿la naturaleza “única” y “temporal” del proyecto permite que el liderazgo del Project Manager sea relevante?
6. ¿se puede medir la contribución del liderazgo del Project Manager en el éxito o fracaso del proyecto?
7. ¿El perfil de personalidad del Project Manager es importante para el desarrollo del proyecto?
8. ¿ El Project Manager es un “Gerente” o un “Líder”

¿ RESPUESTAS ?

En los proyectos, el modelo que parece mas adecuado es el **situacional**, pues el Jefe de Proyecto debe adaptar su estilo a la fase en que esta la dirección del proyecto:

Se propone:

Inicio:	Estilo Directivo
Planificación	Estilo Participativo
Dirección y Control	Estilos Persuasivo, Delegador
Termino y Cierre	Estilo Directivo

El Project Manager debe capacitarse en habilidades de liderazgo (habilidades soft). La capacitación efectiva es a traves de talleres vivenciales. La teoria no es suficiente.

PERFIL DE UN BUEN LIDER

- ✓ Escucha al otro
- ✓ Facilita el trabajo
- ✓ Reconoce logros y avance del otro
- ✓ Enseña al otro
- ✓ Canaliza las energias del otro
- ✓ Da el ejemplo
- ✓ Define metas claras y medibles
- ✓ Controla oportunamente y lo hace para ayudar
- ✓ Es consecuente en su actuar
- ✓ Es constante y persevera
- ✓ Da seguridad, genera confianza
- ✓ Reconoce sus errores y aprende

TOMA DE DECISIONES

11.1

Un aspecto clave para el éxito del proyecto es la oportuna y correcta toma de decisiones. La responsabilidad del liderazgo del project manager es lograr implementar un proceso de toma de decisiones efectivo:

- a) Informado
- b) Racional
- c) Oportuno
- d) trazable

11.2 Adquisición de los recursos humanos

Es parte del trabajo del proyecto asegurar que el personal requerido sea efectivamente proporcionado al proyecto de acuerdo al Staffing plan . En grandes proyectos de Ingenieria y Construcción , el personal de **ingenieria es del orden de 200-300** personas. En Construcción del orden **de 3000-4000 o mas** .

Esto se materializa:

- a) Asignar de otro proyecto a este proyecto
- b) Asignar de un area funcional al proyecto
- c) **Contratar especialmente para el proyecto**
- d) Outsourcing
- e) Sub contratar una parte del trabajo a terceros

CONTRATACION DE PERSONAL:

11.2

En general este proceso es efectuado por el area de RRHH de la empresa Ing&Con., sin embargo el proyecto es parte importante del proceso y los costos son asignados el proyecto . Las etapas usuales son:

- a) publicación de aviso
- b) selección de candidatos
- c) entrevistas
- d) **recomendación (1 o mas candidatos)**
- f) oferta
- g) contratación
- h) **inducción**

IMPORTANTE :

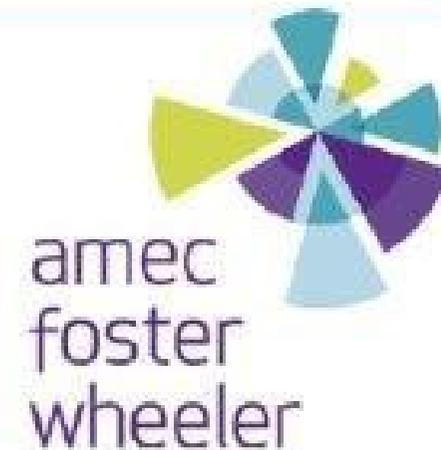
El staffing adecuado es una de las clave para el exito del proyecto ,
esto significa cumplir :

- a) cronograma (inicio y termino de la asignación)
- b) competencia (experiencia y conocimiento requerido)

Se deben tomar en cuenta (analisis de riesgos) las externalidades:

- a) situación del mercado
- b) situación de los competidores internos (otros proyectos)
- c) situación de los competidores externos
- d) vacaciones, renunciias, enfermedad, promociones, etc.

**EMPRESA LÍDER MUNDIAL EN INGENIERÍA Y
CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE MINERÍA
CON PRESENCIA EN MÁS DE 50 PAÍSES**



TE INVITA A ENVIAR TUS ANTECEDENTES PARA FUTUROS PROYECTOS:

- Cód. 1: Gerentes de Proyecto con experiencia en proyectos EP- EPCM-EPC,
- Cód. 2: Gerentes de Construcción y Superintendentes de Construcción con experiencia en proyectos EPC en Minería Subterránea y Fundiciones,
- Cód. 3: Gerentes de Ingeniería con más de 15 años de experiencia.
- Cód. 4: Geólogos y Geotécnicos, experiencia en Minería Subterránea.
- Cód. 5: Geomecánicos con experiencia en Minería subterránea,
- Cód. 6: Administradores de Plataformas SmartPlant y Aveva con más de 5 años de experiencia.
- Cód. 7: Arquitectos con más de 5 años de experiencia en la industria de Ingeniería.
- Cód. 8: Líderes en Contratos EP- EPCM-EPC con más de 15 años de experiencia en la industria.
- Cód. 9: Líderes en Gestión de Adquisiciones con más de 15 años de experiencia en la industria,
- Cód. 10: Ingenieros de Control de Proyectos con más de 10 años de experiencia en la industria.
- Cód. 11: Ingenieros de Planificación con más de 10 años de experiencia en la industria.

INGENIEROS CIVILES Y PROYECTISTAS DE LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES.

Mecánicos

- Cód. M1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. M2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. MD1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. MD2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

Piping/Cañerías

- Cód. P1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. P2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. PD1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. PD2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

Civil

- Cód. C1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. C2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. CD1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. CD2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

Hidráulica

- Cód. H1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. H2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. HD1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. HD2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

Estructuras

- Cód. E1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. E2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. ED1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. ED2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

Instrumentación y Control

- Cód. IC1: Ingenieros entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. IC2: Ingenieros con más de 10 de experiencia.
Cód. ICD1: Projectistas entre 5 a 10 años de experiencia.
Cód. ICD2: Projectistas con más de 10 años de experiencia.

**Se valorará experiencia en plantas concentradoras, proyectos de fundición y minería subterránea.
Los proyectistas deberán destacar su experiencia en PDMS y SmartPlant.**

Los interesados deben enviar sus antecedentes profesionales, indicando claramente el código al cual postula, su experiencia relacionada y sus pretensiones de renta a:

reclutamiento.chile@amectfw.com

Plazo de postulación 31 de enero de 2017

11.3 Desarrollo del “Team” del proyecto.

El personal asignado el proyecto debe transformarse en un equipo de trabajo,

Esto es necesario y requiere de acciones concretas pues en general el personal:

- a) no ha trabajado antes junto.
- b) viene de otros proyectos o areas funcionales.
- c) tiene cultura de trabajo diferente, lenguaje diferente.
- d) tienen diferentes intereses y expectativas del proyecto
- e) equipos virtuales

Esto tambien aplica al personal de parte del dueño que administra el proyecto (contraparte) y es relevante para mega proyectos que tienen duración de 2-4 años.

ACCIONES DE “TEAM BUILDING”

Las acciones recomendadas son:

- a) reunion especial de alineamiento de objetivos
- b) reuniones informativas masivas
- c) celebración de cumplimientos de logros, hitos, como equipo
- d) celebración de cumpleaños, nacimientos,etc.
- f) actividades recreativas y culturales (de cada pais)
- g) Taller de Team Building**
- h) encuestas de clima laboral
- i) reglas de convivencia personal

TEAM DE ALTO DESEMPEÑO:

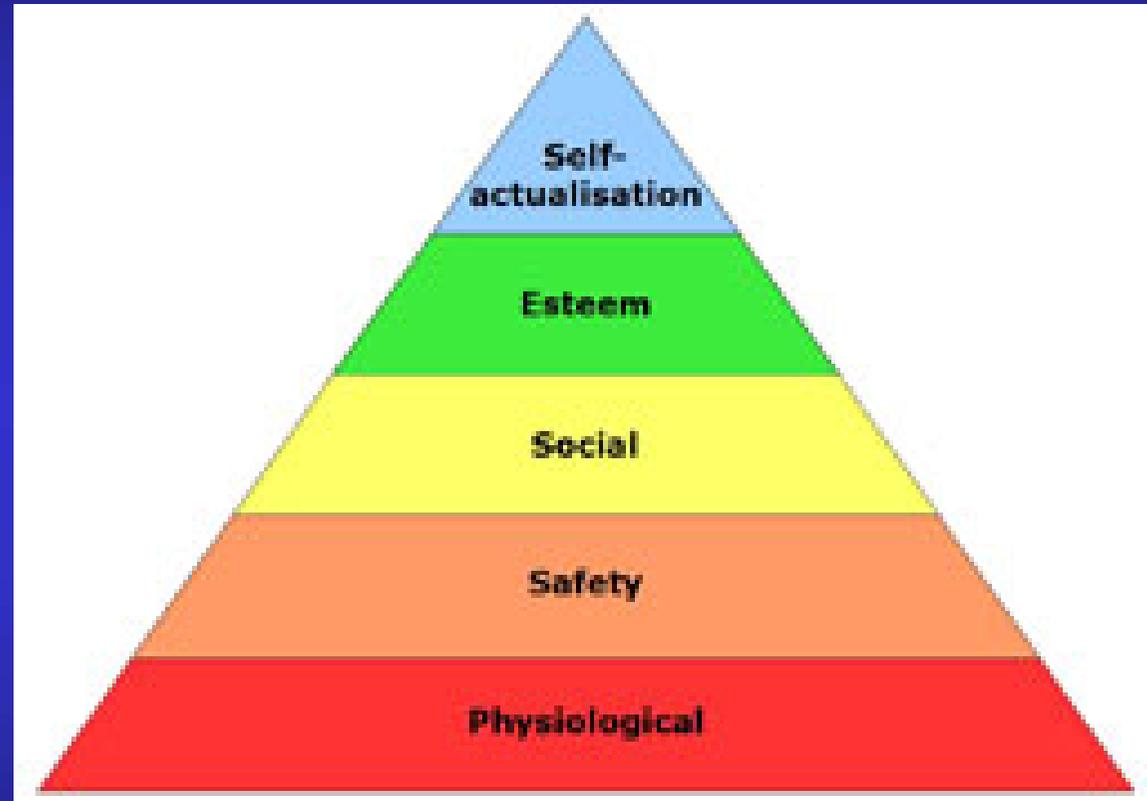
- a) tiene un objetivo único
- b) hay confianza entre sus miembros, cohesión
- c) hay colaboración entre sus miembros
- d) hay reconocimiento a los logros
- e) **hay metas altas y exigentes**
- f) hay logros reales
- g) **hay orgullo y pertenencia**
- h) **hay aprendizaje de los errores ,hay crecimiento personal**

TEORIAS MOTIVACIONALES

- Maslow (Hierarchy of needs theory)
- Herzberg (Hygiene and Motivators factors)

TEORIA DE MASLOW (1943)

Esta teoria establece que las personas tienen una jerarquia de necesidades en 5 niveles y que estas se deben satisfacer desde el nivel mas bajo al mas alto



Maslow´s Pyramid

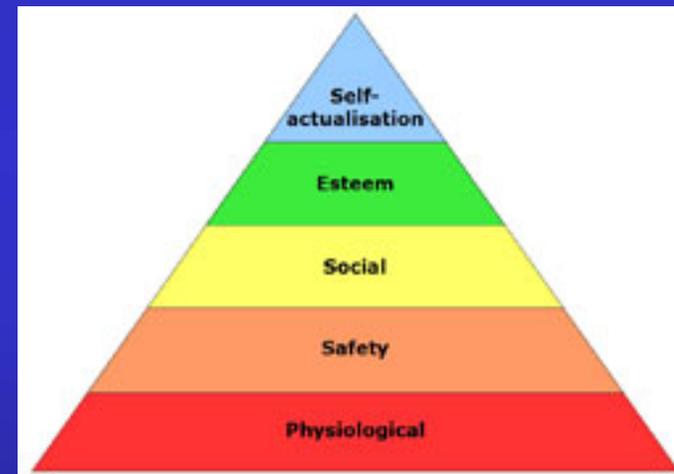
1. Physiological (alimento, aire, agua, sexo, abrigo,)

2. Safety (seguridad física, propiedad, salud)

3. Social (familia, comunidad, amistades, afecto, amor)

4. Self- Esteem (confianza, autoestima, reconocimiento, status, reputación)

5. Self- actualization (crecimiento personal, moral, creatividad)



De acuerdo a la Teoria de Maslow, las personas los niveles 1 y 2 mas bajos de la piramide, estaran motivadas fuertemente por los incentivos economicos. Por otra parte las personas en en nivel mas alto de la piramide , mas alla del dinero buscan su autorealización, su trascendencia, un legado para la sociedad.

¿ en qué parte de la Pirámide de Maslow está usted ahora ?

Herzberg (Hygiene and Motivators factors, 1975)

Esta teoría relaciona las necesidades de Maslow con el trabajo y establece que hay 2 factores de motivación

FACTORES DE “HIGIENE”

- Condiciones de trabajo
- Salario
- Tipo de supervisión (Jefe)
- Políticas de la empresa
- Clima laboral

FACTORES MOTIVADORES

- Logros
- Desarrollo de carrera
- Crecimiento personal
- Responsabilidades
- Intereses en el trabajo

La teoría de Herzberg indica que se deben cumplir los factores de "Higiene" como requisito para los factores Motivadores. Es decir son condición necesaria pero no suficiente.

NOTA:

Las empresas pueden tener políticas enfocadas al logro de los equipos de trabajo y no al logro personal, esto podría ser un agente desmotivador.

INCENTIVOS

Las empresas y los proyectos utilizan incentivos para motivar y potenciar los comportamientos deseados.

Por ejemplo, los métodos mas usuales son

- Reconocimiento
- Premio
- Bonos

La efectividad, sin embargo depende de los factores motivacionales de las personas.

OTROS TEMAS IMPORTANTES

- *DIVERSIDAD*
- *ANTI DISCRIMINACION*
- *IGUALDAD DE GENERO*

En el desarrollo del proyecto se debe considerar por una parte el respeto a la diversidad de las personas componentes del equipo y en general de todos los stakeholders y por otra definir y aplicar políticas anti discriminatorias en todo sentido, con equidad de genero

No es aceptable discriminación por raza, sexo, genero, orientación sexual, discapacidad , estrato social , credo u otros conceptos.



Norma chilena NCh3262:2012: Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Norma chilena NCh3262:2012: Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal

4

https://www.sernameg.gob.cl/?page_id=32792

Es **de cumplimiento voluntario** y establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Es una oportunidad para que las organizaciones **identifiquen y visibilicen las brechas, barreras e inequidades de género** presentes con el objetivo de generar acciones que apunten a su abordaje. Se trata de una estructura que se instala y permite una mejora continua.

Constituye para la organización un cambio de cultura, factor de innovación social y de optimización de la gestión basada en las personas.

¿Cuáles son los temas que se revisan en el marco de la implementación de la Norma NCh 3262:2012?

N° 1: reclutamiento y selección de personal

Eje específico N° 2: participación en cargos de jefatura y toma de decisión

Eje específico N° 3: desarrollo de carrera

Eje específico N° 4: acceso a la capacitación

Eje específico N° 5: prácticas de remuneración y compensación

Eje específico N° 6: acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad

Eje específico N° 7: prevención y/o detección del acoso sexual

Eje específico N° 8: prevención y/o detección del acoso laboral

Eje específico N° 9: prevención, detección y derivación de la violencia de pareja

Eje específico N° 10: Salud Integral

Actualmente 48 organizaciones se han certificado en la Norma (Codelco, Aguas Andinas Matriz, Banco Santander, ...

The screenshot shows the website of the Faculty of Physical and Mathematical Sciences (FCFM) at the University of Chile. The top navigation bar includes links for 'Postulantes', 'Estudiantes', 'Académicas/os', 'Funcionarias/os', 'Postdoctorantes', and 'Alumni'. The main menu features 'SOBRE LA FCFM', 'ADMISIÓN', 'DEPARTAMENTOS', 'INVESTIGACIÓN', and 'CAMPUS BEAUCHEF'. The page title is 'SOBRE LA FCFM'. On the left, a sidebar lists the organizational structure: 'ESTRUCTURA', 'Decanato', 'Vicedecanato', 'Direcciones' (with 'Dirección de Diversidad y Género' highlighted), 'Dirección Económica y Administrativa', 'Escuelas', 'Departamentos', 'Centros de la Facultad', and 'Unidades de investigación avanzada'. The main content area is titled 'Dirección de Diversidad y Género' and contains a paragraph describing its creation in October 2018 and its focus on institutionalizing gender equity and diversity in STEM. Below this is a list of objectives. To the right, there is a logo for the 'DIRECCIÓN DE DIVERSIDAD y GÉNERO · fcfm' and a section for 'ENLACES RELACIONADOS' with two links.

Postulantes | Estudiantes | Académicas/os | Funcionarias/os | Postdoctorantes | Alumni

SOBRE LA FCFM | ADMISIÓN | DEPARTAMENTOS | INVESTIGACIÓN | CAMPUS BEAUCHEF

SOBRE LA FCFM

ESTRUCTURA

- Decanato
- Vicedecanato
- Direcciones
 - Dirección de Diversidad y Género**
 - Dirección Económica y Administrativa
- Escuelas
- Departamentos
- Centros de la Facultad
- Unidades de investigación avanzada

Dirección de Diversidad y Género

La Dirección de Diversidad y Género (DDG) de la FCFM fue creada en octubre de 2018 con el objetivo de institucionalizar los esfuerzos de la Facultad para la equidad de género e integración de diversidad en las STEM (sigla en inglés de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). La DDG está enfocada en la articulación de políticas e iniciativas institucionales, generación de conocimiento y promoción de prácticas equitativas en el contexto universitario.

Objetivos:

- Promover una cultura inclusiva, preocupada de identificar e intervenir articuladamente inequidades de género y de potenciar prácticas equitativas.
- Generar y difundir conocimiento respecto de políticas y prácticas equitativas y de diversidad de género en STEM.
- Aumentar la representación de mujeres en todos los estamentos y áreas de la Facultad, alcanzando masas críticas que permitan generación de alianzas e influencia.

La DDG depende directamente de decanatura de la FCFM y está compuesta por académicas y



ENLACES RELACIONADOS

- Sitio web Dirección de Diversidad y Género
- Sitio web Programa de Pueblos Indígenas FCFM

<https://ingenieria.uchile.cl/sobre-la-fcfm/estructura/direcciones/direccion-de-diversidad-y-genero>



Comunidad Universitaria

Bienvenida a estudiantes LGBTIQ+ UChile

MAYO 2021

Organizada por el Área de Diversidad Sexual y Género de la Oficina de Equidad e Inclusión, la actividad contó con el apoyo y la presencia de diferentes organizaciones estudiantiles, las que durante años han impulsado, tanto dentro como fuera de la Universidad de Chile, las temáticas disidentes.

La semana pasada estudiantes, académiques, funcionaries y autoridades participaron de una actividad inédita en nuestra casa de estudios: **por primera vez en sus más de 150 años de historia, la Universidad de Chile realizó una bienvenida oficial a los estudiantes LGBTIQ+ que forman parte de la comunidad universitaria.**

Con el objetivo de generar un espacio de expresión, visibilidad e intercambio de experiencias a partir de la voz del estudiantado, la instancia fue organizada por el Área de Diversidad Sexual y Género de la Oficina de Equidad e Inclusión, y contó con el constante apoyo de distintas organizaciones estudiantiles de las disidencias sexuales y de género que por años han luchado en pos de una Universidad "inclusiva para todos/as/es y la eliminación de espacios y prácticas libres de homo, lesbo y transfobia".

Las primeras palabras de bienvenida las entregó el Director de Asuntos Comunitarios, José Miguel Labrín, en representación de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos y Comunitarios (VAEC), quien recordó el contexto en el que vivía Chile y la Universidad cuando en 1995 le tocó ingresar a nuestra institución, un país "**donde ser gay, ser lesbiana, ser trans era ser un sujeto susceptible de ser criminalizado**", reconociendo los avances alcanzados por la UChile tras "diez años de una Política de Equidad e Inclusión Educativa que progresivamente ha abierto otras rutas de mirar la sociedad y de transformarse así misma, es un verdadero orgullo".

El académico, además, le contó a los estudiantes "que estamos día a día construyendo una Universidad donde aquello que antes tenía que quedar fuera de la sala de clases, tenía que quedar en el lugar de lo privado porque si no la sanción era evidente, hoy por hoy se transforma

ENLACES RELACIONADOS

- Política de equidad e inclusión estudiantil en la Universidad de Chile [↗](#)
- Instructivo Decreto Mara Rita [↗](#)
- Ceremonia de Bienvenida a Estudiantes LGBTIQ+ UChile [↗](#)

<https://www.uchile.cl/noticias/176511/bienvenida-a-estudiantes-lgbtqi-uchile>