

Construcción de Liderazgos en Equipos de Proyectos y Programas

Alejandro Polanco Carrasco (1)

RESUMEN

Las exigencias para los proyectos y programas, cada vez son más altas y han evolucionado desde la antigüedad a la fecha. La creciente complejidad, el desarrollo de metodologías y herramientas computacionales y las nuevas necesidades de los interesados (stakeholders), han dado paso a nuevos desafíos para dirigir los proyectos y programas. El enfoque clásico de planificación y control, uso del método del camino crítico, valor ganado, control de cambios, gestión de riesgos y seguimiento de acciones pendientes, entre otros, es sin duda necesario pero no suficiente. Por otra parte, existe un alto nivel de consenso en la comunidad profesional de que los proyectos y programas fallan no solo por falta de metodologías o procedimientos, sino que también por la ausencia o deficiencia de los liderazgos aplicados por equipos directivos.

Las diferentes escuelas y modelos de liderazgo que se han desarrollados, ofrecen diversas metodologías, técnicas e incluso paradigmas alternativos, sin embargo la experiencia práctica en proyectos y programas, sugiere que puede ser más efectivo un enfoque al desarrollo personal e individual del líder.

En este trabajo se presenta un modelo simplificado de “Liderazgo E3” (Eficaz, Eficiente, Ético) basado en el actuar del líder como su pilar fundamental y el generador de las conductas necesarias para la gestión efectiva de las personas, emociones, tareas y situaciones. Las fortalezas y debilidades del líder como persona, pasan a constituir entonces un elemento clave y con ello toma fuerza nuevamente el paradigma “se debe liderar con el ejemplo”. Por otra parte, independiente del modelo o enfoque a seguir, es bueno recordar que el liderazgo es un comportamiento natural y necesario del ser humano, toda vez que uno debe ser al menos, líder de sí mismo.

(1) Ingeniero Civil ,Universidad de Chile, Certificación PMP® (PMI), SCPM® (Stanford) ,Director Ejecutivo Diplomado Dirección y Desarrollo de Proyectos de Ingeniería y Construcción,(www.cec.uchile.cl/~dpdic/)

1.- Introducción.

Liderazgo es un concepto que acompaña al ser humano y las organizaciones en todas sus actividades desde la antigüedad. En la literatura se encuentran muchas definiciones de liderazgo y dependen del contexto y enfoque cultural asociado a este. Por ejemplo se destacan las siguientes definiciones:

“Estilo de comportamiento definido para integrar los requerimientos de la empresa y los intereses personales para lograr el cumplimiento de algún objetivo” (Kerzner, 2009,cap.5.9).

Verma (1995, Vol 2, pag.212) señala que “liderazgo es el proceso de crear una visión para otros y tener el poder para transformar la visión en realidad y mantenerla “ y también indica que liderazgo es “la habilidad para obtener resultados a través de otros”.

Por otra parte en el ámbito de la dirección de proyectos, el Project Management Institute, en su estándar PMBOK®Guide (PMI,2013, anexo X3) indica :” liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean realizadas a través de otras personas”.

De la revisión de las diferentes definiciones de liderazgo disponibles en la literatura, se puede observar positivamente 3 elementos comunes:

- a) El liderazgo requiere objetivos específicos y tangibles.
- b) El liderazgo es para cumplir esos objetivos específicos.
- c) El liderazgo se aplica a personas cuyo trabajo permite cumplir esos objetivos.

Los conceptos de Poder, Autoridad e Influencia son conceptos relacionados con liderazgo y a veces se confunden con este último, luego se debe tener presente que el objetivo del Líder va más allá de la autoridad y poder, es tener la

capacidad de influir en las personas y en los procesos de trabajo para el logro de los resultados esperados.

Las recientes investigaciones sobre liderazgo están explorando el enfoque de liderazgo compartido, “sharing leadership” (Oxford Handbook of Project Management,2012), que se refiere a un cambio del liderazgo unidireccional, jerárquico y centralizado en un persona, a un liderazgo colectivo, distribuido en el equipo, a una responsabilidad compartida y a un conjunto de prácticas colectivas.

Este trabajo aborda el liderazgo “clásico” ejercido por el Líder a su equipo de trabajo y por tanto la definición que parece más adecuada, que incluye los 3 elementos comunes ya mencionados y de aplicación genérica es la siguiente:

“Conjunto de conductas y acciones personales que logra el efecto deseado en el(los) otro(s)”

Adicionalmente, cualquiera que sea la definición de liderazgo que se adopte y que sea más afín a un determinado ámbito industrial o de negocio, existe un consenso y evidencia en la comunidad profesional de que el fracaso de muchos proyectos tiene un porcentaje importante de sus causas en:

- Liderazgo ausente
- Liderazgo débil
- Liderazgo dictatorial
- Liderazgos múltiples no alineados

Esto último, plantea la necesaria reflexión respecto a la importancia y contribución del líder y su liderazgo al éxito de sus proyectos (Turner &Muller,2005,2006, Craddock, 2008), y con ello de la necesidad de construir y aplicar un liderazgo que logre la excelencia en la ejecución.(Bossidy&Charan,2009).

2.- Contexto del Liderazgo en Proyectos y Programas.

Es importante recordar las definiciones del PMBOK®Guide, (PMI, 2013) y mayoritariamente aceptadas, que los Proyectos son “un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único”, y que los Programas de proyectos son “un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de manera individual”.

El concepto de Programa de proyectos aún es un concepto de uso poco habitual y extendido (Weaver,2010) y por ejemplo a nivel nacional, el conjunto de proyectos relacionados entre sí como “HydroAisen” o “Transantiago” son tratados como proyectos individuales. A nivel internacional por ejemplo, la llegada del hombre a la Luna fue el resultado de un conjunto de proyectos relacionados entre sí , es decir un Programa, también la investigación del Genoma Humano y el Gran Colisionador de Hadrones, que sin embargo son denominados “proyectos” en el lenguaje común. Actualmente en desarrollo tenemos la Estación Espacial Internacional (ISS) y el “ Inter Fusión Project” como ejemplos de importantes Programas de proyectos.

La dirección y desarrollo exitoso tanto de un proyecto individual o de un programa de proyectos requiere de manera genérica una adecuada gestión de los requisitos, alcances, plazos, costos, calidad, riesgos y recursos humanos, en particular este último significa también una adecuada gestión de todas las personas involucradas.

En este contexto, en los Proyectos y Programas se ejerce el liderazgo en diferentes niveles de la propia organización y durante todo el ciclo de vida correspondiente (Kloppemborg &

Petrick,1999). El Dueño debe liderar a un nivel macro o global y de manera integrada a los principales stakeholders, en particular a los:

- Accionistas
- Comunidades
- Asociaciones
- Autoridades de Gobierno
- Autoridades Políticas
- Empresas de Ingeniería
- Empresas Constructoras
- Empresas Proveedoras
- Empresas EPC-EPCM
- Operaciones (usuario final)
- otros

En general en cada una de las organizaciones participantes del proyecto/programa si bien el liderazgo principal descansa en el Director (Gerente) del Proyecto o Programa, se debe reconocer que en la práctica hay un equipo directivo el cual está principalmente constituido por:

- a) Director(Gerente) del Programa
- b) Director (Gerente) de cada proyecto
- c) Gerentes de : Ingeniería , Compras, Contratos, RRHH, Finanzas, de cada proyecto
- d) Gerentes de : Construcción, Pre-comisionamiento de cada proyecto
- e) Jefes de Especialidades de Ingeniería, Calidad, Seguridad, Medio Ambiente, Informática de cada proyecto

Desde la perspectiva de la adecuada gestión de las personas en Proyectos y Programas, en el PMBOK®Guide (PMI,2013), se identifican 11 habilidades interpersonales que debe desarrollar y utilizar el Director (Gerente) de Proyecto para la dirección y desarrollo exitoso de su función:

- 1. Liderazgo**
2. Trabajo en equipo
3. Motivación

4. Comunicaciones
5. Influencia
6. Toma de decisiones
7. Sensibilidad entorno político-cultural
8. Negociación
9. Construcción de confianza
10. Manejo de conflictos
11. Coaching

Es interesante señalar que algunas de las habilidades indicadas podrían ser elementos incluidos en el concepto de liderazgo, sin embargo y en concordancia con el PMBOK®Guide (PMI,2013), es mejor el enfoque de que el liderazgo se apoya y complementa con esas habilidades e incluso otras más no mencionadas.

Otro aspecto importante respecto al contexto del liderazgo de Proyectos y Programas es la diferencia, aunque sutil, con el liderazgo de empresas, organizaciones y grandes comunidades e incluso países.

Si reflexionamos en algunos los grandes líderes de la Humanidad como Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela entre otros, se observa que ellos son recordados más allá de sus atributos personales, por sus logros y contribuciones a sus respectivas causas. Ellos son estudiados como ejemplos de liderazgo y se hace una correlación de su éxito con sus habilidades interpersonales.

En este trabajo se aborda el liderazgo aplicado a los miembros del equipo del Proyecto, Programa y sus stakeholders. Desde esa perspectiva se debe considerar que los elementos distintivos de:

- Temporalidad
- Unicidad
- Creación de un producto

representan un desafío y un mayor grado de dificultad para el ejercicio del liderazgo del equipo directivo.

En el contexto de ejecución de Proyectos y Programas se propone la siguiente definición del liderazgo:

“Capacidad para crear una visión común y dirigir las energías de los stakeholders clave para su materialización “.

En esta definición se destacan los conceptos y énfasis de:

- a) Capacidad: esta puede ser innata, adquirida, o perfeccionada
- b) Visión común: esta puede ser positiva o negativa
- c) Productivo: debe generar un resultado o producto verificable o tangible asociado a la visión

3.- Los Paradigmas asociados al Liderazgo

En el desarrollo y evolución de los conceptos y modelos de liderazgo, de la revisión de la literatura especializada, se encuentran diferentes paradigmas “no resueltos”, es decir aun sin un pleno consenso, en particular los 4 indicados en la tabla 1:

Líder “nace”	Líder “se hace”
Líder como persona “ejemplar y superior”	Líder como persona “normal y servicial “
Líder positivo	Líder negativo
Líder natural y permanente	Líder funcional y temporal

Tabla 1 : Paradigmas no resueltos de Liderazgo

Estos paradigmas “duales” representan diferentes visiones, corrientes de pensamiento y enfoques del liderazgo y tienen representación en diversas comunidades profesionales y académicas.

Respecto a la antigua y recurrente interrogante ¿ Gerente o Líder ?, hay numerosas publicaciones y estudios que han analizado extensamente esta aparente dicotomía y la conclusión es que ambos roles son diferentes y necesarios (Toor,S.R.,2011)

Es de particular interés referirse a la pregunta fundamental “El Líder nace o se hace”, pues esto está fuertemente asociado a las posibilidades reales de aprender y perfeccionarse en el liderazgo de Proyectos y Programas.

Si bien este trabajo se ha titulado “Construcción de Liderazgo ...” , que explícitamente considera que es posible aprender, perfeccionar y construir el liderazgo deseado, también a juicio de este autor, se requiere un mínimo de capacidad innata, una “materia prima” que pueda trabajarse y transformarse con mucha dedicación y entrega personal.

4.- Los Modelos de Liderazgo

Desde la antigüedad al día de hoy, se puede encontrar una abundante variedad de modelos de liderazgo, por ejemplo las 3 escuelas antiguas (Tuner&Muller, 2005):

- 1) Confucius 500 AC
- 2) Aristoteles 300 AC
- 3) Barnard 1938

Confucius identifica 4 virtudes esenciales para un líder efectivo (3 emocionales y 1 de gestión)

Aristóteles por otra parte, plantea 3 principios básicos (construir relaciones, visión moral y persuadir a la acción con la lógica).

Barnard (1938) propone 2 funciones asociadas al liderazgo, por una parte la función directiva y por otra la función emocional/motivacional.

Desde los años 30s , los diferentes enfoques o modelos de liderazgo desarrollados se pueden agrupar en las llamadas 6 escuelas principales de liderazgo (Muller &Turner, 2005) y que se resumen a continuación:

1. Trait (Rasgos) 1930-40
El Líder tiene rasgos, características, atributos específicos e inherentes que lo definen como tal, esto incluye aspectos físicos y de personalidad, (Kirkpatrick & Locke,1991). Esta escuela concuerda con la idea de que el Líder “nace”.
2. Behavioral (comportamientos) 1940-50
El liderazgo se materializa a través de comportamientos específicos o estilos y que pueden ser aprendidos, por ejemplo estilo democrático, autocrático, burocrático, laissez-faire (Blake& Mouton, 1978). Esta escuela concuerda con la idea de que el Líder “se hace”.
3. Contingency (Contingencia) 1960-70
El liderazgo depende de la situación, es decir el líder debe ser flexible y aplicar diferentes estilos según corresponda (Fiedler,1967, Hersey&Blanchard, 1972, 1982). Esta escuela es afín con la idea de que el Líder “se hace”.
4. Charismatic (Carismática) 1980-90
El Líder tiene habilidades excepcionales y así es percibido por sus seguidores. El liderazgo está orientado principalmente al cambio y se identifican las opciones de ser Transformador (carisma, inspirador, motivador, orientado a las personas) o Transaccional (recompensas, gestión por excepción, orientado a las tareas), (Bass, 1990) . En el contexto de liderazgo en Proyectos y Programas, parece ser más adecuado el enfoque Transformacional (Keegan&Hartog, 2004).

5. Emotional Intelligence (Emocional) 2000s

El liderazgo debe centrarse en la gestión de las emociones de uno mismo y del otro. Se identifican 4 dominios en 2 categorías : Interpersonal (autoconocimiento, autocontrol) y Social (empatía, relacional) y con ello se definen 6 estilos posibles de comportamiento como Líder: (Coercitivo, Inspirador, Afiliativo, Democrático, Directivo, Coaching) Esta escuela está representada por Daniel Goleman (1998) y se considera afín con “el Líder se hace”.

6. Competency (Competencias) 2000s

El liderazgo se logra en base a competencias específicas y que por tanto pueden ser aprendidas. Las competencias son del tipo Intelectual, Gerencial y Emocional. (Dulewicz &Higgs ,2003).Esta escuela es afín con la idea de que el líder “se hace”.

Cada una de las 6 escuelas agrupa diferentes modelos desarrollados por diferentes autores y en particular se destacan, por su directa aplicación a Proyectos y Programas, los siguientes:

- Prototipos de Personalidad, Meyers.Briggs , 1956. Los autores definen 8 preferencias básicas de comportamiento de las personas:

Extravertido	-	Introvertido
Sensorial	-	Intuitivo
Pensamiento	-	Emoción
Calificador	-	Percepción

La combinación de estas 8 preferencias da origen a 16 tipos de personalidad y estos se pueden relacionar con las funciones y responsabilidades del Gerente del Proyecto (Cohen,Y.,Omoy H.,Keren B.,2013)

La utilidad de este enfoque es lograr la definición adecuada del perfil del Gerente del Proyecto-Programa y un balance de personalidades en el equipo directivo.

- Modelo Situacional

Este modelo (Hersey&Blanchard,1977) plantea 4 estilos posibles que el Líder debe aplicar según la situación en que se está :

- Estilo Directivo
- Estilo Persuasivo
- Estilo Participativo
- Estilo Delegador

La aplicación de este modelo a Proyectos y Programas (Loo R., 1994) significa por ejemplo, que en la fase de Inicio se requiere de un liderazgo enérgico, que logre romper la inercia con fuerza y directrices claras y precisas, es decir un estilo Directivo.

- Modelo SDI : E.H. Porter (1971)

Elías H. Porter, desarrollo el denominado “ Strenght Development Inventory ®” y con ello se definen 4 tipos de comportamientos básicos ,que se asocian a un color:

Azul	=	altruista, protector
Rojo	=	resuelto, directivo
Verde	=	analítico, autónomo
Centro	=	balance de azul, rojo, verde

Porter indica que la conducta de las personas está motivada por el bienestar personal. Cada persona tiene un color o dos que lo representan en situación de calma y que cambian en situación de conflicto. La utilidad del modelo es conocer los colores del otro para lograr una

comunicación en “sintonía” del equipo directivo.

El ejercicio del Liderazgo también se apoya fuertemente en lograr un alto grado de motivación de las personas y por ello las Teorías Motivacionales también son un aporte al conocimiento y aplicación del liderazgo, por ejemplo las teorías:

1. Maslow (Hierarchy of needs theory), 1943
2. Herzberg (Hygiene and Motivators factors), 1975
3. McGregor (Theory X-Y), 1960
4. Ouchi (Theory Z), 1981
5. Victor Vroom (Expectancy Theory), 1964
6. McClelland, (Learned Needs Theory), 1961
7. Hersey and Blanchard (Life Cycle Theory), 1960

En el contexto de ejecución de Proyectos y Programas, las teorías de mayor utilidad y aplicación son:

a) Theory X-Y

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

- Autoritario
- Participativo

Estos estilos están asociados respectivamente a 2 visiones que se pueden tener de las personas con respecto al trabajo:

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

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

La diferencia de afinidad con la teoría X o Y que puedan presentar los miembros del equipo del proyecto, pueden impactar fuertemente en la efectividad del liderazgo.

b) Expectancy (Expectativas)

La teoría de Vroom se puede resumir en que las personas condicionan su desempeño y esfuerzo de acuerdo a las expectativas de cumplir sus objetivos laborales personales. Si la expectativa es alta entonces estarán altamente motivados y serán muy productivos.

Esta teoría se basa en 4 supuestos

- Las personas se emplean con expectativas propias
- El desempeño de las personas es una decisión consciente de acuerdo a resultados esperados.
- Las personas tienen diferentes expectativas de su trabajo.
- Las personas buscan optimizar sus resultados y esto condiciona su comportamiento en el trabajo.

c) Life cycle

Esta teoría en realidad corresponde al modelo de Liderazgo Situacional (Hersey&Blanchard) y dice que el liderazgo en el proyecto debe ajustarse a la madurez y experiencia de las personas en el trabajo de acuerdo a 4 niveles de desarrollo personal del

equipo y su nivel de motivación, tal como se indica en la tabla 2.

Desarrollo del Equipo	Motivación del Equipo	Estilo de Liderazgo
Bajo	Alta	Directivo
Medio	Baja	Persuasivo
Bueno	Variable	Participativo
Alto	Alta	Delegador

Tabla 2: Desarrollo equipo v/s Liderazgo

5.- Dimensiones de Aplicación del Liderazgo

De acuerdo a literatura especializada y experiencia práctica, se observa que en el desarrollo y ejecución de Proyectos y Programas, la aplicación del liderazgo se puede dar en las 4 dimensiones siguientes:

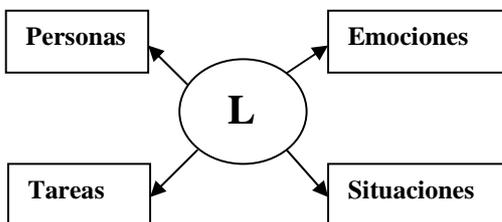


Figura 1: 4 dimensiones de aplicación

- **Personas**

En el caso de aplicación del liderazgo a las personas, el Líder se debe enfoca a cambiar, definir, mejorar comportamientos y por tanto es conveniente y necesario asumir un rol de:

- ✓ Protector
- ✓ Interpretador
- ✓ Representante
- ✓ Interlocutor

de su equipo de trabajo.

- **Emociones**

En el caso de aplicación del liderazgo a las emociones, es conveniente que el Líder se enfoque al uso de sus habilidades interpersonales y sociales, a crear un ambiente y alto grado de motivación y proclive al alto desempeño.

Resulta de mucha utilidad apelar a las emociones básicas de las personas, recordar episodios de la infancia que han dejado enseñanzas positivas y por ejemplo usar:

- Metáforas
- Historias- cuentos
- Ideas fuerza o “slogan”

para transmitir el mensaje adecuado al equipo de trabajo y con ello el logro de resultados.

Un ejemplo de uso de “slogan” para aumentar el sentido de responsabilidad y nivel de cumplimiento puede ser “*sin excusas*”, que sin duda es un mensaje enérgico para el equipo.

- **Tareas**

En el caso de aplicación del liderazgo a las tareas, el Líder se enfoca a una planificación cuidadosa, detallada, a una asignación de recursos oportuna y competente para la realización de las tareas. También debe enfocarse a un seguimiento y control riguroso de la ejecución y cumplimiento de las tareas, con un claro mensaje que el cumplimiento con las tareas es lo más importante.

- **Situaciones**

En el caso de aplicación del liderazgo a las situaciones, el Líder debe analizar y ponderar las características de la situación (normal, crítica, compleja, crisis, otras). Su énfasis debe ser en abordar y resolver la situación propiamente tal y en un ambiente totalmente “despersonalizado”.

6.- Factor Humano en el Liderazgo.

El liderazgo, independiente del modelo o dimensiones de aplicación, al final se materializa a través del comportamiento y acción de las personas, las que contribuyen al logro de los resultados esperados. En este marco, es importante tener en cuenta ciertas conductas o fenómenos repetitivos, que en el lenguaje informal se han hecho conocidos como:

- “Síndrome del Estudiante”, atribuido a E. Goldratt, se refiere al comportamiento observado en los estudiantes y traspasado al ámbito laboral, de postergar el trabajo para el final, es decir en la última parte del plazo se realiza casi todo el trabajo. Esto sin duda que va en contra de las buenas prácticas de planificación propias de la dirección de proyectos.
- “Ley de Parkinson” , atribuida a Parkinson, C. N., es una manera de ejemplificar la tendencia a ocupar todo el tiempo asignado para un trabajo, aunque sea claramente excesivo, esto significa que en los proyectos se utilizan todas las holguras.
- “Efecto Pigmalión”, también conocido como la profecía auto-cumplida, atribuida a Robert K. Merton, significa que en el ámbito de proyectos, si se cree que el plazo o costo son insuficientes, entonces así resultara en la realidad.
- “Principio de Peter”, formulado por Laurence J. Peter y también conocido como el Principio de incompetencia de Peter, se asocia a que un profesional es ascendido hasta su nivel de incompetencia. Esto puede tener especial importancia en la asignación de un Gerente de Proyecto-Programa por sus logros en posiciones anteriores y sin tener las competencias para este último rol.

Estos comportamientos o a veces “hábitos no deseados” deben ser tomados en cuenta en la aplicación del liderazgo para mitigar sus efectos negativos sobre el desarrollo del Proyecto-Programa.

7.- Modelo simplificado “Liderazgo E3”.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, los antecedentes presentados y los desafíos que se encuentran en los Proyectos y Programas, se propone un modelo simplificado que denominaremos “Liderazgo E3”, caracterizado por ser un liderazgo:

- ✓ Eficaz: cumplir con los resultados
- ✓ Eficiente: cumplir con los recursos
- ✓ Ético: cumplir con los códigos y principios

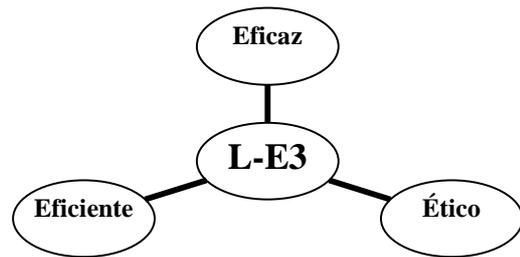


Figura 2: “Liderazgo E3”.

El “Liderazgo E3” se construye con un balance entre las 4 dimensiones de aplicación del liderazgo mencionadas en el capítulo 5 y con el apoyo de 4 principios básicos o fundamentales:

Principio 1 –LE3	Foco en Resultados
Principio 2 –LE3	Consistencia
Principio 3 –LE3	Flexibilidad
Principio 4 –LE3	Honestidad

Tabla 3: Principios de “Liderazgo E3”

Este modelo simplificado se ilustra en la figura 3 y representa el triángulo “virtuoso” del LE3.



Figura 3: Los 4 Principios del Liderazgo E3

P1) Foco en Resultados significa recordar que el liderazgo se debe ejercer para obtener resultados específicos, el líder debe ser enérgico, un impulso para la acción y materialización de la visión asociada a los objetivos y requisitos establecidos para el Proyecto-Programa.

Los elementos más relevantes a tomar en cuenta para un foco en resultados es establecer una clara definición del “outcome” o entregables, los niveles de desempeño esperados, la visibilidad de los resultados y un claro reconocimiento del valor aportado en la gestión (figura 4).

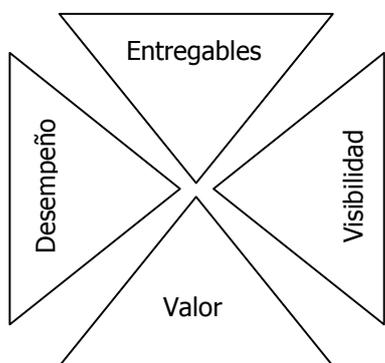


Figura 4: Elementos Principio P1

P2) Honestidad significa que el comportamiento del líder debe ser transparente, sin ambigüedades, sin doble interpretación de la visión, objetivos y resultados. Se debe utilizar un sistema de comunicaciones efectivas, oportunas y un actuar acorde con los valores y ética aplicables al Proyecto-Programa, ver figura 5.

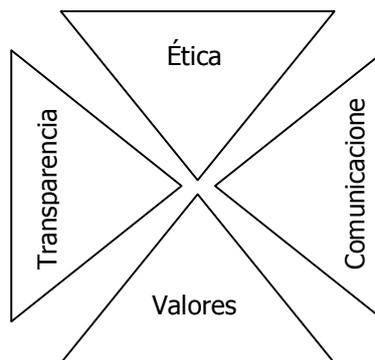


Figura 5: Elementos principio P2

P3) Flexibilidad se asocia a la necesaria flexibilidad para los cambios internos, externos, que son inherentes a los Proyectos y Programas, a la oportunidad en la toma de decisiones y el aprendizaje necesario para la mejora de procesos durante el ejercicio del liderazgo, ver figura 6:

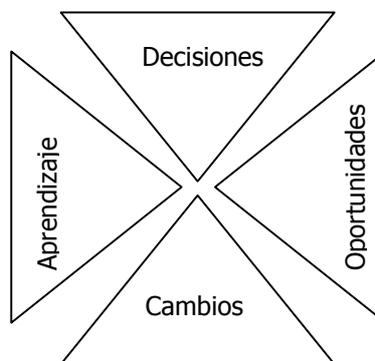


Figura 6: Elementos Principio P3

P4) Consistencia significa que las acciones de liderazgo deben ser sistemáticas, con una estructura base reconocible que permita predecir acciones futuras y generar confianza en las personas y procesos según se indica en la figura 7:

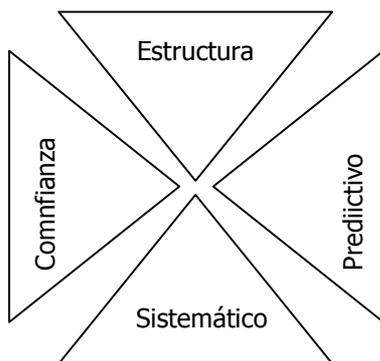


Figura 7: Elementos Principio P4

8.- Conclusiones

El concepto de liderazgo es sin duda transversal a todas las actividades del ser humano y es fruto de continuas investigaciones y desarrollos teóricos- prácticos, a tal punto que existen modelos y enfoques complementarios e incluso contradictorios.

Por otra parte los elementos comunes asociados al liderazgo son; el logro o resultado final (eficacia), los recursos usados (eficiencia) y también la forma o medio utilizado (ética), pues no es aceptable el logro de los objetivos y cumplimiento de requisitos “a cualquier precio”. Existen normas, regulaciones, valores y principios que se deben respetar a todo evento.

Otros factores que también se deben tener en cuenta, son el nivel de cambios, los conflictos y el nivel estrés que se pueden presentar durante la ejecución del Proyecto-Programa.

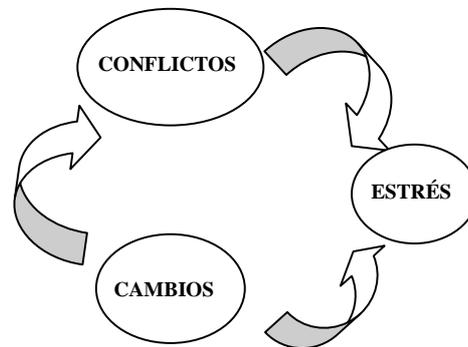


Figura 8: Balance Cambios-Conflictos-Estrés

La responsabilidad del equipo directivo es lograr un equilibrio o balance positivo entre estos 3 elementos (figura 8), los cambios requieren flexibilidad, producen conflictos y estos un nivel de estrés a veces negativo. Por otra parte sin cambios, sin conflictos y sin una dosis saludable de estrés el valor agregado en la ejecución será probablemente menor.

En los Proyectos y Programas, es a través de las personas que cumplen sus tareas asignadas con prolijidad, responsabilidad y en un ambiente fértil y productivo, que finalmente se logran cumplir los objetivos y requisitos comprometidos. Actualmente, los equipos virtuales, dispersos geográficamente y uso de las redes sociales, hacen que la verticalidad y jerarquía pierdan su utilidad y eficacia.

Este hecho indiscutible, hace que la orientación al “lado humano” de los equipos directivos tenga cada vez más fuerza y sentido (Darnall, R. 1996), así como también la habilidad para liderar personalidades difíciles y conflictivas (Brinkman, R.,Kirschener,R.,2012) .

Finalmente es importante señalar que el liderazgo se “ejerce”, es decir, es un actuar consciente y es en este contexto ,que el modelo simplificado del “Liderazgo E3” se propone como una herramienta útil y simple de aplicar en Proyectos y Programas para lograr la meta de excelencia en su ejecución.

9.- Referencias

- [1] Barnard ,C. I. (1938). The functions of the executive . Cambridge, MA: Harward University Press.
- [2] Bass,B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership; .Learning to share the vision .Organizational dynamics , 18(3), 19-31.
- [3] Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1978). The new managerial grid. Houston, TX: Gulf.
- [4] Bossidy L.&Charan R. (2009). Execution. The discipline of getting things done. Crown Business.
- [5] Brinkman,R.Kirschner,R.(2012). dealing with people you can not stand. Mc Graw Hill.
- [6] Cohen,Y.,Omoy H.,Keren B.,(2013)MBTI Personality types of project manager.Project Management Journal, 44(3), 78-87.
- [7] Craddock, W.T. (2008). The intersection of project success and project leadership. PMI Global Congress, Sidney,Australia.
- [8] Darnall, Russell W. (1996). The World's Greatest Project. One project team on the path to quality. Project Management Institute.
- [9] Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on-Thames,UK: Henley Management College.
- [10] Fiedler F.E., (1967). A theory of Leadership Effectiveness. New York. Mc Graw-Hill.
- [11] Goleman Daniel,(1998). Working with Emotional Intelligence. New York, Bantam Books.
- [12] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). The management of organizational behavior (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [13] Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004).Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. International Journal of Project Management, 22(8), 609-618.
- [14] Kerzner, Harold, (2009). Project Management. A systems approach to planning, scheduling and controlling , 10 th edition.
- [15] Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership traits do matter. Academy of Management Executive, March, 44-60.
- [16] Kloppemborg T.J.,& Petrick,J.A. (1999) Leadership in project lifecycle and team character development. Project management Journal , 30(2),8-13.
- [17] Loo Robert, (1994). Situational project leadership, PMI 25th seminar, symposium, Canada.
- [18] Porter, Elias H. (1971) Strength Deployment Inventory, Pacific Palisades, CA: Personal Strengths Assessment Service.
- [19] Project Management Institute, (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th edition.
- [20] Turner,J.R.PhD and Muller,R. DBA. (2006). Choosing Appropriate Project Managers. Matching their leadership style to the type of project.

- [21] Turner, J. R. & Müller, R.,(2005) The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor On Projects: A Literature Review. International Journal of Project Management, 36(1), 49-61.
- [22] Toor,S.R.(2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. Leadership and Management in Engineering. ASCE.
- [23] Vijay K.Verma.(1995). Human Resource Skills for the project manager. The Human Aspects of Project Management Volume Two. Project Management Institute.
- [24] Weaver,P. (2010) Understanding Programs and Projects.- Oh, There is a Difference !. PMI Global Congress , Melbourne Australia.