



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL – CONSTRUCCIÓN: GESTION DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

***EL LIDERAZGO UNA HABILIDAD FUNDAMENTAL DEL GERENTE DE  
PROYECTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN***

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

PRESENTA:

***ING. FRANCISCO RICO NIETO***

TUTOR PRINCIPAL

***DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO***

**PROGRAMA DE DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA CIVIL**

Ciudad Universitaria, CD. MX Junio 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M.I. MARCO TULIO MENDOZA ROSAS.  
Secretario: M.I. CARLOS NARCIA MORALES.  
**Vocal:** DR. JESUS HUGO MEZA PUESTO  
1er. Suplente: M.I. SERGIO MACUIL ROBLES  
2do. Suplente: ING. ANTONIO JESUS COYOC CAMPOS

Lugar o lugares donde se realizó la tesis:

***POSGRADO DE LA FACULTAD INGENIERÍA UNAM***

**TUTOR DE TESIS:**

***DR. JESUS HUGO MEZA PUESTO***

-----

**FIRMA**



## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios por la oportunidad de estar vivo y poder culminar esta etapa de mi vida.

Quiero agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Gloriosa Facultad de Ingeniería por haberme permitido la oportunidad de presentar mis estudios de Posgrado en la mejor Universidad de Latinoamérica.

A mis padres Félix Emiliano y Elvia por ser pilares fundamentales en mi vida y educación, contando siempre con su apoyo en los buenos y no tan buenos momentos, para culminar esta exitosa maestría.

A mis Hermanos Alejandro y Emiliano, sé que cuento con ellos en todo momento.

A mis Sobrinos Emiliano, Sofía, Sebastián y Mateo, por ser una motivación en mi vida.

A mi tutor Dr. Jesús Hugo Meza Puesto, por guiarme y brindarme parte de su tiempo para poder realizar este trabajo con el objetivo de prepararme como mejor personal y profesionalmente.

A mis maestros, M.I. Marco Tulio, Ing. Coyoc, Ing. Terrazas, e Ing. Mendoza, que me permitieron compartir su conocimiento en cada momento que estuve con ellos, siempre buscando el crecimiento personal y profesional.

A la Arq. Norma Álvarez. e Ing. Héctor Sandoval por brindarme su apoyo, confianza y sobre todo su amistad.

A mis amistades y compañeros por compartir conmigo este tiempo inolvidable.

Al Consejo Nacional de la Ciencia y la Tecnología de México (CONACYT), por el apoyo brindado para poder realizar con éxito mis estudios y darme su voto de confianza.



## ÍNDICE.

Introducción.....	VIII
Resumen.....	XV
Capitulo I.	
Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.....	1
<b>1.1.</b> Introducción.....	1
<b>1.2.</b> ¿Quién es un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción?.....	1
<b>1.3.</b> ¿Qué es un Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción?.....	3
<b>1.4.</b> Habilidades de un Gerente de Proyectos en la industria de la construcción.....	8
<b>1.5.</b> El Liderazgo del Gerente de Proyectos en la industria de la construcción.....	11
<b>1.6.</b> Actividades del Gerente de Proyectos en la industria de la construcción.....	12
<b>1.7.</b> Conclusión.....	15
Capitulo II.	
Perfil del Gerente Líder.....	16
<b>2.1.</b> Introducción.....	16
<b>2.2.</b> ¿Qué es ser líder?.....	16
<b>2.3.</b> ¿Habilidades de un líder?.....	19
<b>2.4.</b> Características de un líder.....	20
<b>2.5.</b> Cualidades de un líder.....	21
<b>2.6.</b> Conclusión.....	22
Capitulo III.	
Liderazgo.....	23
<b>3.1.</b> Introducción.....	23
<b>3.2.</b> El Liderazgo.....	23
3.2.1. Definición Liderazgo.....	26
3.2.2. Liderazgo Ciencia de la Conducta.....	29
3.2.3. Liderazgo como Rasgo de Personalidad.....	30
<b>3.3.</b> Características del Liderazgo.....	31
3.3.1. Necesidades del Desarrollo del Liderazgo.....	32



<b>3.4.</b>	Tipos de liderazgo.....	33
3.4.1.	Liderazgo Autocrático.....	34
3.4.2.	Liderazgo Burocrático.....	34
3.4.3.	Liderazgo Carismático.....	35
3.4.4.	Liderazgo Laissez-faire.....	35
3.4.5.	Liderazgo Natural.....	36
3.4.6.	Liderazgo Orientado a la tarea.....	37
3.4.7.	Liderazgo Participativo.....	37
3.4.8.	Liderazgo Transformacional.....	38
<b>3.5.</b>	Conclusión.....	39
 Capítulo IV.		
Habilidades y Herramientas Gerenciales.....40		
<b>4.1.</b>	Introducción.....	40
<b>4.2.</b>	Habilidad.....	40
4.2.1.	Definición.....	40
4.2.2.	Tipo de Habilidades.....	42
<b>4.3.</b>	Enfoque de la habilidad.....	43
<b>4.4.</b>	Habilidad del Liderazgo.....	47
<b>4.5.</b>	Herramientas Gerenciales.....	49
4.4.1.	Definición.....	49
4.4.2.	Herramientas Gerenciales.....	50
<b>4.6.</b>	Conclusión.....	74
 Capítulo V.		
Caso TAGO El Liderazgo como Herramienta Fundamental en su Gerente de Proyectos.....75		
<b>5.1.</b>	Introducción.....	75
<b>5.2.</b>	Antecedentes.....	75
<b>5.3.</b>	Problemática.....	76
<b>5.4.</b>	Diagnostico.....	76
<b>5.5.</b>	Objetivo y beneficios esperados.....	77
<b>5.6.</b>	Metodología.....	77
5.6.1.	Limitaciones.....	77
5.6.2.	Desarrollo.....	77
5.6.3.	Recomendaciones.....	80
<b>5.7.</b>	Conclusiones.....	80
 Conclusiones Finales.....81		



Bibliografía.....	83
-------------------	----

### **Tabla de Figuras**

Fig. 1.1. Objetivo del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción	7
Fig. 1.2. Habilidades del Líder.	9
Fig. 1.3. Habilidades.	10
Fig. 1.4. Habilidades del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.	11
Fig. 1.5. Actividades del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.	13
Fig. 1.6. Proceso de Evaluación de Proyectos.	14
Fig. 1.7. Aspectos del Proyecto.	15
Fig. 2.1. Gerente Líder I.	18
Fig. 2.2. Gerente Líder II.	18
Fig. 2.3. Características del Líder.	20
Fig. 3.1. Líder nace o se hace.	26
Fig. 3.2. Definición de Liderazgo	27
Fig. 3.3. Liderazgo.	29
Fig. 3.4. Características.	31
Fig. 3.5. Tipos de Liderazgo.	33
Fig. 4.1. Tipos de Habilidades.	42
Fig. 4.2. Instrumentos Gerenciales.	49
Fig. 4.3. Principios de Negociación.	54
Fig. 4.4 Forma de Negociación.	55
Fig. 4.5. Comunicación Asertiva	57
Fig. 4.6. Toma de decisión.	59
Fig. 4.7. Criterios de decisión.	60



Fig. 4.8. Pasos para la toma de decisión.	61
Fig. 4.9. Flexibilidad.	64
Fig. 4.10. Resistencia a la tensión.	66
Fig. 4.11. Desarrollo Personal I.	68
Fig. 4.12. Desarrollo Personal II.	69
Fig. 4.13. Leyes de Oro a la Administración del tiempo.	71
Fig. 4.14. Administración de tiempo I.	72
Fig. 4.15. Administración de tiempo II.	73

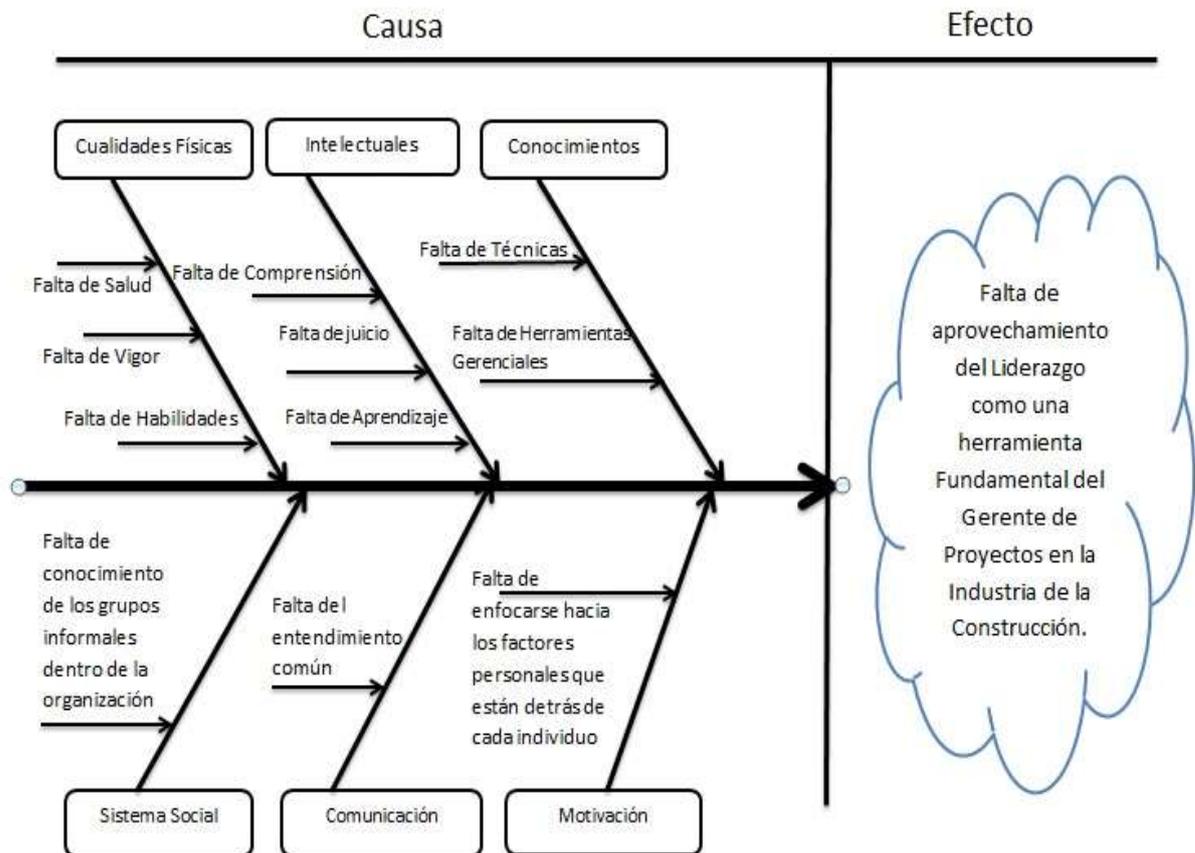


## Introducción.

Este presente trabajo de investigación para obtener el Grado de Maestro en Ingeniería Civil pretende formular las cualidades del liderazgo como una habilidad del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción para el mejoramiento de la actividad que desarrolla dentro de la empresa.

En México, la cultura de la gerencia de proyectos en la Industria de la Construcción aun no ésta bien establecida y reconocida en el medio.

La mayor parte de los inversionistas, aún no están conscientes de las ventajas que representa el contar con un gerente de proyectos de construcción que sean los oídos y ojos expertos del inversionista, para llevar de la mano dicho proyecto de construcción desde su concepto hasta su terminación.





## Objetivo de la Tesis

- ✓ General: Comprender como el liderazgo representa una habilidad Fundamental de un Gerente de Proyectos en una Empresa Constructora.
- ✓ Particular:
  1. Identificar el liderazgo, como es una habilidad, fundamental del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.
  2. Describir cuales son los tipos de liderazgo que se pueden utilizar un Gerente de Proyectos en un empresa constructora.
  3. Describir el perfil del líder más adecuado para las tareas y responsabilidades en los proyectos de ingeniería.
  4. Describir las actividades del Gerente de proyecto.

### *Hipótesis de trabajo.*

Si el liderazgo es una habilidad fundamental del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción entonces sus habilidades ayudarán al trabajo productivo de la empresa constructora.

### *Justificación.*

Siendo los profesionistas del presente, nos preparamos en conocer y comprender lo necesario para poder lograr una implementación óptima de la Gerencia de Proyectos en la Industria de la Construcción, realizando en base a los principios, métodos y mecanismos modernos de cómo guiar, organizar, dirigir, controlar, tomando en cuenta la competencia, tecnología, recursos humanos, inversionistas, etc..., además, el hecho de ser un país en vía de desarrollo, debemos tener conocimientos de vanguardia para poder competir en un mercado globalizado.

Esta situación, nos permite tener la inquietud de investigar, cuál sería la naturaleza de estos cambios y cuáles son las proyecciones del enfoque gerencial, a la vez de identificar las habilidades actuales para determinar la forma de adaptarse a la nueva situación de la Gerencia de Proyectos en la Industria de la Construcción.

Así mismo se busca comprender el Liderazgo como una habilidad fundamental en el desarrollo de la Gerencia de Proyectos para poder llevar a cabo la gerencia en las empresas Constructoras a una participación grupal, en donde el liderazgo no se considere en la forma autoritaria, sino de la forma elemental para la formación de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.



### *Descripción de la Investigación.*

Actualmente en la Industria de la Construcción se presentan diferentes problemáticas relacionadas con la Gerencia de Proyectos y la forma en que tienen algunos gerentes, llegan a implementar la Gerencia, los que ocasionan un ambiente tenso en las empresas, esto provoca que no se desarrollen plenamente y cumpla con los objetivos que se tienen.

La entrega de proyectos se ven afectados por la toma de decisiones a la ligera, los empleados o personal que se encuentran en el mando medio o bajo se tiene que sujetar a lo que sus jefes digan y no pueden tener opiniones al respecto, en la mayoría de los casos este tipo de actitudes hacen que el personal no tenga el rendimiento y la motivación para poder realizar con calidad su trabajo.

Liderazgo con éxito en una empresa de la Industria de la Construcción es más complicado ya que estamos acostumbrados a ejercer el liderazgo en la forma autoritaria. Es necesario disponer de herramientas de acción adaptables a las circunstancias para competir en cualquier mercado, lo que significa que las organizaciones estén en capacidad de crear, mantener e incrementar sus capacidades.

Los Gerentes de Proyectos en la Industria de la Construcción son elementos dinámicos. Sin su guía los recursos siguen siendo recursos y no se convierten nunca en un beneficio.

Los Gerentes de Proyectos en la Industria de la Construcción, deberán desempeñar simultáneamente una serie de funciones que le permitan generar un cambio en las estructuras organizativas y operativas de la empresa.

Con la presente investigación llegaremos a una metodología que tendrá la capacidad de observar el perfil que el gerente de proyectos en la Industria de la Construcción deberá trabajar para poder generar más eficazmente en su cargo, y lo lleve a trabajar en equipo con todo su personal a cargo, pueda desarrollar actividades donde a su personal lo mantengan activo y no tengan el problema de dar de baja a sus trabajadores si no de mantenerlos y continuar con la capacitación para mantener los objetivos claros de la empresa.



### *Metodología utilizada.*

Se comenzó el presente trabajo elaborando el protocolo de investigación titulado “El liderazgo como una Habilidad Fundamental del Gerente de Proyectos de la Industria de la Construcción”, ya que se entrevistó a varias personas que se encuentran en la Industria de la Construcción, tanto en la rama educativa como profesional, en donde los comentarios se debían a una falta de incumplimiento en los tiempos de ejecución de la obra y falta de liderazgo de las personas a cargo del proyecto.

Para la realización de esta investigación, se identificó el método para elegir el tema de estudio y cuáles serán las estrategias y técnicas de cómo obtener la información para nuestra selección de datos, del cual obtendría el reporte final de nuestra investigación.

Se tomó la problemática de una empresa y la falta de Liderazgo de los profesionistas, donde el dueño de la empresa ha tenido problemas con su gerente a cargo, para que el cumpliera o desempeñara el trabajo asignado sin contratiempos y cumplan con la fecha establecida del proyecto.

Con esta investigación, se obtuvo, como llevan a cabo su liderazgo, y si ellos están capacitados para tener el puesto que la empresa les ha asignado, para llevar a cabo las metas establecidas.

Para la realización de esta investigación, realizaremos ciertas estrategias para poder llevar a cabo nuestro trabajo:

- i. Se inició buscando información sobre los conceptos de Gerente de Proyectos, liderazgo, habilidades, herramientas, Perfil del Gerente, Cualidades.
- ii. Se procedió a la elaboración de las entrevistas a dueño, maestros, gerentes de proyectos, para conocer sus experiencias y su forma de ejercer el liderazgo, como resuelven sus problemáticas y si tienen herramientas de motivación para sus trabajadores e incentivos cuando realizan bien su trabajo. Esto es importantes porque tendremos varios puntos de vistas de distintos gerentes, distintos problemas y podremos llevar nuestra investigación al punto que se busca.
- iii. Recopilamos los datos obtenidos y elaboramos un reporte con la información obtenida.
- iv. Se realizó una búsqueda en Internet, para conocer puntos de vista del tema y nos servirá para tener más conocimiento, además de los libros.



v. Se elaboraron las conclusiones obtenidas de nuestro estudio.

Con esta investigación identificaremos el perfil de un Gerente de Proyectos de la Industria de la Construcción, ¿quién es?, ¿qué hace?, habilidades, la forma en que ejerce el liderazgo, para poder desempeñar sus funciones dentro de la empresa, ver el liderazgo no solo como una forma autoritaria de guiar los proyectos y en la toma de decisiones.

Dejar en claro que el papel de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es muy importante y que forma parte esencial en la estructura de cualquier organización.

#### *Análisis DAFO del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.*

En el desarrollo de la investigación como una herramienta fundamental del Liderazgo en los Gerentes de proyectos en la Industria de la Construcción llegue a utilizar el análisis DAFO, en la que se determinan los pros y los contras del mismo. DAFO es el acrónimo de:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Debilidades. Es el análisis de los puntos débiles de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, de las capacidades profesionales, de la situación que tiene que solucionar, del factor económico, de carencias. Es un análisis interno, del Gerente de Proyectos.

Debilidades del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción:

- Falta de experiencia en los aspectos administrativos.
- Falta de conocimientos.
- Poca comunicación con su equipo de trabajo.
- Conflictos con los contratistas.
- Personal no suficiente.
- Falta de conocimiento de convenios con otras empresas.
- Falta de Liderazgo.
- Falta de conocimientos de la visión y misión a la empresa que se trabaja.
- Falta de conocimiento de los proyectos en los que está involucrado



Amenazas. Analiza los factores que se llegan a presentar en el desarrollo de la profesión como un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, es un análisis de factores externos.

Amenazas:

- Incertidumbre en la Industria de la Construcción.
- Nuevos planes de contratación en la Industria de la Construcción.
- Falta de adaptabilidad a las herramientas gerenciales.
- Factores socioeconómicos del país

FORTALEZAS. Indicaremos cualidades que actualmente los gerentes de proyectos de la Industria de la Construcción cuentan para poder desarrollar lo mejor posible.

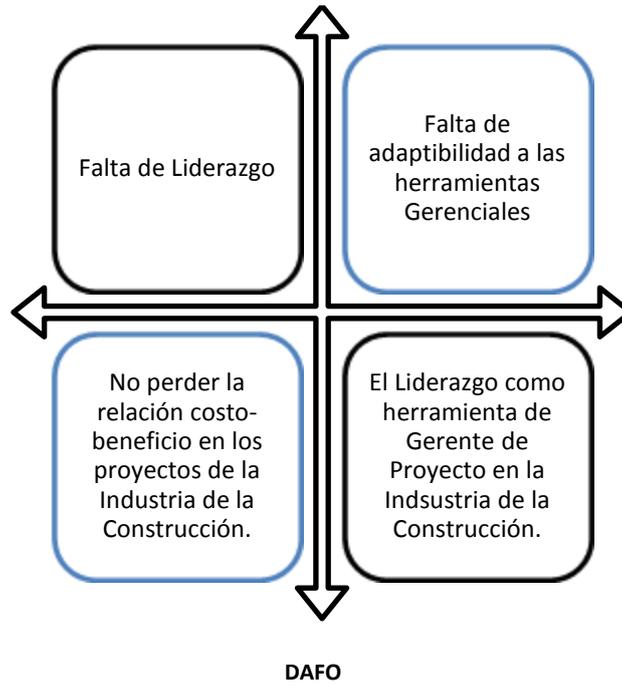
Fortalezas:

- Entusiasmo por los proyectos
- Manejo en los cambios que se presentan el proyecto
- Tolerancia con prudencia el donde mando
- Cuenta con fuerte negociación, forma e integra equipos
- Cuenta con la orientación del beneficio del proyecto
- Orienta siempre la relación costo-beneficio en el proyecto.

OPORTUNIDADES. Deberemos identificar qué posibilidades presentes y futuras cuenta el gerente de proyectos en la industria de la construcción.

Oportunidades.

- La apertura del Gobierno a nuevas formas de contratación.
- Creación de nuevas empresas
- La gerencia de proyectos vista como un servicio indispensable en la elaboración de un proyecto en la industria de la construcción.



Actualmente en la Industria de la Construcción se presentan diferentes problemáticas relacionadas con la Gerencia de Proyectos y la forma en que algunos Gerentes emplean el Liderazgo.



## **Resumen.**

El presente trabajo de investigación nos muestra el perfil del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción en ¿quién es? Y que hace, para identificar sus habilidades y cualidades, así mismo nos muestra el perfil de un Gerente Líder, para poder identificarlo y visualizarlo en la Industria de la Construcción. Visualiza el Liderazgo como una herramienta fundamental para el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción mostrando los diferentes tipos de Liderazgos que se pueden mostrar en un equipo de trabajo dependiendo de las habilidades y herramientas con las que cuenta el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.

## **Abstrac**

The present research work shows the profile of the project manager in the construction industry in who is? And making, to identify their skills and qualities, likewise shows the profile of a leader Manager, to be able to identify it and display it in the construction industry. View leadership as an essential tool for the project manager in the construction industry by showing the different types of leadership that can be displayed in a team depending on the skills and tools that has the project manager in the construction industry.



## Capítulo I.

### Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.

#### 1.1. **INTRODUCCIÓN**

Trata de mostrar quien y que realiza el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, de tal forma poder describir las habilidades que desempeña como la importancia del Liderazgo dentro de sus actividades.

Resaltando la importancia que tiene la figura del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, como sus habilidades, responsabilidades y Liderazgo.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es un hombre, un ser humano que va tener cierta complejidad en la forma que desempeñe su cargo, por su personalidad, formación, experiencia y capacidades, que lo hace diferente.

#### 1.2. **¿Quién es un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción?**

Un gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción gestiona la comunicación entre el inversionista de la obra y los equipos de ingeniería y construcción, con el objetivo de integrar, administrar y coordinar los recursos de la construcción.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertados de cualquier proyecto. Este título se utiliza en la industria de la construcción, la arquitectura, el desarrollo de software y diversas ocupaciones que se basan en la generación o manutención de un producto.<sup>1</sup>

El Gerente de proyecto en la Industria de la Construcción posee una combinación de habilidades incluyendo una gran capacidad inquisitiva, de detectar compromisos sin especificar y de resolver conflictos interpersonales. Una de sus tareas más importantes es el reconocimiento de los riesgos que

---

<sup>1</sup>Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK (tercera edición). Project Management Institute



afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto, y la constante medición, formal e informalmente de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El gerente de proyecto en la Industria de la Construcción es aquel que enfoca y canaliza la información para resolver los problemas que afectan un proyecto, considerando la relación de un modo u otro a un riesgo.

Un gerente de proyecto en la Industria de la Construcción puede reducir los riesgos significativamente, a menudo adhiriéndose a una política de comunicación abierta, asegurándose de que cada participante significativo tenga una oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones.

Un gerente de proyecto en la industria de la construcción es el responsable de tomar las decisiones necesarias de manera tal que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducida al mínimo. La decisión tomada por el encargado de proyecto debe involucrar un beneficio directo hacia el proyecto.

La imagen de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción está cambiando. En las empresas en las que nuestros padres y abuelos prestaban sus servicios eran cualitativamente diferentes a las de nuestros días y serán diferentes aquellas donde trabajen hijos y nietos.

Aunque estos cambios, sutiles y no tan sutiles, están presentándose en todo tipo de empresas de nuestra sociedad, el ritmo de cambio varía de una organización a otra. En no pocas empresas los cambios se están dando a un ritmo lastimosamente lento; sin embargo, las personas tendrán que jubilarse y las condiciones del mercado inducirán drásticos cambios. Las empresas necesariamente cambiarán, las más solo por reacción, lentamente, a regañadientes y, en ocasiones, demasiado tarde.

La organización del gerente de proyecto en la construcción se originó al comprender que las ganancias producidas por las empresas de diseño provenían principalmente de proyectos que incluían a varias personas.

Por lo tanto podemos decir que la organización de gerente de proyecto en la construcción es un sistema "matriz" en el cual el gerente de proyecto no tiene personal permanente, si no que se le asigna un equipo multidisciplinario de proyectos para realizar uno específico. Cuando el proyecto se finaliza, el equipo se dispersa y cada miembro es asignado a uno nuevo.

En un diagrama típico para la organización del sistema gerente de proyecto en una empresa pequeña y especializada a la construcción, se puede ver que un grupo de gerentes de proyecto ha sido seleccionado por los directores y socios



de la empresa. En este tipo de organización, es posible que cualquier empleado (incluyendo los directores) se presente al gerente designado para trabajar en un proyecto específico.

La clave del éxito de la Gerencia Proyectos en la Construcción consiste en que el director a cargo permita que el gerente de proyecto lo maneje diariamente y mantenga el control para evitar que problemas sin gran importancia acaben en desastres.

El buen manejo de esta situación exige del director autocontrol, flexibilidad y mucha habilidad.

El director del proyecto y el jefe de departamento deben compartir la misma autoridad para realizar las actividades del proyecto, sin importar cuál será su posición en la escala de empleos de la empresa.

### **1.3. ¿Qué es un Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción?**

La Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es el responsable de la administración de proyectos y es una parte de la estructura funcional de las instituciones que generan obra.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su liderazgo están.

El Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción tiene como funciones básicas siete que podemos mencionar:

1. Supervisión técnica
2. Planeación
3. Organización
4. Dirección
5. Control
6. Administración financiera
7. Asistencia de mercadotecnia

Cada una de estas funciones se define a continuación.



**Supervisión técnica.** El papel técnico del gerente de proyecto se menciona primero debido a que la experiencia de la mayoría de las empresas de diseño depende de la experiencia técnica en un campo particular.

Es importante que el gerente de proyecto sea técnicamente competente y este directamente relacionado con los aspectos técnicos del proyecto. Los clientes no respetarán a un gerente de proyecto que no pueda contestar preguntas técnicas, sin antes consultar con miembros de su equipo para dar las respuestas correctas. Pregúntese usted mismo si prefiere tratar con vendedores de productos que puedan responder a sus preguntas inmediatamente o con aquellos que siempre tengan que consultar con la fábrica.

Los clientes reaccionan de la misma forma ante aquellos gerentes de proyecto que no están técnicamente preparados. Además, varios estudios han demostrado que la competencia técnica es el factor más importante para determinar cómo los miembros del equipo evalúan a los gerentes de proyecto. Este factor puede afectar considerablemente la habilidad del gerente para motivar al personal.

**Planeación.** El propósito es dividir los requerimientos globales del proyecto en elementos que puedan atenderse con eficacia; una planeación eficaz evita las crisis innecesarias y se anticipa a las inevitables y las hace más fáciles de controlar.

**Organización.** El gerente de proyecto debe estar involucrado en la selección de su equipo y habrá de tomar en cuenta la responsabilidad de informar del desempeño de cada uno de los miembros de su equipo en un proyecto determinado. Esta información no solo es para los directores y jefes de departamento, sino también para los miembros del equipo.

**Dirección.** Una vez que el proyecto está planeado y organizado, el gerente debe centrar sus esfuerzos en dirigir las actividades de cada una de las personas que intervienen en él. Este esfuerzo debe incluir la coordinación de los miembros del equipo, directores, consultores independientes, clientes y dependencia oficiales. Fundamentalmente, esta función consiste en asegurarse de que el trabajo del proyecto se lleva a cabo eficazmente y que no se olvida nada.

**Control.** Las funciones de control del gerente de proyecto pueden ser divididas en cuatro categorías:

1. Calidad técnica
2. Presupuestos
3. Programación
4. Satisfacción del cliente



**Administración financiera.** El gerente conoce el proyecto y al cliente. Este conocimiento a fondo asegura que los costos de trabajo sean debidamente estimados, para preparar las facturas rápidamente y con exactitud, de esta manera las cuentas se pagaran sin demora.

**Asistencia de mercadotecnia.** Una de las funciones más importantes del gerente es fomentar las ventas de la empresa. La función del gerente es continuar con la venta de trabajos adicionales con clientes que ya conoce, pues estos saben que se ha realizado un buen trabajo. Su papel para conseguir proyectos con nuevos clientes es:

- ✓ establecer un programa para algún proyecto futuro que satisfaga las necesidades del cliente.
- ✓ Motivar su adquisición. La habilidad del gerente de proyecto para vender las ideas puede ser el factor más importante en el proceso de selección final del proyecto.

Responsabilidades de la gerencia de proyecto en la Industria de la Construcción

**La primera y más importante es el logro y no la excusa.** El gerente de proyecto en la construcción visualiza las dificultades como desafíos y se gana el respeto de los clientes, supervisores y colegas por medio del logro de los objetivos del proyecto a pesar de los problemas.

**La habilidad de superar las dificultades y hacer el proyecto un éxito,** es lo que generalmente conduce al rápido ascenso del profesional en una empresa de diseño.

La segunda responsabilidad del gerente de proyecto en la industria de la construcción **es saber cuándo ejercer el control.** Para ser más eficaz, hay que reconocer que el equipo del proyecto acude a usted para que los guie y dirija, sin embargo, a cada miembro del equipo se le debe permitir el ejercicio de su juicio y creatividad dentro de los límites del proyecto.

**La tercera responsabilidad es servir al cliente.** La habilidad para manejar exitosamente las relaciones con el cliente es una de las virtudes más importantes para ser un buen gerente de proyecto.

**La cuarta responsabilidad es ajustarse al programa.** Esto quiere decir que se debe hacer todo lo posible para terminar el proyecto dentro del tiempo especificado. A pesar del esfuerzo colectivo, factores externos impiden que el programa se cumpla. Algunas de las demoras más comunes son causadas por el cliente o por las dependencias oficiales.

**La última responsabilidad es lograr ganancias** en cada trabajo.



El gerente de proyecto es la persona de la empresa que afecta más directamente las ganancias porque tiene que ajustarse al presupuesto aprobado con anterioridad.

#### El dilema autoridad-responsabilidad

El aspecto más fácil de definir es la responsabilidad del gerente: todo lo relacionado con el proyecto. Si algo anda mal en el trabajo, por definición es culpa del gerente. La autoridad directa del gerente es demasiado limitada para poder controlar las responsabilidades tan ampliamente definidas, a menos que sea también director.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción aplica los conocimientos, experiencias, herramientas y técnicas para proyectar las actividades con el fin de alcanzar y en un determinado caso exceder las expectativas y necesidades de clientes e inversionistas.

Alcanzar y exceder las necesidades o expectativas del inversionista involucra invariablemente hacer un balance de las demandas que presenten la mejor solución.

- Alcance, tiempo, costo y calidad
- Inversionistas con diferentes necesidades y expectativas
- Requerimientos identificados y los no identificados.

El propósito del Gerente de Proyectos en la industria de la construcción es lograr las metas y objetivos que se marcan en los Proyectos dentro del marco de Tiempo y Presupuesto asignado, utilizando los recursos disponibles.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es el que asegura que se logre los objetivos del proyecto y se termine el alcance de los trabajos con la calidad, dentro de los costos establecidos en los presupuestos, a tiempo y satisfaciendo a él cliente.



**Fig. 1.1. Objetivos del Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción<sup>2</sup>**

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción asume roles dentro de los proyectos cubriendo las necesidades de cada una de las situaciones que se lleven a presentar en la interacción de los diferentes grupos formales e informales que se pueden presentar en el transcurso de la ejecución del Proyecto.

Toma las decisiones fundamentadas en el análisis prospectivo, en torno a las labores de ejecución.

Define y aplica el razonamiento científico al estudio y la solución de los problemas teórico-prácticos relacionados con las temáticas de la Especialización.

Capacidad de lectura y comprensión, creatividad e ingenio, para la comunicación oral y escrita, y disposición al trabajo en equipo.

---

<sup>2</sup> Apuntes Gerencia de Proyectos I. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestre 2015-1



#### **1.4. Habilidades de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.**

Tratar de mantener en un cuadro todas las características y habilidades que debiera de tener un gerente de una empresa constructora es imposible. Es lógico ya que el gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia, capacidades y habilidades desarrolladas, que le hacen siempre diferente a los demás. Pero pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa y siempre considerando la globalidad del perfil del gerente y no el caso particular.

En la Administración de Proyectos en la Industria de la Construcción, se manejan conceptos básicos que son de vital importancia en el desarrollo de las actividades de un Administrador o Gerente de Proyectos, los que son necesarios dominar perfectamente bien, ya que le permitirán tener un criterio más amplio y a la vez una mejor visión de los problemas a los cuales se enfrentara y a los cuales tendrá que solucionar. Tales conceptos marcaran una pauta que ayude al Gerente de Proyectos y a la Gerencia de Proyectos en la toma de decisiones respecto a sus funciones y razón de ser.

El hombre ha utilizado la Administración de Proyectos desde tiempos remotos, pues para ejemplo están las grandes construcciones prehistóricas, la gran muralla china, templos, catedrales, mausoleos, sistemas de riego, sistemas de conducción de agua, ciudades, etc.

Es cierto que se construyeron con sistemas constructivos muy rudimentarios pero muy innovadores para su época, en comparación a nuestra época moderna, que llevan una complejidad para la obtención de la mejor eficiencia, también es cierto que detrás de esas grandes obras, estuvieron los Administradores de proyectos, quienes se encargaban de planear, organizar, controlar y construirlos.

Quizás por lo monumentales de las obras, no se le daba tanta importancia al tiempo y costo, pues muchas de esas obras duraron décadas en ser construidas, pero aquí lo importante es que se tuvieron que emplear algunas técnicas de Gerencia de proyectos.



Podemos mencionar las siguientes:

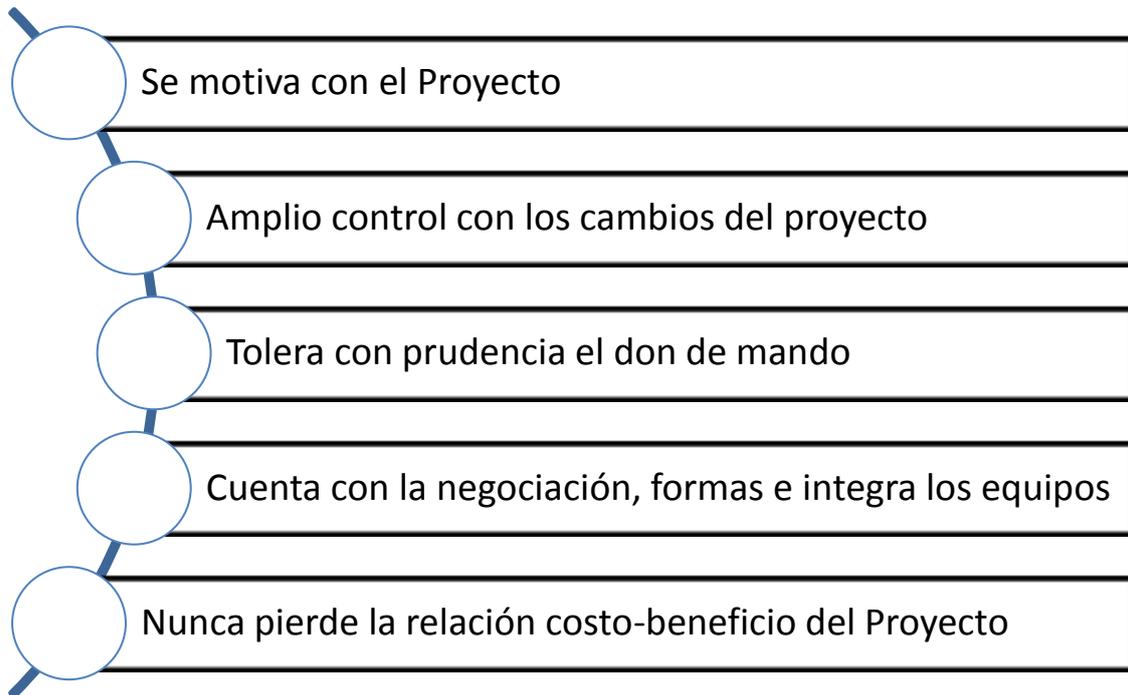


Fig. 1.2. Habilidades del Líder<sup>3</sup>

El éxito del Gerente de proyectos en la industria de la Construcción en la vida profesional radica en contar con una base sólida de enseñanza, una brillante académica, el interés personal y ponerlo en práctica todo el aprendido; estos aspectos los podemos complementar con las características de la personalidad y la particular forma de actuar de la persona.

Así mismo es importantísimo el conocimiento tecnológico de la gestión de la administración de los proyectos a realizar.

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias que el Gerente de Proyectos puede ejecutar con eficiencia en los procesos administrativos podemos mencionar:

<sup>3</sup> Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente, pdf.

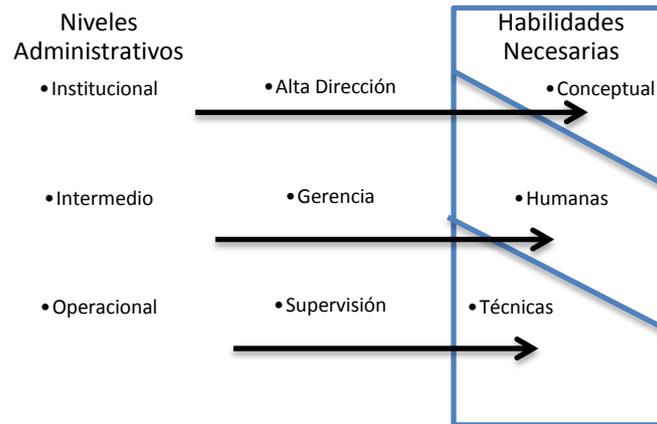


Fig. 1.3. Habilidades<sup>4</sup>

- i. Habilidades Técnicas: Capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir con las tareas específicas de acuerdo a su instrucción, experiencia y formación.
- ii. Habilidades Humanas: Capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones, aplicando un liderazgo eficaz.
- iii. Habilidad Conceptual: Capacidad para comprender la complejidad de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de la misma. Esta habilidad permite que la persona realice de acuerdo con los objetivos de la organización y no solo según los objetivos y necesidades de su departamento o área de trabajo.

Podemos mencionar también:

- a. Habilidades de aprendizaje: Es la capacidad para aprender de su entorno, revisar y cambiar. Es de vital importancia por qué el gerente de proyectos en ocasiones se presenta en un ambiente desconocido, tiene que asimilar el conocimiento con mayor velocidad, esto le permite ajustar sus planes, objetivos, metas, tiempo y etc...
- b. Habilidades con las Personas: Es importante poder interactuar con las demás personas en su entorno, es necesario ser capaz de negociar en busca de los recursos vitales para el proyecto, de influir en las personas para poder obtener el compromiso deseado, de escuchar para coordinar y controlar el proyecto.

<sup>4</sup> Samuel C. Serto, Modern Management, Prentice Hall, U.S.A., 1997, pág. 11.



Las habilidades Organizacionales del Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción debe de ser astuto y poder visualizar todos los posibles escenarios que se le pueden llegar a presentar por los impactos potenciales de la organización, lo cual influye en el trabajo en equipo, poseer una imagen más general de las metas y condiciones necesarias para el desarrollo del proyecto.

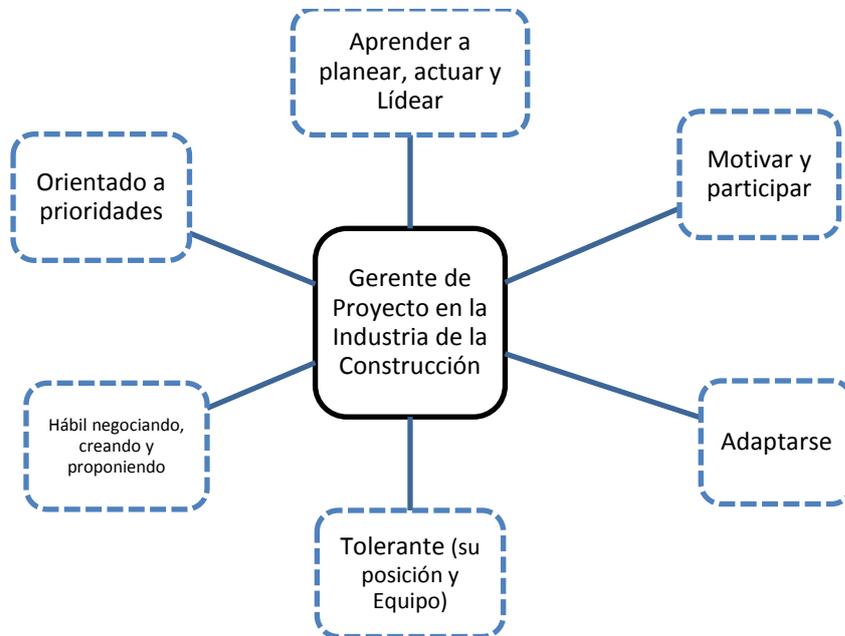


Fig. 1.4. Habilidades del Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción<sup>5</sup>

### **1.5. El Liderazgo del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.**

Según Davison Frame (1995).

“La gerencia de proyectos ha sido llamada la profesión por accidente, cuando menos en dos sentidos, primero, hasta muy recientemente, no ha sido una profesión que la gente escoja de una forma consciente. Si le preguntamos a un niño que quiere ser cuando crezca, no esperamos a que nos conteste gerente de proyectos, por supuesto.

Típicamente, las personas se hacen gerentes cuando de súbito se enfrentan a esta responsabilidad. En segundo término, el conocimiento de cómo conducir

<sup>5</sup> Apuntes Gerencia de Proyectos I. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestre 2015-1



un proyecto, a menudo no se adquiere mediante su investigación sistemática, sino de manera casual y carente de un plan”.<sup>6</sup>

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción debe de transmitir el Liderazgo al equipo para lograr el objetivo del proyecto, esto implica que en la Planeación, organización y control de todo el esfuerzo que imprime el equipo de trabajo.

La responsabilidad definitiva del Gerente de Proyectos en la industria de la construcción es asegurarse que el cliente quede totalmente satisfecho de que se alcanzó la meta del proyecto con calidad, dentro de tiempo y presupuesto.

Esto nos garantiza que él Gerencia de Proyecto en la industria de la Construcción posee la habilidad de inspirar al equipo y pueda confiar el cliente en él.

### ***1.6. Actividades del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción***

La función del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es administrar con responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable. Para tal fin se manejan los conceptos referentes a este logro, como son el poder, autoridad, motivación, liderazgo, comunicación y conflicto.

Las empresas son capitales sociales, en las que una red de relaciones orienta y regula la conducta del conjunto de personas que actúan para la consecución de metas específicas.

Los que han escuchado el término Dirección (Administración o Gerencia), deben estar enterados que este término es usado de diferentes maneras. Por ejemplo se puede referir simplemente al proceso que los directivos o gerentes siguen de modo que se cumplan las metas de la empresa.

También se puede referir a una parte del conocimiento; la dirección es una acumulación de información que adquieren los individuos quienes guían y dirigen organizaciones. La definición más comúnmente usada es:

Dirección.- Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajando en grupos, llevan a cabo efectivamente los objetivos

---

<sup>6</sup> Carlos Uriegas Torres, El Sistema de Gerencia de Proyectos, 2003, p.12



seleccionados por la empresa. Por lo que el directivo es responsable de dicho proceso<sup>7</sup>.

A continuación se esbozan algunos rasgos del perfil de los Gerentes, que favorecen generalmente un buen desarrollo en ese puesto. Y esto con las limitaciones apuntadas que posibilitan otras figuras exitosas en un Gerente de características diferentes.

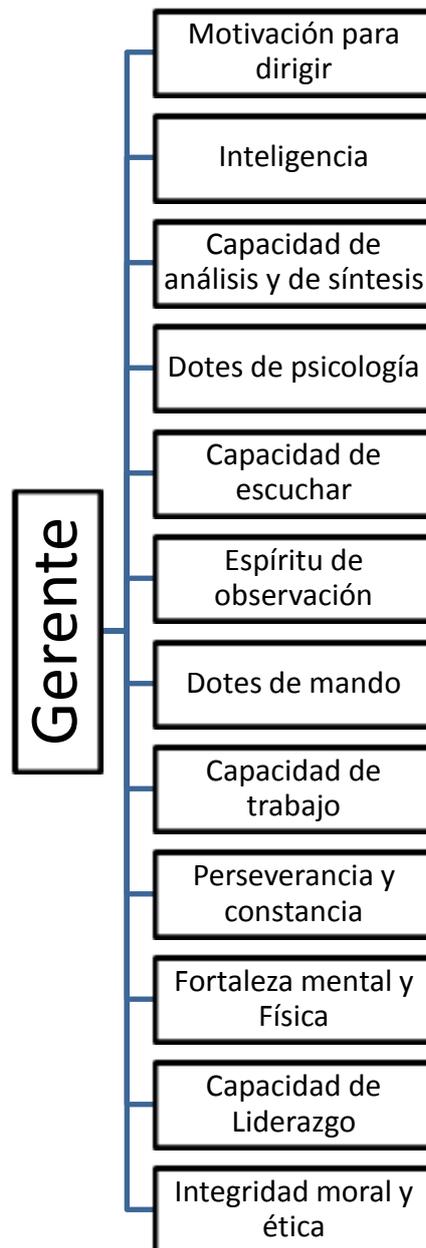


Fig. 1.5. Actividades del Gerente de Proyecto en la Industria de la Construcción<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Juan C. Escobar Ontiveros, El Perfil Directivo Ante Nuevas Formas de Trabajo, Tesis, 1999, pág. 2

<sup>8</sup> Libro de Administración de Proyectos, David Burstein, pag. 26.



Estar en los procesos de preparación y evaluación de proyectos, es importante considerar que cada uno de los proyectos es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos se contemplan particularidades para poder adaptarse a cualquier proyecto.

La estructura para evaluar un proyecto sería la siguiente:



Fig. 1.6. Proceso de Evaluación de Proyectos<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Apuntes Gerencia de Proyectos I. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI Semestre 2015-1



Es el que asegura de que se logre el objetivo del proyecto y que se termine el alcance del trabajo con calidad, dentro del presupuesto, a tiempo y a satisfacción del cliente. (Fig. 1.7.)<sup>10</sup>

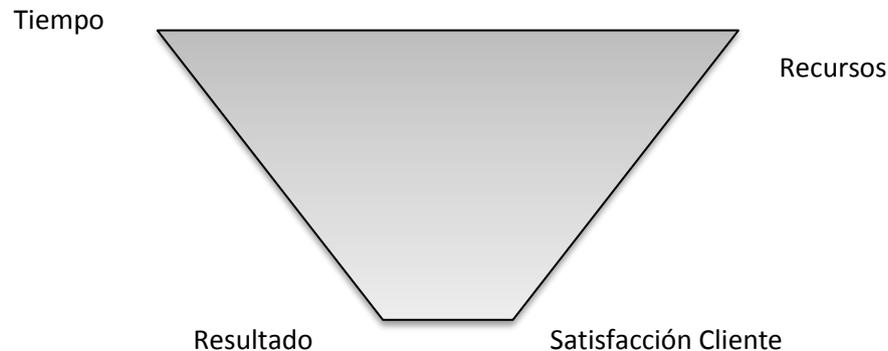


Fig. 1.7. Aspectos del Proyecto

El éxito del gerente de proyectos en la Industria de la Construcción depende de su capacidad para manejar correlativamente tres tipos de acciones:

- I. Conocer su proyecto y los elementos que lo constituyen.
- II. Analizar: identificar cuáles de estos elementos son claves en la interacción del proyecto.
- III. Gestionar: Establecer los procedimientos gerenciales que le permitan verificar el desempeño de los elementos, clave e incidir sobre ellos.

### **1.7. Conclusión.**

En la presente capítulo se puede observar la importancia de conocer quién es y que realiza un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, identificar cuales con habilidades y sus prioridades en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que el Gerente de Proyectos, es quien lleva desde sus inicios el proyecto hasta su culminación, no solo la supervisión del mismo.

<sup>10</sup> Jack Gido – James P. Clements, Administración exitosa de Proyectos, 2003, pág.17



## Capítulo II.

### Perfil del Gerente Líder

#### 2.1. *Introducción.*

Trata de identificar que es ser un Gerente Líder, sus habilidades, características y cualidades, para fundamentar la importancia que el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, debe de ser un líder.

Para generar una eficiencia óptima y máxima rentabilidad, esto es necesario para poder guiar a todo su equipo de trabajo, en el objetivo del proyecto, ello le permitirá a la empresa constructora poder estar en un modelo competitivo dentro de la rama de la Industria de la Construcción.

La historia de nuestro país nos permite observar ejemplos de la importancia de contar con un Gerente Líder, para poder afrontar los grandes retos que se pueden llegar a presentar en la Industria de la Construcción.

#### 2.2. *¿Qué es ser líder?*

La palabra “líder” parece haber comenzado a ser usada con frecuencia hacia fines del Siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se le llama “líder” ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. A cambio de la prestación de esos servicios, siempre según el paradigma tradicional, el grupo otorga un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona “líder”.

El significado de la palabra inglesa “lead”, de la cual obviamente se derivan “líder” y “liderazgo”. Como verbo, significa “guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar.”<sup>2</sup> Como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Appleton’s New Cuyas Dictionary Tomo Inglés-Español, p. 333.



Los elementos esenciales de la concepción tradicional del liderazgo emergen claramente:

- i. el ejercicio por la persona “líder” de ciertos roles críticos para el grupo (guiar, dirigir, mandar, encabezar);
- ii. La prominencia o posición superior de la figura “líder” dentro del grupo (primacía, primer lugar, mando, delantera); y
- iii. La aceptación de esa primacía y la sumisión ante ella por parte del resto del grupo

La definición recién citada son “guiar” y “dirigir”. El paradigma tradicional entiende que el “líder” hace esto, primero, por medio de la definición de metas.

Al proporcionar respuestas a preguntas esenciales respecto de qué se debe hacer frente a una situación o un problema, hacia donde debe dirigirse un grupo en busca de soluciones para sus necesidades o anhelos, o a qué valores y normas debe sujetarse el grupo, la persona “líder” claramente “guía” o “dirige”.<sup>12</sup>

El liderazgo se ha convertido en uno de los ingredientes esenciales en las empresas. En nuestros días la necesidad de liderazgo a todos los niveles resulta evidente, si bien nadie posee una óptima definición.

Como punto de partida, no hay líder si no hay equipo. Por ello, líder es, ante todo, aquel que crea un equipo, le proporciona la suficiente formación, le da responsabilidades y le conduce, aprovechando sus energías y su espíritu de triunfo, hacia el éxito en la empresa.

El líder tiene la capacidad de motivar a los demás hasta su máximo nivel de logro, les brinda la oportunidad y la libertad necesarias para crecer. Sabemos que el gerente no escoge a aquellas personas con quienes tiene que trabajar. Pero tiene que convertir a ese grupo de personas desconocidas en un equipo y entonces se convertirá en el líder que su empresa.

Debe saber cómo actúa un gerente líder, para que un gerente líder funcione como tal debe contar con:

---

<sup>12</sup> Ibid.

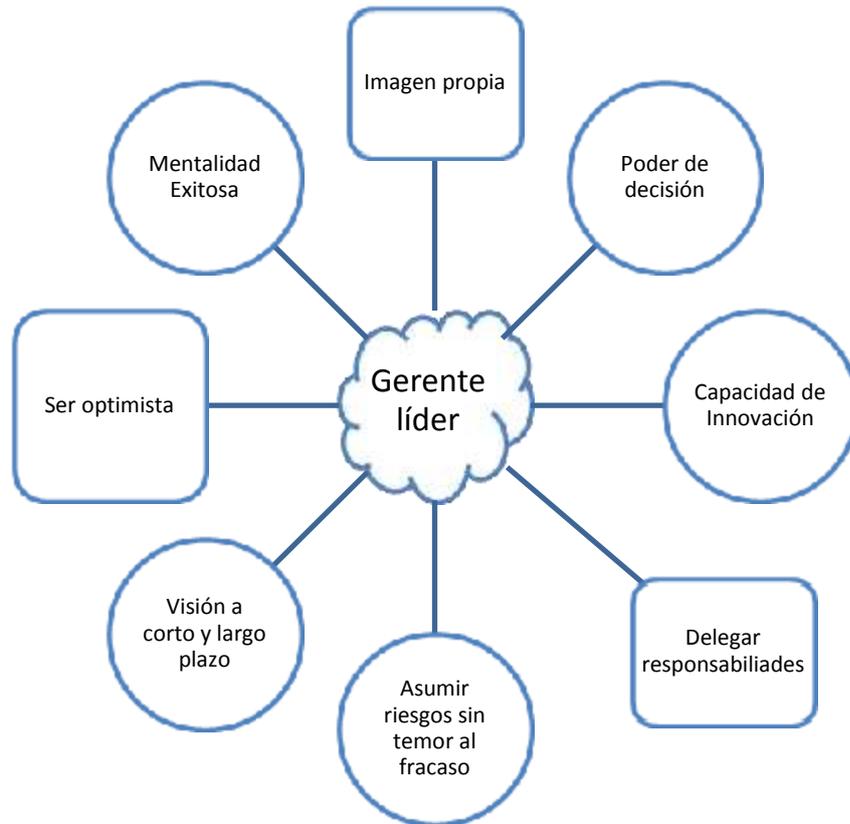


Fig. 2.1. Gerente Líder I<sup>13</sup>

El liderazgo se establece cuando los subordinados saben que sus jefes cumplen con estas condiciones. Es decir, cuando saben que pueden confiar en que ellos saben cuál es su trabajo y en que pueden hacerlo.

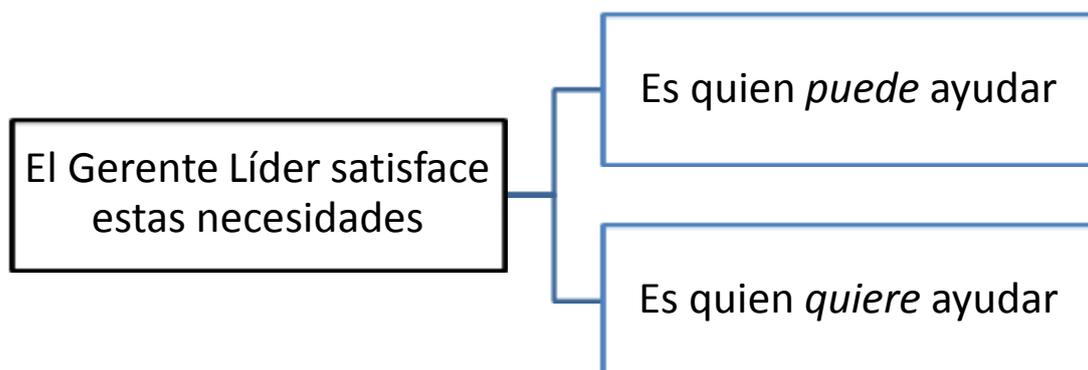


Fig. 2.2. Gerente Líder II<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Apuntes Gerencia de Proyectos I. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI Semestre 2015-1

<sup>14</sup> David Burstein, Administración de proyectos, ed. Trillas, pág. 108.



### 2.3. ¿Habilidades de un líder?

Un líder debe tener las siguientes habilidades:

- ✓ Sabe captar la atención de su entorno.
- ✓ Tiene una ética de trabajo e integridad. Incluye la motivación
- ✓ Tiene una actitud positiva.
- ✓ Tiene habilidades de comunicación.
- ✓ Sabe escuchar.
- ✓ Sabe administrar su tiempo.
- ✓ Tiene habilidades para resolver los problemas y los conflictos.
- ✓ Sabe trabajar en equipo.
- ✓ Tiene autoconfianza.
- ✓ Sabe controlar sus emociones
- ✓ Sabe autoevaluarse.
- ✓ Se conoce a sí mismo y a los demás.
- ✓ Esta capaz de equilibrar todos los roles de su vida.
- ✓ Tiene habilidades para aceptar y aprender de las críticas.
- ✓ Es flexible y adaptable ante los distintos escenarios.
- ✓ Sabe motivar a los demás.
- ✓ Sirve a los demás.
- ✓ Sabe tomar decisiones.
- ✓ Siempre busca actualizarse y mejorar sus habilidades.

A su vez las habilidades las podemos agrupar en tres:

*Habilidades técnicas:* Relacionadas al conocimiento, la especialización, técnicas o herramientas propias del cargo o área que un líder ocupa.

*Habilidades humanas:* Son las habilidades desarrolladas para interactuar con la gente.

*Habilidades conceptuales:* Se refieren a la formulación de ideas, comprensión y análisis de relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos, solución creativa de problemas, etc.



## 2.4. Características de un líder.

Las características de un líder las podemos enlistar en el siguiente recuadro, cada una de ellas nos ayuda a describir el comportamiento de un líder.

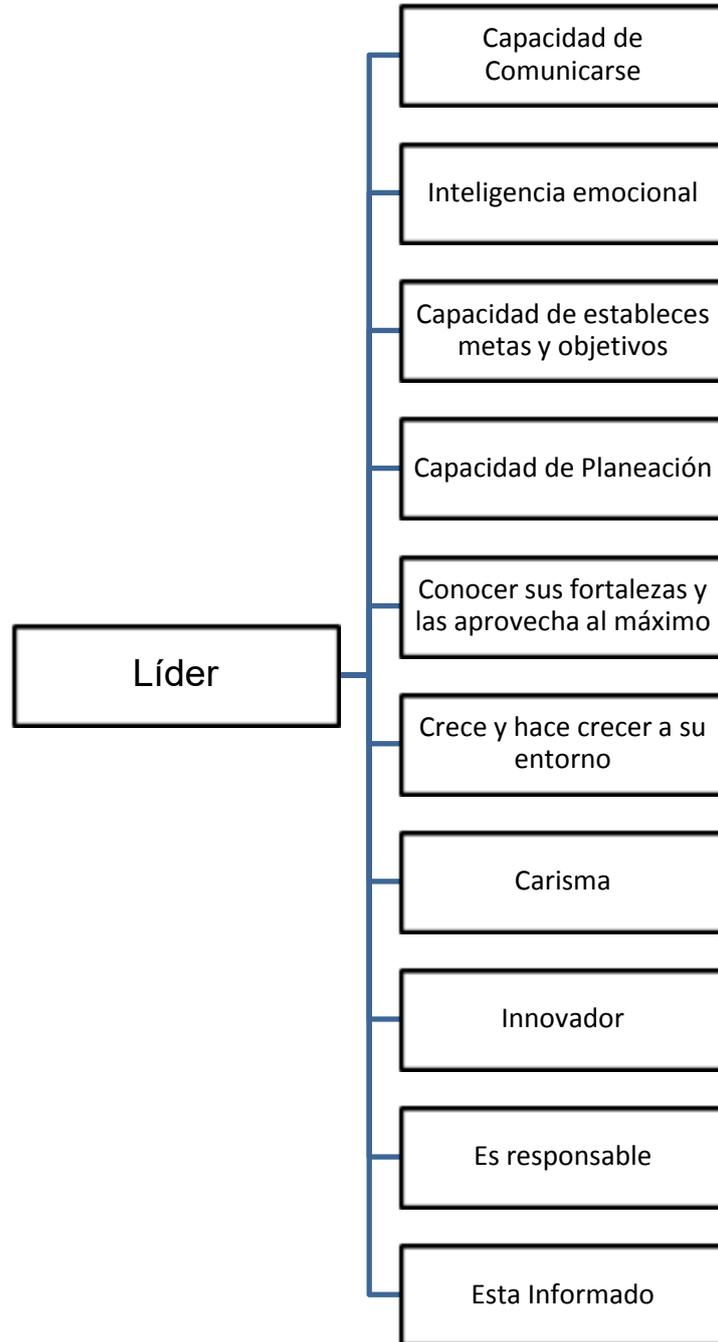


Fig. 2.3. Características de un Líder<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Oderay González Atenco, Liderazgo y Desarrollo Personal, pág. 3



## **2.5. Cualidades de un líder**

Las cualidades que debe tener un líder es necesario aceptar que todo gerente puede y tiene que " aprender a mejorar como líder ", hay una serie de cualidades innatas que conviene tener en cuenta.

El liderazgo es un arte y, como tal, todo líder puede y debe mejorar, pero necesita unos requisitos básicos. Lo que tenemos que pensar es ¿cómo reconocer un líder? En principio hay cinco condiciones que, si bien no aseguran a todo el que las posea que se convierta en un líder, si impiden ser un auténtico líder a quien carezca de ellas. Estas son:

- ✓ A los líderes les gusta la gente
- ✓ Los líderes tienen las ideas bastante claras y hasta una filosofía personal de la vida
- ✓ Disfrutan con las responsabilidades. Las consideran un reto, y piensan que cuanto mayor es el desafío, mayor será la satisfacción al conseguir alcanzar los objetivos.
- ✓ Les gusta solucionar problemas. No podrán trabajar en un entorno sin dificultades: resolver problemas es un incentivo para ellos.
- ✓ Su temperamento les lleva a pensar que no necesitan ganar todos los puntos para considerar que han participado con éxito en una discusión, un debate o una simple reunión. Les encanta conocer y aprender de las opiniones de otros.

Esto nos permite, a través de una simple entrevista reconocer a un posible líder.

El líder necesita, sobre todo, personas y retos, y se siente capaz de que su equipo consiga alcanzar los objetivos previamente marcados.

Delegar no es seguir paso a paso a alguien a quien se le han otorgado responsabilidades ni, en el otro extremo, dejarle desamparado. Consiste básicamente en formar consultores para que puedan hacer bien las cosas y permitirles que las hagan, asumiendo el riesgo calculado y (lo que es más importante), considerando los problemas que puedan surgir como propios. Delegar permite multiplicar los esfuerzos y aumenta considerablemente la motivación del equipo.

Asumir riesgos sin temor al fracaso.

Por otro lado, el líder debe incitar a la acción y por ello debe evitar el temor al fracaso, que podría paralizar la actividad. Todo líder debe dejar claro que nada es peor que la falta de acción, que los fracasos son posibles y, que en caso de que ocurran, se asumen y hay que seguir adelante.



Visión de futuro.

Por último, el líder debe ser optimista por naturaleza y debe mantener una mentalidad ganadora. Debe fomentar en su equipo un cierto espíritu de héroes siempre con los pies en el suelo. Veremos a continuación algunas de las claves de liderazgo. No se trata de elegir nuestro modelo favorito, sino de convencernos de que el único camino a seguir (y en esto no hay alternativa en la gestión de los 90) es a través del equipo, de las ideas claras y de la motivación continua.

## **2.6. Conclusión.**

En este capítulo se puede ver la importancia de identificar a un gerente líder, sus habilidades, características y cualidades las cuales le permiten involucrar a todo su equipo de trabajo para poder llegar a los objetivos planeados en tiempo y forma, para no perder de vista el punto que es el costo-beneficio.

Se plasma la importancia que el Gerente debe de ser un Líder ya sea que se haga o nazca con esas cualidades para poder guiar en los objetivos planteados.



## Capítulo III.

### Liderazgo.

#### 3.1. *Introducción.*

Mostrar el liderazgo, sus diferentes formas de observarlo, sus características, formas en que se puede desarrollar y tipos que puede existir ya que no solo en una forma autoritaria o en forma de guía se puede presentar el Liderazgo.

Mostrar los tipos de Liderazgo para que el Gerente de Proyectos pueda implementar en la Industria de la Construcción.

El liderazgo es una herramienta importante y necesaria para poder romper con los paradigmas existentes en la cultura de la Industria de la Construcción.

#### 3.2. *El Liderazgo.*

Comenzaremos mencionando diferentes definiciones de la palabra Liderazgo desde varios puntos de vista con el fin de expresar adecuadamente la palabra Liderazgo.

De acuerdo a la historia hemos tenido varios personajes que nos han demostrado el Liderazgo en diferentes situaciones, podemos mencionar como en la antigüedad, Moisés, Michael Jordan, Hitler, etc... por mencionar algunos, ellos nos han mostrado el Liderazgo en una simple palabra "líder".

Pero como el interés de este trabajo es Liderazgo tenemos que definir claramente el significado de la palabra, por tal motivo daremos a continuación.

Según el Diccionario de la Lengua Española<sup>16</sup>, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo:

"conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Existe otra definición que es, El liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

---

<sup>16</sup> Diccionario de la Lengua española. Tomo IV, 2010 Pág. 256



Una definición más elaborada dice: “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo”.

Por otro lado podemos decir que el liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Liderazgo son las responsabilidades, actividades y tomas de decisiones de las que se encarga un líder de cualquier tipo ejerciendo su rol con autoridad, control y poder, con el fin de llegar a unas metas, propósitos y objetivos específicos en equipo.

Es la función que ejecuta una persona la cual se distingue entre un grupo, ejerciendo una influencia e incentivación para lograr un objetivo en común, teniendo habilidades como la simplificación de ideas, toma acertada de decisiones entre otras enfocadas hacia un mismo fin.

El liderazgo ha estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. Los principales estudios se encuentran en investigaciones en ciencias sociales orientadas a identificar factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que éste se desempeñe exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos corporativos esperados.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente,



es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991):

"Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?"

Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitud, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

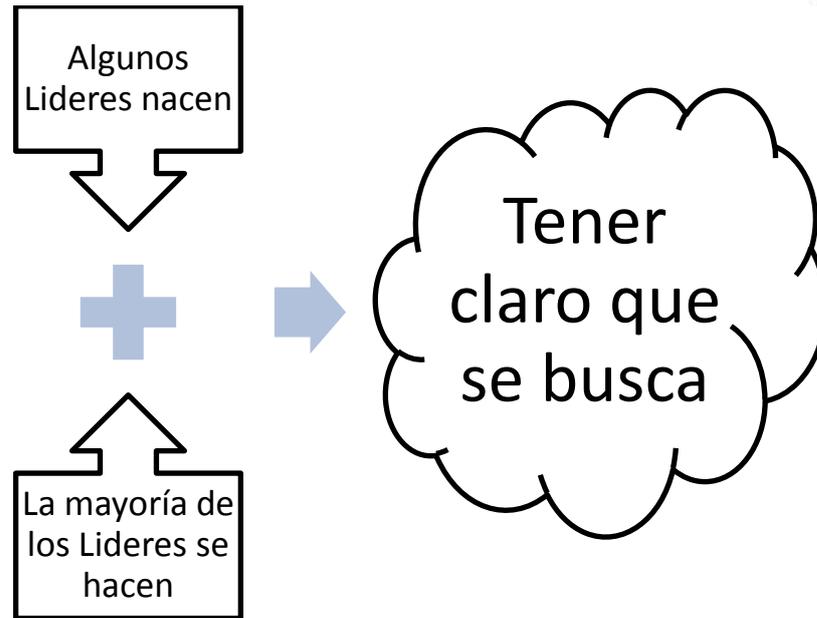


Fig. 3.1. Líderes nacen o se hacen<sup>17</sup>

### 3.2.1. Definición Liderazgo.

El Liderazgo se presenta en cada individuo el cual debe ser desarrollado para poder considerarlo como fundamental, ya que en un grupo de trabajo se pueden presentar diferentes representaciones del Liderazgo.

Si las palabras no están respaldadas por un buen rendimiento y trabajo duro, no sirven para nada.

<sup>17</sup> Apuntes Proyecto de Investigación I, Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestres 2015-1

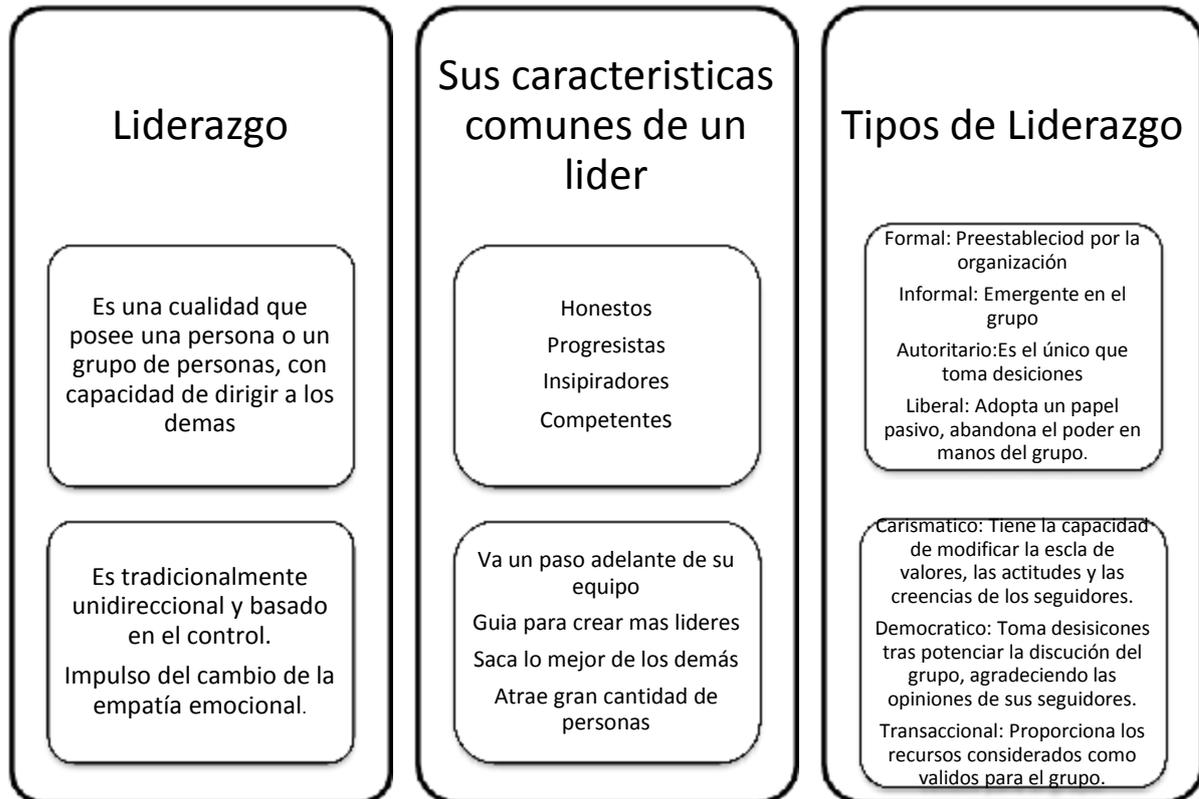


Fig. 3.2. Definición Liderazgo<sup>18</sup>

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, *el liderazgo involucra a otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo *el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo*. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del *liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras*.

<sup>18</sup> Garay Marcelino, Comunicación y Liderazgo: sin comunicación no hay líder



De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

*El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.*

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub líderes.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes

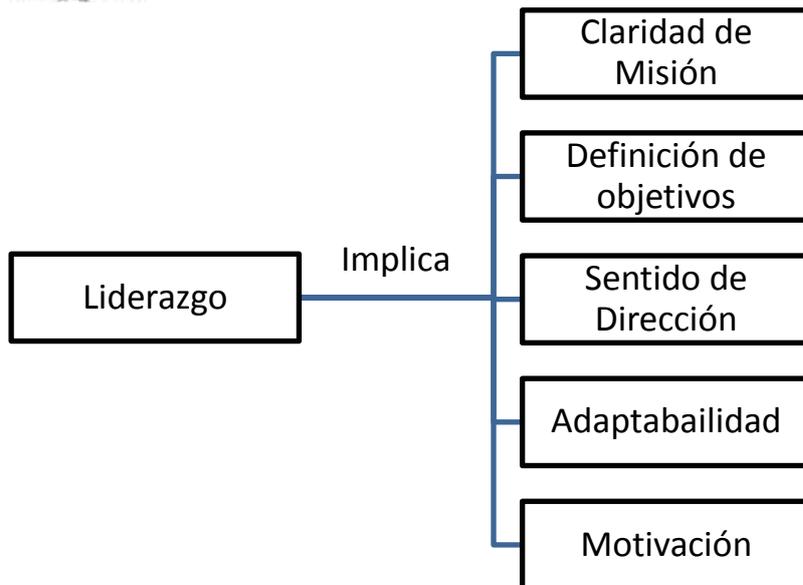


Fig. 3.3. Liderazgo<sup>19</sup>

### 3.2.2. Liderazgo Ciencia de la Conducta.

Para ser un buen líder usted necesita tener las cualidades y las habilidades para facilitar que un grupo crezca y alcance sus objetivos de manera fluida.

Algunas de estas cualidades y habilidades son:

- ✓ Honestidad (transparencia) y paciencia
- ✓ Ser abierto y amigable
- ✓ Habilidades para analizar y resolver problemas
- ✓ Habilidades para la toma de decisiones
- ✓ Habilidades para organizar y para planear
- ✓ La Habilidad para comunicarse y escuchar a otros
- ✓ Modelar el comportamiento que usted espera de los miembros de su grupo
- ✓ La Habilidad para guardar secretos (confidencialidad) y para aconsejar a otros
- ✓ Motivar a los demás y construir equipos de trabajo
- ✓ Saber cómo usar tu autoridad apropiadamente

Es importante recordar que el líder también es un integrante del grupo.

<sup>19</sup> Apuntes Proyecto de Investigación I, Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI. Semestre 2015-1



Un grupo no puede tener éxito sin un buen líder al igual que un líder no puede tener éxito sin un grupo trabajador y efectivo.

Un líder comparte el crédito por el éxito del grupo y también las responsabilidades por cualquiera de los defectos o errores del grupo. Un líder evita frustrarse con los miembros del grupo o mostrarles emociones negativas y trata de evitar gritar, aun cuando se sienta muy disgustado o enojado.

Un líder nunca culpa públicamente a alguien de un error. “Halague en voz alta y discipline suavemente”.

Los líderes quienes son miembros devotos al grupo, modelan el comportamiento que ellos esperan de los otros y se comunican efectivamente, son respetados por los miembros de su grupo y por sus amigos por los buenos líderes que son.

### ***3.2.3. El Liderazgo como Rasgo de la Personalidad.***

Esta teoría sostiene que el líder nace, por lo tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando posea esas cualidades.

El líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar, debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crea y sostiene la tensión hacia el logro de los objetivos<sup>20</sup>.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos; estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Así mismo, otros autores, como Robbins (1979), señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y mantenimiento de la posición del líder<sup>21</sup>.

Este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en

---

<sup>20</sup> Jaime Maristany, Liderazgo, Ed. Layetana, pág. 1.

<sup>21</sup> María T. Palomo Vadillo, Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo, Ed. ESIC, 2007, pág. 22.



función de la situación en que se encuentre el grupo. “La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente; y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados sólo indican qué tipo de personas es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanzada esa posición, esa persona actué de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder”<sup>22</sup>.

### 3.3. Características del Liderazgo.

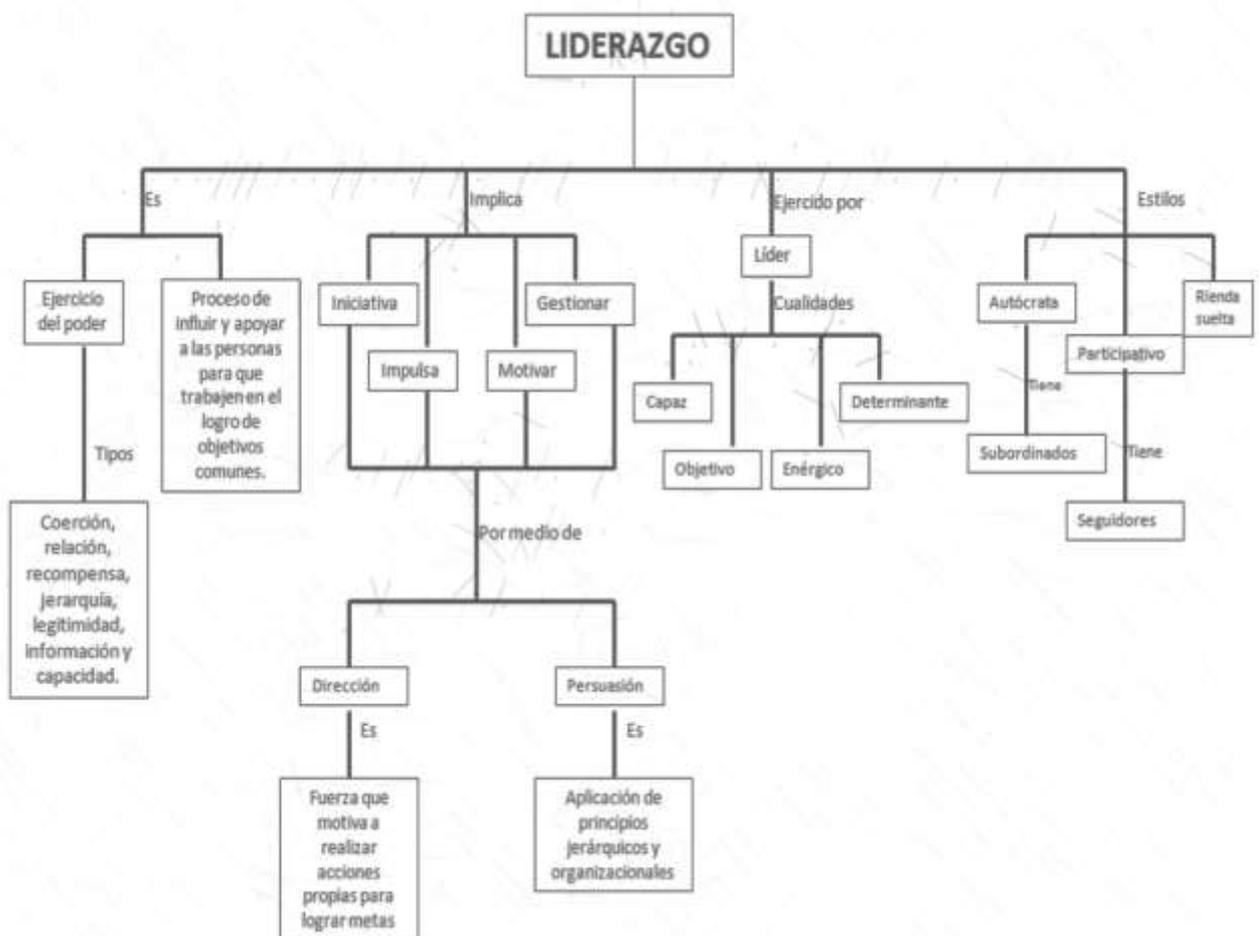


Fig. 3.4. Características<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Ludwig Osuna Aispuro, tesis. Influencia de Autoritarismo en la Construcción, 2009, pag.42

<sup>23</sup> Anexo 5, Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente ordinaria, para lograr cosas extraordinarias. Secretaria de Trabajo y Previsión Social.



### **3.3.1. Necesidades del Desarrollo del Liderazgo.**

Dirigir personas es un tema en el que no todos los directivos de empresas han conseguido tener éxito. Pocos directivos reconocen su falta de destreza y capacidad para conducir personas y equipos. Para obtener la máxima eficacia y rentabilidad es necesario saber motivar a las personas, ejercer un liderazgo autentico, delegar la autoridad necesaria, desarrollar y retener a los colaboradores eficaces, identificados con los valores de la propia empresa, que vean en el desarrollo de la empresa su propio desarrollo<sup>24</sup>.

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto en los últimos años.

No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. La gerencia actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocráticos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas. La visión más clara acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana.<sup>25</sup>

El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ricardo J. Cortés Gómez, Estudio de Investigación sobre la Importancia de los Aspectos de Motivación, Liderazgo y Delegación de Autoridad, 2002

<sup>25</sup> Ludwing Osasuna Aispuro, Influencia de Autoritarismo en la Construcción. UNAM. 2009, pág. 1.

<sup>26</sup> Jorge Luis Hernández Cuesta, El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación desde la perspectiva etológica, Bogota, D.C. 2013, pág. 25



### 3.4. Tipos de liderazgo.

Mencionaremos los diferentes tipos de Liderazgo que podemos encontrar en el desarrollo empresarial:

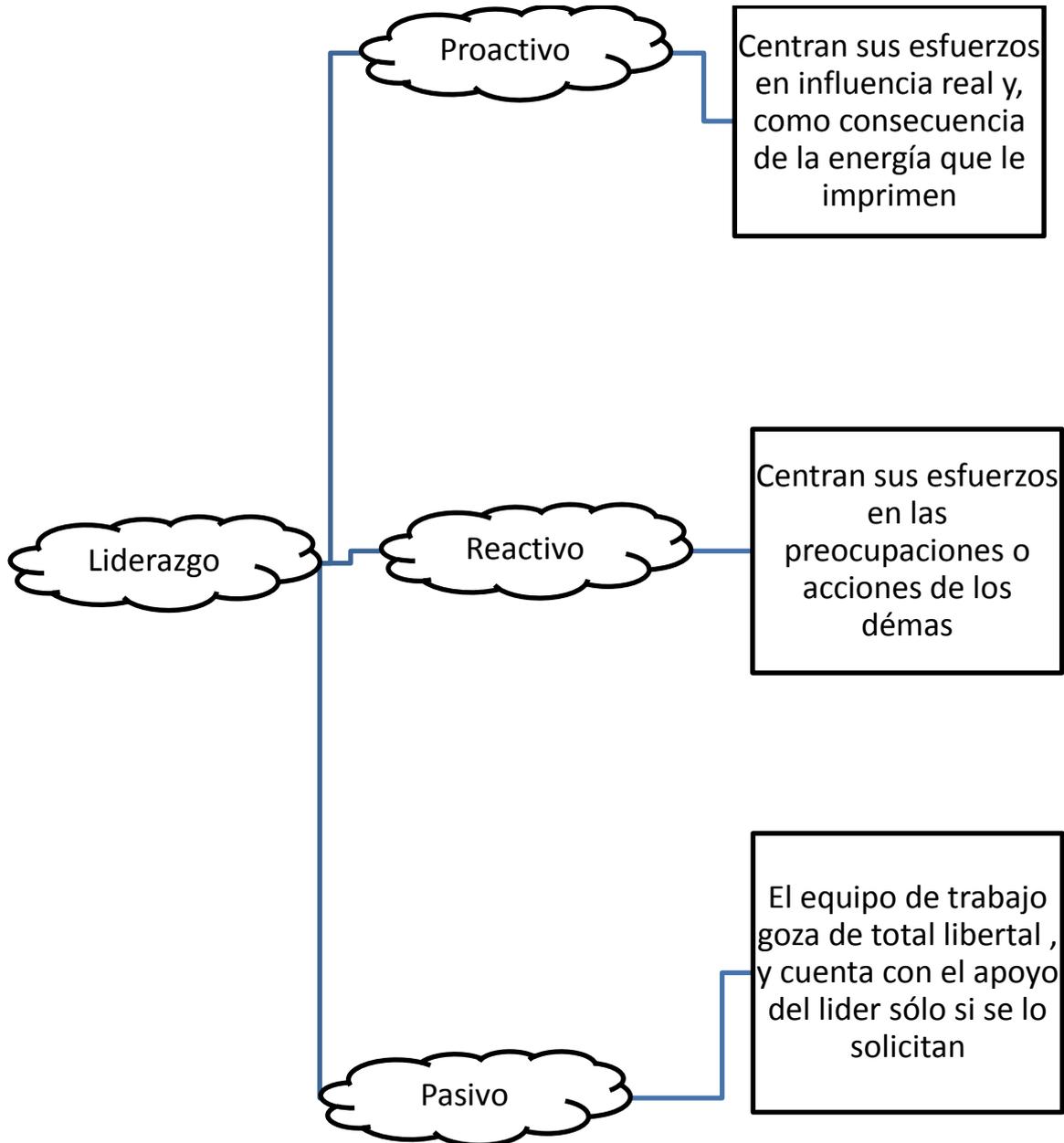


Fig. 3.5. Tipos Liderazgo<sup>27</sup>

Adicionalmente podemos mencionar diferentes tipos de Liderazgo que se pueden observar en diferentes grupos de trabajo.

<sup>27</sup> Definicion.mx: <http://definicion.mx/Liderazgo/>



### **3.4.1. Liderazgo Autocrático.**

Este liderazgo es totalmente opuesto al liderazgo natural o participativo. Su principal característica es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas.

Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas. Este tipo de liderazgo está recomendado por los expertos en aquellos momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía.

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del equipo tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización.

Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

### **3.3.2. Liderazgo Burocrático.**

Se caracteriza por llevar a cabo las tareas según su “libro de estilo” y “hoja de ruta marcada”. No contemplan ningún cambio y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones ya preparadas.

No muestra demasiado interés en la personalidad de las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente.

Este tipo de liderazgo está recomendado principalmente en empresas donde siempre haya cierto tipo de riesgo laboral y se tengan que tomar medidas especiales.

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.



Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

### **3.4.3. Liderazgo Carismático.**

El líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas.

Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito.

Entre sus principales deficiencias está el centrar demasiados los esfuerzos alrededor de esta figura puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy enérgicos al conducir a los demás.

De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa.

En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

### **3.4.4. Liderazgo Laissez-faire.**

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta.

Puede ser efectivo si los líderes supervisan y orientan lo que se está logrando, sobre todo es importante la comunicación que tiene en el equipo de trabajo.

A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.



Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control y falta de supervisión del Gerente de Proyectos o el responsable del proyecto.

El liderazgo en del líder al ponerlo en debate es limitado; solo presenta algunos materiales al grupo y aclara solo suministrara información si la solicitan.

La división de tareas y elección de compañeros es a cargo del grupo.

Solo se realizan comentarios esporádicos sobre las actividades del equipo trabajo, solo cuando se le pregunta.

### **3.4.5. Liderazgo Natural.**

El Liderazgo Natural se enfoca en la persona, es aquella que, pese a tener una actual sobresaliente en la mayoría de los casos, su figura no está reconocida como tal.

Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo.

Se le distingue del resto, y sobre todo del autocrático, en que no impone nada y todas las decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas, siendo en este caso muy parecido al liderazgo participativo.

Es también aquella persona que sabe llevar a las personas al punto que quiere llegar; inspira a las personas a dar lo mejor de ellos, sin mucho esfuerzo logra equilibrar firmeza y seguridad.

El liderazgo se manifiesta por la naturaleza de la persona, porque es su forma de ser<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Mario Hernández. Ensayo sobre Liderazgo Natural , enero 2014



#### **3.4.6. Liderazgo Orientado a la Tarea.**

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos.

Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y las tareas necesarias, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar.

Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Este Liderazgo es el que generalmente se utiliza en la contratación por destajo en la construcción, enfocándose en el cumplimiento de la tarea.

#### **3.4.7. Liderazgo Participativo.**

Muy parecido al liderazgo natural, este tipo de liderazgo, pese a tener él mismo la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones.

Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo.

Los expertos en la materia recomiendan adoptar este tipo de liderazgo cuando sea de vital importancia trabajar en equipo y la calidad se imponga a la rapidez de sacar las tareas adelante.

Los líderes participativos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades.

Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.



### **3.4.8. Liderazgo Transformacional.**

El líder transformacional, aparte de cumplir con los objetivos marcados de la mejor manera posible, es el encargado de proponer nuevas iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas

Muchos expertos coinciden en que es el pilar dentro de los diferentes estilos de liderazgo empresarial.

Puede parecerse bastante al liderazgo carismático en el entusiasmo que transmiten a las personas, aunque al final su ego no es tan grande y antepone el beneficio del grupo al suyo propio.

Son una fuente de inspiración para sus equipos pero a la vez necesitan sentirse apoyados por el resto de personas.

Al considerar a la gerencia (management), como un proceso de interacción del dirigente sobre el subordinado, entonces el estilo de dirección es la forma de llevar a cabo este proceso, es decir, la forma personal que imprime el administrador a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos. La importancia del mismo, radica en que es un factor determinante en el éxito o fracaso de una organización, por su estrecho vínculo con el concepto de liderazgo. Así mismo, podemos definir a éste, como la combinación de habilidades, métodos y procedimientos de influencia sobre la actividad de los subordinados<sup>29</sup>

El líder, es una persona que ha aprovechado mejor cada una de sus experiencias, tiene propósitos superiores, no se conforma, siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución, ha hecho de su vida un entorno pedagógico y está convencido de que el líder se hace por sí mismo más que por medios externos. Es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa.

Existen 3 razones básicas que justifican la presencia de líderes en las organizaciones<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> María J. Ávila Osornio, Diseño de un Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales, 2007, pág. 58.

<sup>30</sup> Miguel A. Cornejo, Excelencia la Nueva Competencia, Ed. GRAD, 1990.



1. Son responsable de la productividad.
2. Representan la guía a seguir, son el prototipo; marcan la conducta y el estilo que todos deben seguir.
3. Mantienen la integridad corporativa, dan significado al trabajo.

### **3.5. Conclusión.**

En el presente capítulo se puede observar la importancia del Liderazgo, no solo es una palabra para decir que se guía o se orienta, si no es una forma de la personalidad de la persona, se puede nacer o hacer, lo importante es orientarla a los objetivos que el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción pueda desarrollar, no solo es autoritario sino una manifestación de la personalidad de cada individuo.



## Capítulo IV.

### Habilidades y Herramientas Gerenciales.

#### 4.1. *Introducción*

Describir la habilidad y Herramientas Gerenciales necesarias para un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, con la finalidad de incrementar su conocimiento para poder solucionar con mayor eficiencia todos los futuros problemas que se le puedan presentar en su ámbito laboral.

#### 4.2. *Habilidad.*

El liderazgo es un viaje en constante evolución. Primero describiremos la Habilidad como lo mencionamos en el capítulo anterior, el liderazgo es un habilidades las cuales se puede resaltar en la formación de un futuro Gerente de Proyectos.

- ✓ Habilidades para analizar y resolver problemas
- ✓ Habilidades para la toma de decisiones
- ✓ Habilidades para organizar y para planear
- ✓ Habilidad para comunicarse y escuchar a otros
- ✓ Habilidad para guardar secretos (confidencialidad) y para aconsejar a otros
- ✓ Motivar a los demás y construir equipos de trabajo
- ✓ Saber cómo usar tu autoridad apropiadamente

Considerando las habilidades del liderazgo antes mencionadas podemos definir comenzar a describir lo que corresponde a la definición de Habilidad

##### 4.2.1. *Definición.*

La palabra Habilidad viene del latín *habilitas*, *habilitatis*, que es la cualidad del hábil que en latín es *habilis*.

El adjetivo *habilis* significó primero “lo que se puede tener”, que es cómodo y llevadero, y luego designó a las personas que tienen diversas capacidades. En realidad procede del verbo *habere*, que significa tener.

Del Latín *habilitas*, *habilitatis*, Capacidad, inteligencia y disposición para una cosa.



Gracia y destreza en ejecutar una cosa que sirve de adorno al sujeto; como bailar, montar a caballo, etc... Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza<sup>31</sup>.

Valerse de toda su destreza y maña para negociar y conseguir una cosa<sup>32</sup>.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio<sup>33</sup>.

Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

La habilidad supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. Se relaciona con la capacidad, aunque ésta solamente entendida como una posibilidad del ser humano (habilidad y capacidad no se relacionan si hablamos por ejemplo de capacidad de almacenamiento en una computadora). Existen diferentes tipologías de habilidades, como las intelectuales o las físicas.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Diccionario de la lengua castellana. 2014, Pag. 531

<sup>32</sup> Ídem

<sup>33</sup> definicionabc.com/general/habilidad

<sup>34</sup> Definicion.mx: <http://definicion.mx/habilidad/>



#### 4.2.2. Tipo de Habilidades.

La habilidad las podemos clasificar dependiendo de la actividad que vayamos a desarrollar.

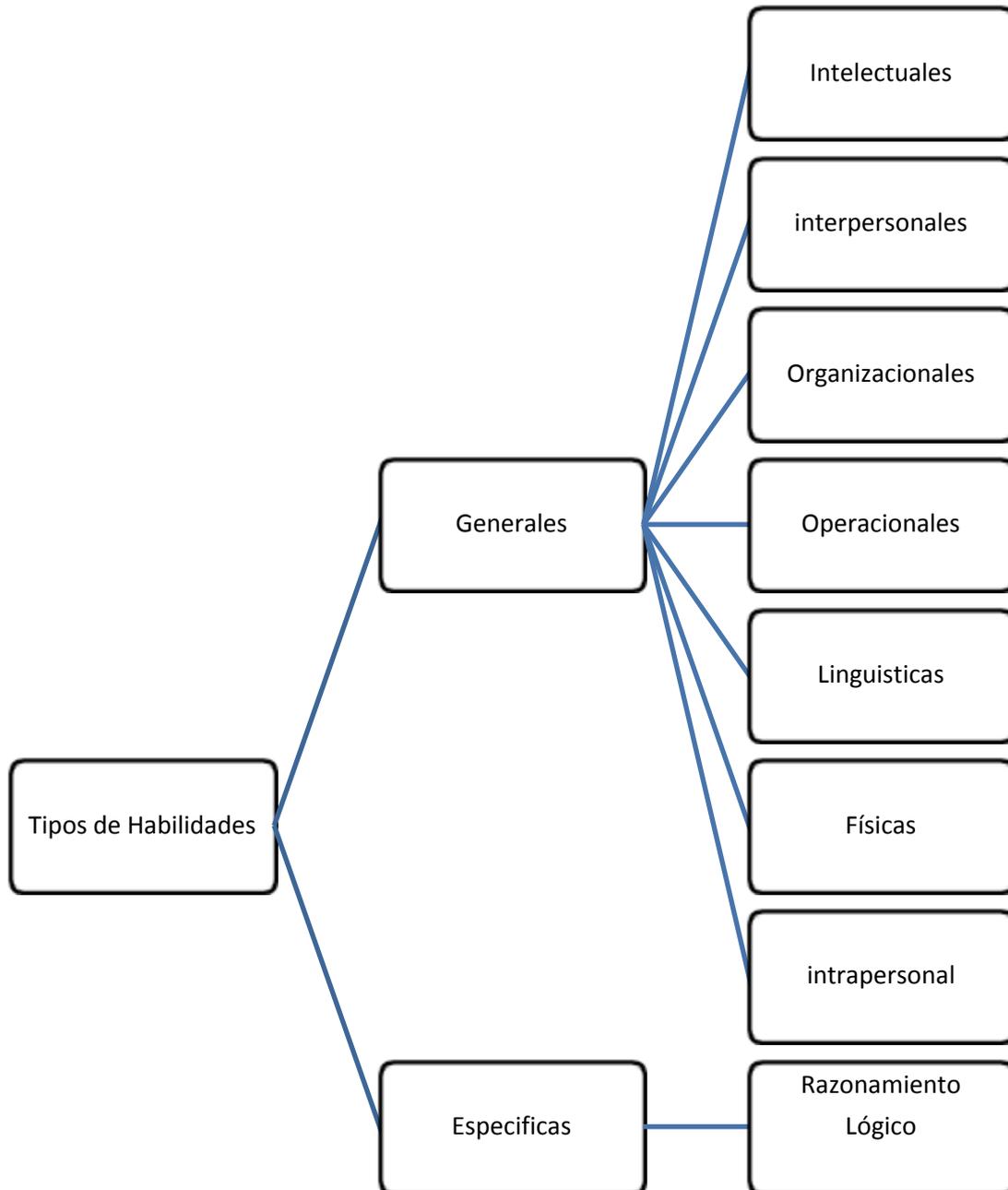


Fig. 4.1. Tipos Habilidades<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Definicion.mx: <http://definicion.mx/habilidad/>



### **4.3. Enfoque de la habilidad**

#### **HABILIDADES GENERALES**

##### **Habilidades Intelectuales**

Son aquellas en que se potencia la retención de información, aprendizaje, análisis, evaluación, manejo de la conceptualización, etc.

##### **Habilidades Interpersonales**

Habilidad para entender a los demás a través de observar, comprender y escuchar a los demás; percibe con mayor facilidad el tono y los gestos que expresan un sentir. Darse a entender por los demás, expresando sus sentimientos tanto positivos como negativos en una gran variedad de situaciones, sin producir conflictos.

Son aquellas características necesarias en áreas de la negociación, motivación, liderazgo, control y estudio psicológico, entre otros.

##### **Habilidades Organizacionales**

Corresponde a la capacidad de Sistematización, es decir agilidad mental para reducir a sistema un procedimiento, una acción, la disposición de partes de un sistema, etc. Es decir, coordinar un conjunto de cosas o partes de acuerdo a un ordenamiento que los relaciona entre sí para su funcionamiento.

En este proceso está contemplado el clasificar, ordenar, disponer, seleccionar, listar, jerarquizar, categorizar, etc.

Habilidad necesaria en la administración, planificación y supervisión.

##### **Habilidades Operacionales**

Son aquellas en las que se manifiesta habilidad para manejar físicamente el uso de maquinaria, equipo tecnológico, equipo de medición, reparación, digitalización de una consola, interpretación de instrumento musical, etc.

Mayor capacidad de controlar ambientes visuales complejos (ej. Juegos de video). Poder mantener un seguimiento de un mayor número de objetos a la vez y procesar con mayor agilidad la información visual de transformaciones continuas.

##### **Habilidades Lingüísticas**

Mayor facilidad en manejar diferentes idiomas, comunicación, redacción, hablar en público, expresarse fácil y claramente, etc.

##### **Habilidades Físicas**



Manejo coordinado de los sentidos y los movimientos corporales, considerando equilibrio, precisión, elasticidad, dirección, fuerza, entre otros.

Buena respuesta a las improvisaciones en el movimiento del cuerpo, rápida respuesta a estímulos.

Mayor resistencia a condiciones del medio como resistencia, potencia, velocidad, etc.

#### Habilidades de Expresión Artística

Habilidad en el manejo del lenguaje estético ya sea por medio de la música, la imagen, el color, la textura, el movimiento, la palabra, etc. Facilidad en expresar el mundo de las sensaciones o de la imaginación.

#### Habilidad Intrapersonal

Capacidad para detectar, comprender y expresar su propio sentir, de reconocer sus características y reflexionar respecto de sí mismo y de sus planes personales. El conocimiento de sí mismo lo hace una persona segura de sus capacidades y estable emocionalmente.

#### HABILIDADES ESPECÍFICAS

##### Razonamiento Lógico

Habilidad para analizar proposiciones o situaciones complejas, entender la relaciones entre los hechos y encontrar las causas que los produjeron, prever consecuencias y así poder resolver el problema de una manera coherente, tal como lo haces en los juegos de estrategia.

Es el razonamiento no verbal, el que se capta a través de la observación de la realidad. En este tipo de razonamiento está la tendencia a la utilización de pautas (secuencias), clasificaciones, dibujos o esquemas en el estudio del funcionamiento, comportamiento y comprensión de algo; a diferencia del lenguaje hablado, o escrito, o discutido, etc...

##### Comprensión Verbal y Expresión Escrita

Facilidad para comprender el significado de las palabras. Reteniendo con facilidad el significado de ellas y logrando rápidamente su adecuada utilización.

Facilidad para seguir la idea de algo expuesto en forma escrita, es decir, comprensión y concentración de lo que se lee.

Habilidad en situar las ideas de manera conveniente para conformar un argumento.



Preferencia por aprender por medio de lo expresado en palabras, ya sea a través de la lectura, expuesto en forma oral, escribiéndolo, discutiendo o debatiendo lo que está tratando de asimilar.

Expresión de las ideas en forma clara y precisa.

Facilidad en la expresión escrita: desarrollo en orden de una idea, correcta estructuración de la frase u oración, comprensión y utilización adecuada de los signos de puntuación (es decir, la redacción).

### *Habilidad Literaria*

Habilidad en la construcción poética, humorística y elaborada del lenguaje.

Facilidad para narrar historias.

### *Razonamiento Numérico*

Habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables.

Facilidad para operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error.

### *Razonamiento Espacial*

Capacidad para imaginarse de manera nítida un objeto de tres dimensiones y su posición en el espacio.

Visualización mental de un objeto mirado desde distintas perspectivas (diferentes puntos de observación).

Imaginación visual de una figura de dos dimensiones moviéndose en el espacio.

Visualizar imaginariamente el volumen que forma una figura de dos dimensiones al girar o estar en movimiento.

Comprender las relaciones espaciales entre objetos, es decir, ubicación espacial de cada uno de ellos, la relación espacial entre ellos, su confrontación (su alineamiento respecto a un eje), etc... Facilidad para interpretar representaciones planas en volumétricas.

Habilidad en distinción de formas y matices de colores.

Buena estimación de las dimensiones de un cuerpo.

Habilidad para interpretar gráficos, mapas y radiografías.



Tiende a la realización de esquemas para la comprensión de lo que está aprendiendo.

Tendencia al dibujo, a construir y crear.



#### **4.4. Habilidad del Liderazgo.**

Podemos mencionar como habilidades las siguientes:

Capacidad para motivar a otros, para que un proyecto salga y haga la diferencia no es suficiente con que el jefe crea en él. Primero hace falta que el equipo entero esté motivado, que entienda de qué se trata el proyecto y el beneficio que brinda a los clientes.

Cuando se emprende no todo suele salir bien puede presentarse complicaciones, por lo tanto hay que saber mantener al equipo motivado y alineado.

La honestidad, la transparencia es un gran valor, especialmente cuando se trata de liderazgo.

Para conseguir que un equipo trabaje con ganas y en la misma dirección, un jefe necesita ser claro, honesto y que sus acciones sean consecuentes con sus palabras.

Muchas veces el equipo de trabajo tendrá dudas sobre su trabajo o proyecto y es responsabilidad del líder aclararlas.

El jefe debe ser franco y decir la verdad aunque no todo el mundo esté de acuerdo. Esta sinceridad será una gran herramienta para resolver los conflictos.

El Analizar y resolver los problemas es la gran problemática para un líder el cual debe de central, forma parte de las competencias más importantes que definen su rol en la empresa. Porque dos de las principales tareas de las posiciones de liderazgo son, identificar oportunidades y resolver los problemas que surgen en la organización. Y para esto hace falta una combinación de gran poder de análisis y don de gentes.

Buscar resultados es la actitud proactiva es otro rasgo indispensable de los grandes líderes que saben que los resultados no se consiguen solos. Para llegar a las metas hace falta perseverancia, trabajo y resiliencia. Una visión amplia del proyecto no es suficiente si lo que se busca es el éxito: es necesario trabajar duro para hacer que las cosas sucedan. Bien lo dijo Thomas Edison, "Visión sin ejecución es solo alucinación".

Ser un buen comunicador esta habilidad de liderazgo está íntimamente relacionado con la motivación y honestidad. Sin una buena comunicación, un jefe nunca llegará a ser un gran líder. Debe saber comunicar sus ideas y metas en diferentes formas y utilizando diferentes medios. Puede ser mediante reuniones individuales o grupales, a través de conversaciones presenciales o a través de correos, llamadas, un blog, medios sociales etc.



Fortalecer las relaciones los resultados de un negocio, en gran parte, están ligados a las relaciones que los emprendedores han desarrollado a lo largo del tiempo. El desarrollo de las relaciones interpersonales es un trabajo al que hay que dedicarle tiempo y esfuerzo para que den resultados. Es importante cultivar una red de contactos de calidad. Es importante crear vínculos, tanto con el equipo como con los jefes, los clientes, los proveedores, la comunidad, los intermediarios y hasta la competencia.

Adquirir experiencia la experiencia se construye paso a paso con los años y es fundamental para liderar una empresa. Pero debe ser una experiencia lo más integral posible, que demuestre un conocimiento de la industria o sector, y que sirva para guiar al resto del equipo. Algunas personas llegan a posiciones directivas luego de una trayectoria muy marcada en ventas, diseño, gestión, etc., y con ese bagaje pretender dirigir la empresa, pero sin conocer las diferentes facetas del trabajo necesarias en el proyecto es difícil liderar.

Tener una perspectiva estratégica para poder diseñar un plan o una estrategia exitosa a mediano o largo plazo es fundamental tener una visión de futuro, saber hacia dónde se va, cuáles son los posibles obstáculos que habrá que evitar. Solo con una mirada panorámica se podrán tomar decisiones adecuadas que conduzcan al éxito.

Ayudar al desarrollo de otros, un gran líder sabe que su proyecto no saldrá adelante sin un buen equipo que lo respalde. Por eso, además de dedicarle tiempo y esfuerzo a su propia formación, no dudará en reservar tiempo y recursos para invertir en el desarrollo de su equipo. Seguramente, entre los mejores empleados que tenga hoy estarán algunos de los líderes que guiarán el futuro de la compañía.

Innovar y reinventarse no es un valor nuevo, sí que ha cobrado cada vez más importancia considerando el ritmo al que se mueve el mundo en la actualidad, que requiere una capacidad constante de reinventarse. En el sector empresarial la importancia de ser innovador es especialmente importante y se ha transformado en una cualidad de liderazgo básica. Quien triunfa, es por lo general, quien lleva un paso por delante de los demás, quien encuentra nuevos caminos, quien descubre una nueva solución, un nuevo producto, un nuevo canal de ventas, una nueva estrategia.



## 4.5. Herramientas Gerenciales.

### 4.5.1. Definición.

Las Herramientas Gerenciales son Instrumentos que nos permiten:



Fig. 4.2. Instrumentos Gerenciales.<sup>36</sup>

Las Herramientas Gerenciales pueden definirse como el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de objetivos.

La definición puede descomponerse en, al menos, dos partes:

- ✓ Manejar y orientar, altamente comprometida con hacer cosas
- ✓ Lograr objetivos, asociada a los resultados.

De tal forma que el Gerente de Proyectos de debe tener en cuenta los conocimientos de las técnicas para poder Organizar y Planear los objetivos:

- Mapas mentales
- Mapas conceptuales
- Causa-Efecto
- Conferencia de Búsqueda
- Árbol de Objetivos

<sup>36</sup> Apuntes Administración de la Construcción, Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestre 2015-1



Para la Evaluación de los objetivos planteados puede utilizar:

- ✓ Enfoque de Evaluación
- ✓ Evaluación Interactiva
- ✓ Técnicas Heurísticas

Para controlar los procesos que se pueden presentar para el control de la misma puede utilizar:

- i. Benchmarking
- ii. Outsourcing
- iii. Just in Time
- iv. Calidad Total
- v. Mejora Continua.

Todas ellas le permiten al Gerente de Proyectos, poder visualizar de mejor manera la forma en que puede afrontar un proyecto que se le llegue a presentar.

#### **4.5.2. Herramientas Gerenciales.**

Como futuros Maestros en Ingeniería debemos empezar adoptar estas herramientas en la vida cotidiana para familiarizarnos con ellas y lo que es más importante dominarlas, además veremos que los retos que nos presenta la vida serán más fáciles de afrontar porque formamos un líder que pretende no tener debilidades, un líder que no se doblega ante lo desconocido y que puede aprovechar al máximo los recursos que lo rodean.

Podemos mencionar las siguientes herramientas gerenciales, estas herramientas con habilidades que tiene el Gerente de Proyectos.

- ✓ Enfoque de Sistema
- ✓ Aprender a Aprender
- ✓ La Negociación
- ✓ Comunicación Asertiva
- ✓ Toma de Decisiones
- ✓ Excelencia
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Resistencia a la Tensión
- ✓ Desarrollo Personal
- ✓ Administración del Tiempo



### **Enfoque de Sistema.**

El gerente de proyectos debe de contemplar el enfoque de sistemas ya que nos permite visualizar el enfoque de sistema como una solución de problemas. Considerando estas conclusiones:

- ✓ Un enfoque poco sistemático de los problemas dentro de las empresas y en el gobierno ya no es suficiente para solucionarlos en forma eficiente.
- ✓ La tecnología, las empresas, las organizaciones y los asuntos en general son cada vez cada vez más complejo y porque las decisiones políticas requieren cada vez más el gasto de grandes sumas de dinero - para que las consecuencias de la mala toma de decisiones son cada vez cada vez más costoso.
- ✓ Un enfoque sistémico de los problemas exige un enfoque poco sistemático se sustituye por una enfoque general. Ingeniería de Sistemas es la ciencia de diseñar sistemas complejos, por el uso eficiente de los recursos en forma de hombres, dinero, máquinas y materiales, por lo que el subsistemas individuales que componen el sistema global pueden ser diseñados, bien coordinado, comprobado y operado a fin de lograr el objetivo general de la manera más eficiente.
- ✓ El rápido desarrollo de la ingeniería de sistemas en los últimos años ha sido estimulado no sólo por la creciente complejidad de las empresas, sino también por la creciente potencial de las grandes computadoras analógicas, digitales que permiten un modelo general del sistema para ser optimizado.
- ✓ La ingeniería de sistemas se ejerce una influencia unificadora sobre la gestión atando las muchas técnicas especializadas necesarias para resolver complejos problemas.
- ✓ El ingeniero que maneja un sistema es visto como el generalista que siempre tiene una visión global y que siempre preste especial atención para asegurar que los objetivos del sistema son correctos.
- ✓ Enfoque de sistemas resalta el hecho de que se necesitan cambios fundamentales en la forma en que los individuos y las organizaciones realizan su trabajo. En particular, se exige que la solución de problemas debe llevarse a cabo sobre una base más interdisciplinario, que muchas empresas y organizaciones necesitan ser organizados de una manera más integrada que en la actualidad.
- ✓ Ingeniería de Sistemas es vista como un factor clave en la mejora de las prácticas de gestión, y por lo tanto, en la eficiencia de las empresas y organizaciones
- ✓ La necesidad urgente de inyectar sistemas pensando en todos los niveles de la industria, el comercio y el gobierno.



La naturaleza de la Ingeniería de Sistemas. Un sistema es un complejo grupo de seres humanos y de máquinas. Los sistemas pueden dividirse en subsistemas, la cantidad de detalles subsistema dependiendo del problema que se estudia.

Diagramas de flujo de bloques proporcionan un entendimiento más fácil de describir los subsistemas.

El producto de un subsistema dado proveen los insumos para otros subsistemas.

Así, el rendimiento de un sub-sistema dado interactúa con el rendimiento de otros subsistemas y, no pueden ser estudiados de forma aislada. El sistema que se estudia normalmente formar parte de una jerarquía de sistemas. Los sistemas que están en la parte superior son muy importantes y ejercen una influencia considerable sobre los sistemas de baja hacia abajo.

Para la función con la máxima eficacia, un sistema debe estar diseñado de tal manera que es capaz de lograr su objetivo general de la mejor manera posible. Los sistemas podemos dividirlos en cuatro etapas: Análisis de Sistemas; Sistemas de Diseño; Implementación y Funcionamiento.

### ***Aprender a Aprender.***

Aprender a aprender significa que el Gerente de proyectos se comprometa a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin de reutilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos: en casa, en el trabajo, en la educación y la institución.

Enseñar a aprender a aprender nos permite experimentar a lo largo de su estancia en cualquier lugar el placer que produce entender algo que antes no comprendíamos, resolver un problema que se nos resistía, sentirse capaces de entender y solucionar el problema.

En los primeros niveles podemos comenzar ya a instruir el hábito de interrogarse para que y cuáles son los objetivos, qué pasos hay que dar, lo hemos hecho bien o mal, qué otra cosa podemos hacer, qué nos gusta más de aprender y qué nos resulta más difícil.

Este método se debe enseñar desde el inicio de la escolaridad y es responsabilidad de todos los docentes y del conjunto de las áreas curriculares.



Para esto se siguen algunos principios metodológicos especialmente relevantes para este ámbito del conocimiento.

El primero de ellos se refiere a la importancia que tiene explorar las concepciones que el futuro gerente de proyectos logre visualizar que tienen sobre el aprendizaje.

Un segundo principio metodológico implica enseñar al gerente de proyectos a regular sus propios procesos de aprendizaje. Es decir a planificar, supervisar y evaluar su comportamiento cuando se enfrentan a cualquier tarea a realizar. Antes de comenzar con la planificación, el gerente de proyectos debe preguntarse por los objetivos.

El tercer principio metodológico es ayudar al gerente a que realicen atribuciones adecuadas de sus éxitos o fracasos, para prestar atención a la dimensión emocional a la que se hizo referencia en el apartado anterior.

El cuarto recurso metodológico hace referencia es la escritura epistémica (como conocemos). Son muchos los estudios que ponen de manifiesto la gran capacidad del lenguaje para hacer explícitas ideas y conocimientos que tenemos pero que no sabemos que tenemos o que se “aclaran” al expresarlas.

Podemos decir que el éxito depende principalmente de cuatro aspectos:

- i. Aptitudes intelectuales.
- ii. Conocimientos previos.
- iii. Motivación.
- iv. Técnicas y hábitos.

Tenemos que destacar que la lectura de un libro de técnicas de estudio o la asistencia a un curso sobre las mismas, no garantiza los resultados. Para sacar provecho a las técnicas no basta con leerlas o conocerlas, deben ser aplicadas.

Aprender a Aprender, nos permiten conocer diferentes formas de como aprender y como desarrollar esas habilidades para incrementar todas nuestras cualidades sobre todo poniéndolas en práctica para nuestro crecimiento profesional



## La Negociación

Las investigaciones y teorías de la Negociación inician en los años setenta, el primer proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard de Estados Unidos, la investigación se realizó entrevistando a muchos expertos con el fin de encontrar elementos que permitiera plantear un método práctico de negociación y que a la vez pudiera ser de aplicación a cualquier tipo de negociación.

Según Fisher y Ury la negociación se basa en principios:

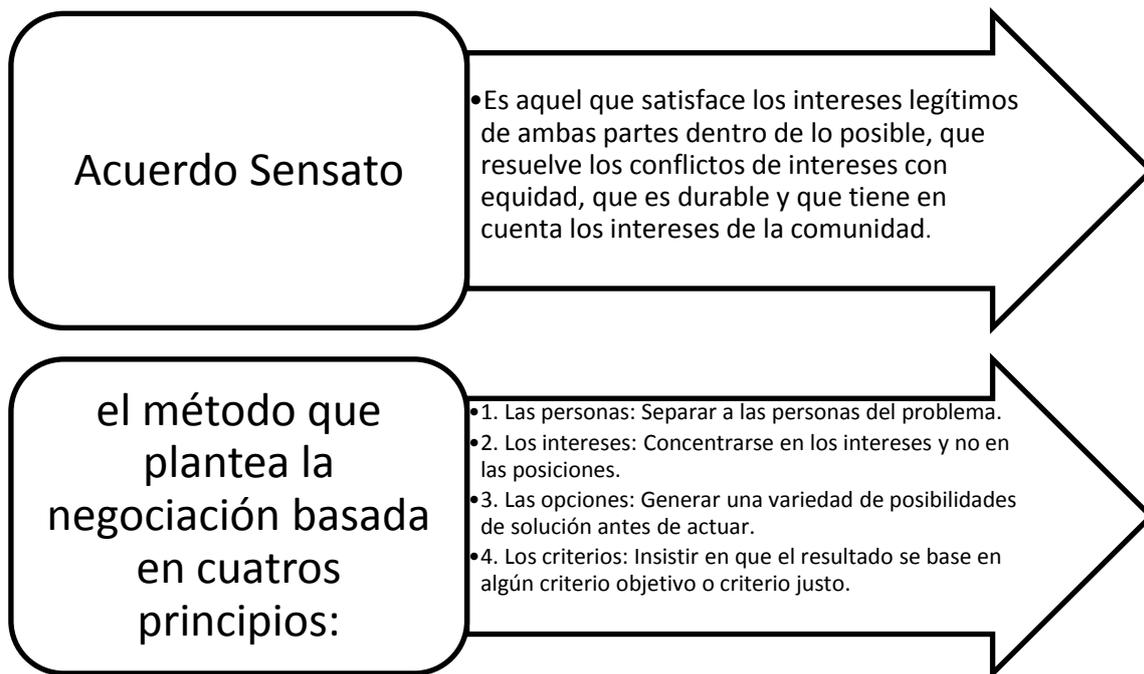


Fig. 4.3. Principios de Negociación<sup>37</sup>

Por lo tanto se puede definir a la Negociación como el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes u opuestos, confrontan sus intereses, a través de una comunicación dinámica, donde intercambian bienes y servicios, tratando de resolver sus diferencias en forma directa para lograr una solución que genere mutua satisfacción de las partes.

Según David Kuechle y Haward Raiffa es la ciencia y arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados comprendiendo que ganaran más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados; buscando una salida mejor a través de una dedicada acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro medio.

Existen dos formas o estrategias de negociación (Fig. 4.4)<sup>38</sup>:

<sup>37</sup> Antonio Romero Gálvez; "La Negociación. Pdf

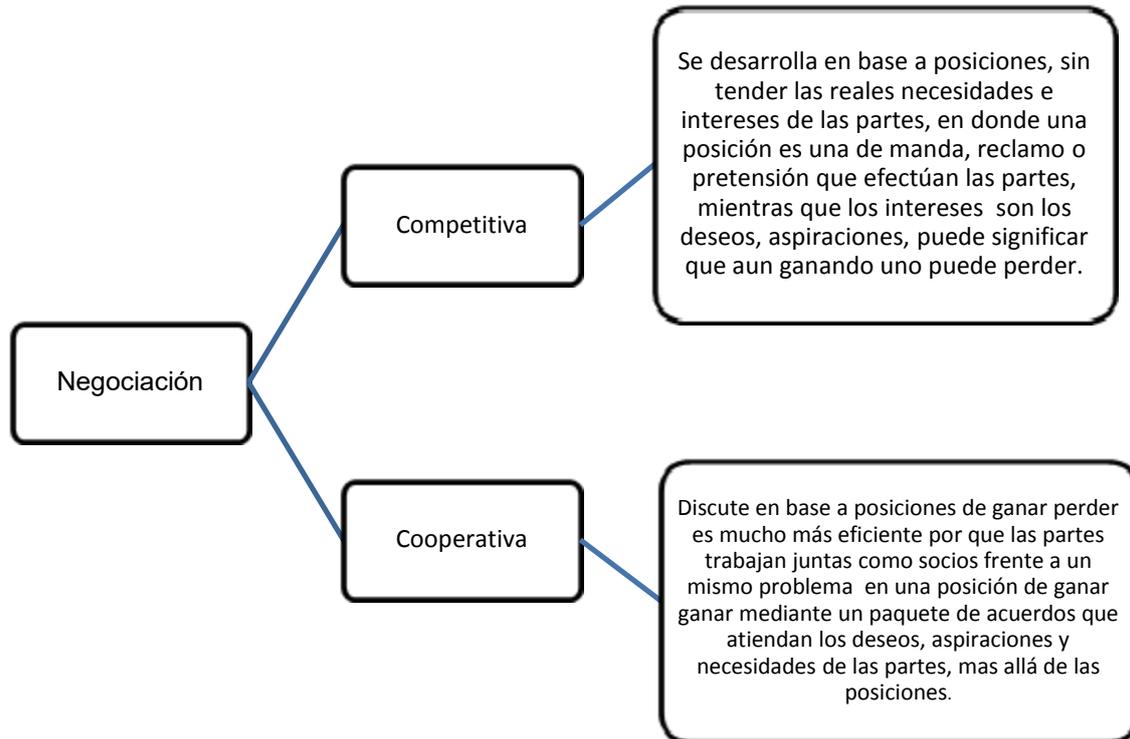


Fig. 4.4. Formas de Negociación

Estos nos lleva según S. Robins “en igualdad de condiciones la negociación integradora es preferible a la cooperativa porque la primera produce relaciones a largo plazo, facilita trabajar juntos en el futuro. Integra a los negociadores y permite que ambos abandonen la mesa de negociaciones sintiéndose que han logrado un triunfo. La negociación distributiva por otra parte, hace que una de las partes pierda, suele provocar inadversión y aumenta las diferencias cuando las personas tiene que trabajar juntas de manera constante para que este tipo de negociaciones tengan éxito las partes deben ser abiertas con su información, sensibilidad de una de las partes hacia las necesidades de la otra, capacidad de una de confiar en la otra y la disposición de las dos para conservar la flexibilidad.

<sup>38</sup> Antonio Romero Gálvez; “La Negociación. Pdf



## **Comunicación Asertiva**

Podría decir que desde hace mucho tiempo el ser humano ha buscado comunicarse, en la época primitiva se utilizaban imágenes que expresaban la vida cotidiana de las tribus, forma de casa y de vivir, más tarde cuando las organizaciones y civilizaciones comenzaron a aparecer se necesitó de una forma de registrar la cosecha y recursos que se obtenían por medio de la agricultura, caza y pesca, se utilizaron materiales como la arcilla, la piedra, hasta que los egipcios descubrieron el papiro. En la época actual se han desarrollado diversas formas de comunicación como: la verbal (la más utilizada), la escrita y la mímica, todas estas formas de comunicación nos permite expresar e interpretar necesidades, gustos, actividades y objetivos.

La comunicación asertiva es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la ira.

La asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera, entre los que destaca los siguientes:

- ✓ Favorece enormemente la confianza en la capacidad expresiva.
- ✓ Potencia la autoimagen positiva, pues favorece el sentido de eficacia personal. - Genera bienestar emocional.
- ✓ Mejora la imagen social pues promueve el respeto de los demás.
- ✓ Favorece las negociaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación en general.

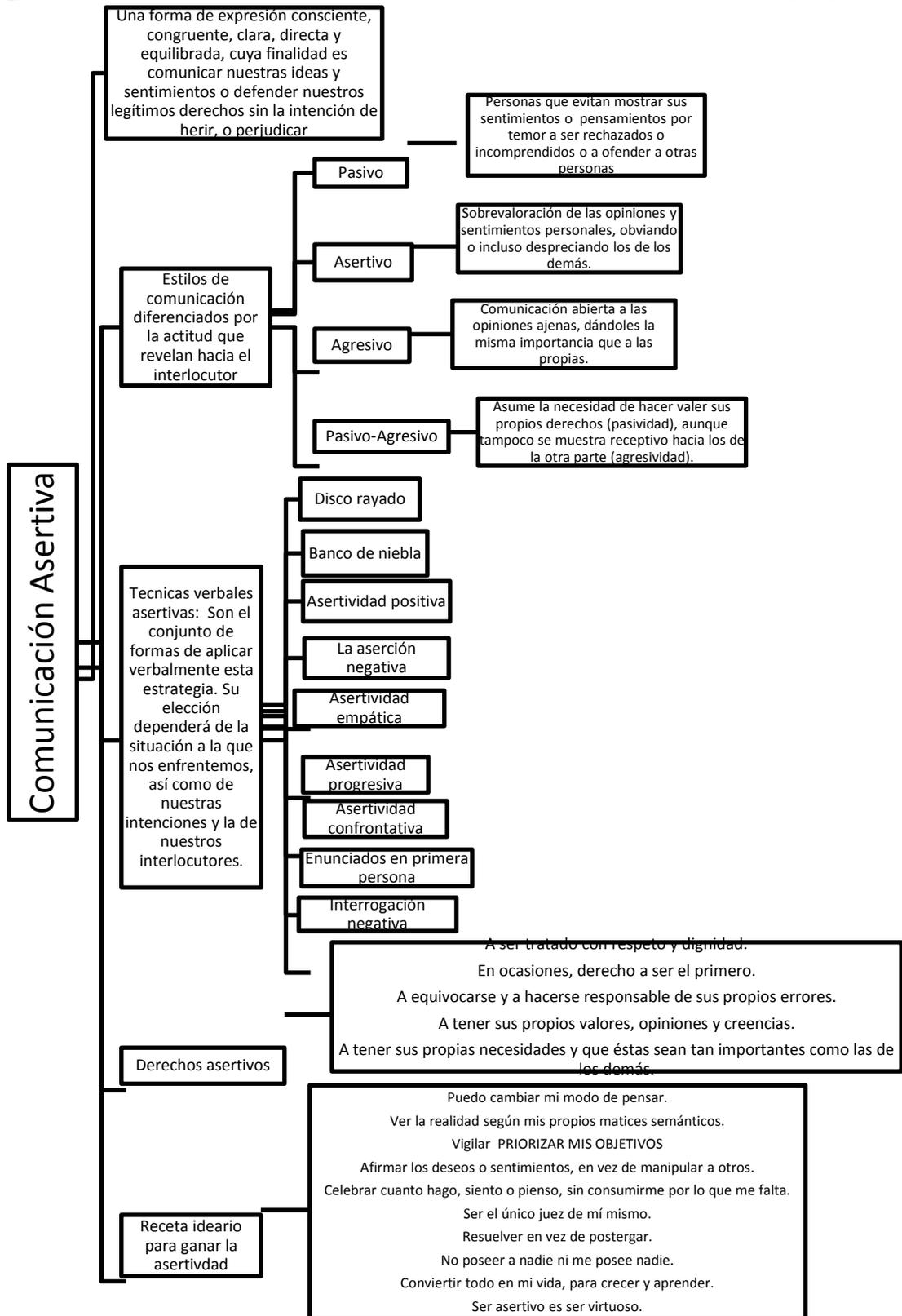


Fig. 4.5. Comunicación Asertiva<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Guía Personal de Estándares Profesionales”. Diane Bone y Rick Griggs. Grupo Editorial Iberoamérica



La comunicación es un elemento primordial para cualquier actividad, pero en una empresa es aún más importante, ya que depende de una buena comunicación; el óptimo funcionamiento de una empresa.

Todos necesitan de la comunicación hoy en día y lo que este trabajo pretende hacer es conocer los elementos principales de la comunicación, los conflictos para entenderla y la mejor forma de llevarla a cabo.

Para poder tener un mismo fin.

### ***Toma de Decisiones***

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.<sup>40</sup>

La teoría de decisiones tiene sus orígenes en el trabajo realizado por los primeros investigadores de operaciones, durante la Segunda Guerra Mundial.

Antes de mediados de la década de 1950, la toma de decisiones no se estudiaba con amplitud en la teoría tradicional de la administración.

A partir de la década de 1950 se analizaron nuevos aspectos de la toma de decisiones en la teoría administrativa. Esto hizo que se considerara la toma de decisiones colectivas o de grupo, en comparación con las individuales.<sup>41</sup>

Se desarrolló una teoría de las decisiones que permite evaluar la eficacia de una decisión al medir el grado en el que sus resultados satisface el objetivo u objetivos especificados de antemano por la persona o grupo de personas, que tomaron la decisión.<sup>42</sup>

A partir de 1960 entramos en la era de toma de decisiones administrativas o de la teoría de decisión.

---

<sup>40</sup> [http://Toma\\_de\\_decisiones](http://Toma_de_decisiones) (Fecha de recuperación: 10/03/15).

<sup>41</sup> Greengood, William T. Teoría de decisiones y sistemas de información. Editorial Trillas. México, 1978

<sup>42</sup> Rheault, Jean P. Introducción a la Teoría de decisiones, Editorial Limusa, México, 1975



Fig. 4.6. Toma de decisiones<sup>43</sup>

Debemos destacar la importancia del proceso de toma de decisiones como elemento clave en nuestras vidas, ya que diariamente tomamos muchas decisiones y no siempre lo hacemos de una manera planificada.

Tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso ésta cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

<sup>43</sup> [http://Toma\\_de\\_decisiones](http://Toma_de_decisiones) (Fecha de recuperación: 10/03/15)



Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz y que destacamos como.

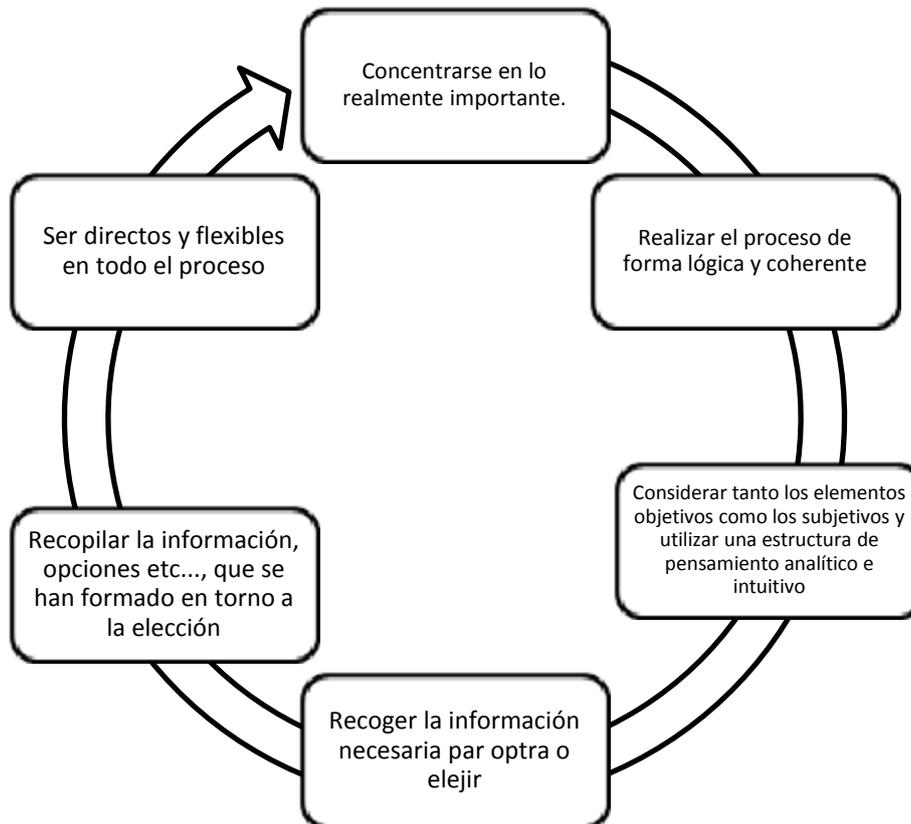


Fig. 4.7. Criterios de decisión<sup>44</sup>

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental, que lleva en sí mismo los siguientes pasos:

<sup>44</sup> [www.aulaeconomía.com](http://www.aulaeconomía.com)

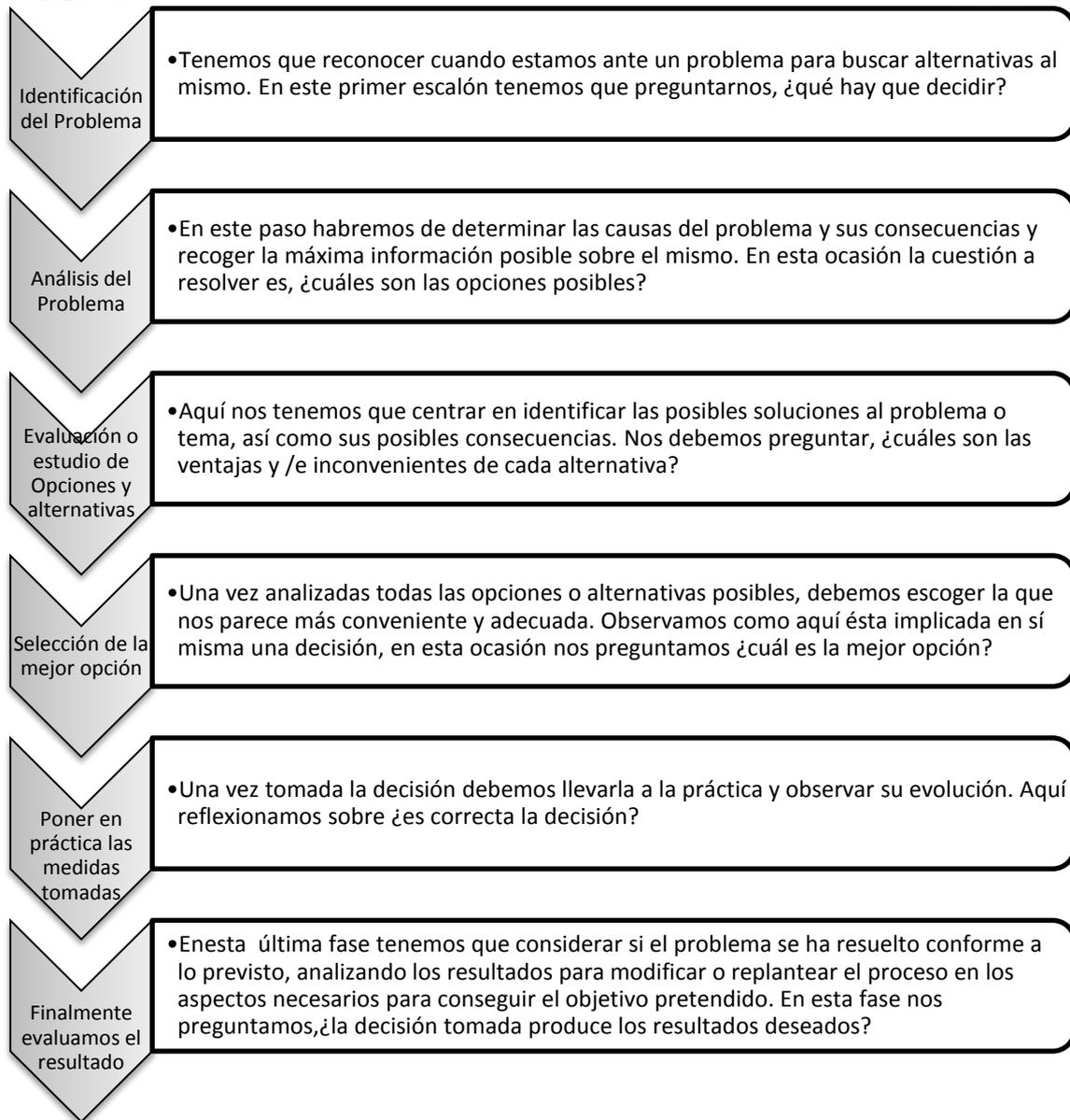


Fig. 4.8. Pasos para la toma de decisión<sup>45</sup>

En la Toma de Decisiones se debe asumir con Riesgo, porque toda decisión lo con lleva, y aunque haya sido planificada y planeada cuidadosamente en todas sus alternativas, toda elección con lleva un riesgo.

En el mismo momento que optamos por una alternativa (decisión) estamos renunciando a posibles ventajas de otras opciones y finalmente con Responsabilidad, quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, no es justo compartir la responsabilidad.

<sup>45</sup> [www.aulaeconomía.com](http://www.aulaeconomía.com)



## **Excelencia**

A lo largo de la historia, los seres humanos hemos desarrollado diversas formas de organización en el ámbito del trabajo, que van desde las más simples, donde un solo individuo desarrolla sus labores, hasta las más complejas, donde intervienen una gran cantidad de elementos, tanto humanos, como materiales.

Como consecuencia de la Revolución Industrial se generaron una serie de modelos de gestión de negocios para operar un mundo predecible.

Bajo el concepto mecanicista, se asemejó la empresa a una máquina, siguiendo su estructura, se configuró la Administración Científica, en la que el jefe máximo hace las veces de motor y el resto de los elementos que integran la empresa, son partes o piezas secundarias, no pensantes.

En Occidente se manifestaron dos corrientes básicas: El enfoque científico o mecanicista, encabezado por Frederick Taylor y el enfoque humanista, donde destaca Elton Mayo.

Posteriormente, como resultado de la Segunda Guerra Mundial, Japón ante la necesidad de restaurar su economía inicia una corriente, fundamentada en determinados valores, proyectada en un principio para lograr una alta calidad en los productos y extendida, posteriormente, a algunos otros aspectos de la gestión de negocios.

Como consecuencia aparecieron los conceptos de Calidad, Calidad total, Cero Defectos, etc., y empezaron a gestarse todas aquellas corrientes que tienden a alcanzar lo que se denomina Excelencia, en sus diferentes modalidades.

Como una tercera etapa surgió, recientemente, la Excelencia Trascendente o modelo Óptimo de Gestión de Negocios, donde se destaca la importancia de cada individuo que labora en la empresa; conceptuándolo no únicamente como trabajador sino como ser viviente en proceso de perfección.

Es en el Control de Calidad Total donde se inicia la revolución en el trabajo; el segundo gran paso de la revolución laboral lo constituye el modelo denominado Excelencia.

Peters y Waterman, como parte del equipo de consultores de la firma Mc. Kinsey and Co., llevaron a cabo una investigación, durante 1979 y 1980, tendiente a determinar las características y principios especiales que se observan en la administración de un grupo de empresarios sobresalientes.

Los principios planteados en estos trabajos, en la mayoría de los casos, son contrarios a las gestiones mecanicistas, asimismo, este modelo, denominado Excelencia, se diferencia del modelo nipón, entre otras cosas, por el hecho de



que no se sustenta en una “filosofía nacional”, sino en una “filosofía empresarial”.

La excelencia, trasciende en nuestra forma de vivir en el trabajo e incide también en nuestra sociedad, familia y, fundamentalmente, en cada uno de nosotros como individuos.

La excelencia nos permite cambiar nuestros paradigmas y nos permite crecer como individuos.

### ***Flexibilidad***

Una mentalidad rígida es más propensa a sufrir todo tipo de trastornos psicológicos y emocionales, se siente encerrada y condicionada por pensamientos circulares y su actitud y comportamiento afectará negativamente a su entorno, pudiendo generar estrés, baja tolerancia a la frustración, angustia por no tener el control, dificultades en la toma de decisiones, miedo a cometer errores, miedo a cambiar y dificultades en el crecimiento personal.<sup>46</sup>

Por otro lado, “La flexibilidad es la habilidad que tienen las personas de desplazarse de una idea a otra, de un contexto a otro, dar respuestas variadas, modificar y moldear ideas y superar la propia rigidez. Por tanto, para ser flexible se requiere visualizar diferentes categorías de respuestas.

Otra forma de entender la flexibilidad es entendiéndola como cambios, modificaciones, replanteamientos, reorientaciones, reinenciones, reinterpretaciones y transformaciones de las situaciones u objetivos originales.

La flexibilidad por tanto es entendida como la capacidad que tiene las personas para cambiar de modo de pensar y permite realizar clasificaciones de diferentes maneras y abordar un problema desde diferentes perspectivas.<sup>47</sup>

Walter Riso define a la flexibilidad mental como un estilo de vida que permite a las personas adaptarse mejor a las presiones del medio.

---

<sup>46</sup> [www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art88/int88/int88c.htm](http://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art88/int88/int88c.htm)

<sup>47</sup> Riso, Walter. El arte de ser flexible. Planeta. España, 2011.

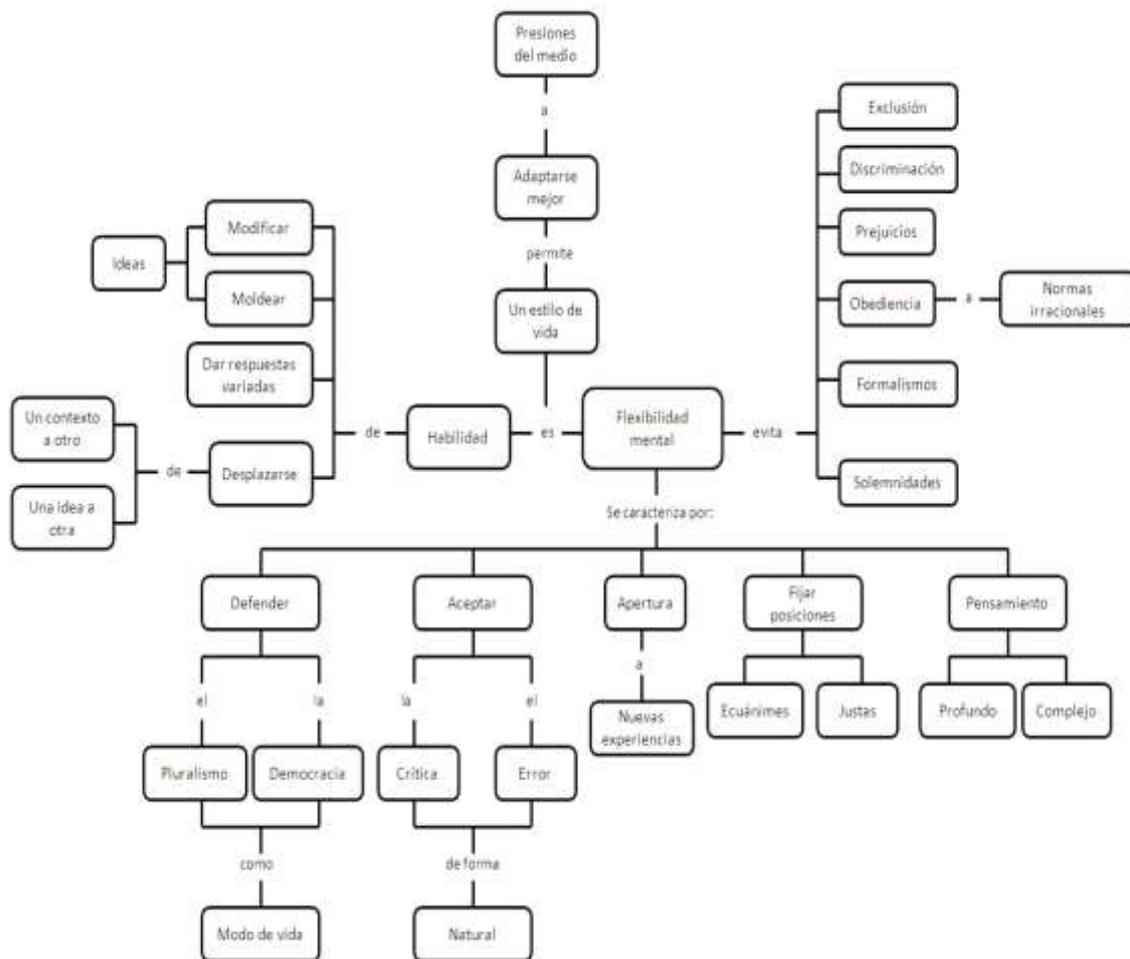


Fig. 4.9. Flexibilidad<sup>48</sup>

La flexibilidad mental es una habilidad fundamental que debemos desarrollar las personas para poder ejercer un liderazgo en nuestras vidas, de tal forma que las decisiones que tomemos sean incluyentes y comprendan diferentes puntos de vista.

El desarrollo de la Flexibilidad nos permitirá enfrentar de mejor manera las situaciones que se nos presentan día a día, tomando en cuenta que el mundo en el que vivimos se encuentra en constante cambio, dando soluciones integrales a problemas complejos en diversos ámbitos.

En nuestra vida nos encontramos con infinidad de situaciones que nos limitan, nuestros esquemas mentales, o paradigmas, nos impiden encontrar soluciones a diversas situaciones. Por ello debemos estar con la flexibilidad para romper esos esquemas.

<sup>48</sup> Riso, Walter. El arte de ser flexible. Planeta. España, 2011.



## ***Resistencia a la Tensión***

Don Hellreigel en su libro “comportamiento organizacional” define el estrés como la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas

Estrés (del inglés stress, ‘tensión’) es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se denominan estresores o generadores de estrés. Éstos adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crean estrés o el potencial de tensión cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda su propia capacidad de respuesta.

Cuando un individuo es sometido a estrés, se presentan en él cambios físicos que lo preparan para la acción. La actividad de las ondas cerebrales se elevan con el objeto de que el cerebro funcione al máximo y los sentidos se agudizan. Esos cambios representan una reacción natural a un generador de estrés.

Los rasgos de personalidad que al parecer contrarrestan los efectos del estrés se conocen en forma colectiva como personalidad resistentes. La resistencia, como tipo de personalidad, se define como: “Un grupo de características que incluyen la sensación de compromiso de respuesta a cada dificultad como si representara un reto, una oportunidad y la percepción de que se tiene control sobre la vida propia”.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Hellreigel, Don. “Comportamiento organizacional”. Décima edición. THOMSON.





## **Desarrollo Personal**



La Psicología Humanista se fue desarrollando a lo largo del siglo XX. A diferencia de las otras dos grandes corrientes psicológicas del mismo siglo - Psicoanálisis y Conductismo -, la psicología Humanista sitúa a la persona en el centro de interés.

El punto de partida lo constituyen tres principios:

- I.- La persona tiene derecho a satisfacer sus necesidades.
- II.- La persona tiene derecho a ser única.
- III.- La persona tiene derecho a realizarse.

Esto es, el ser humano tiene una serie de necesidades según se va desarrollando y es preciso satisfacerlas para poder crecer. Además, cada persona ha de tener un proyecto de vida autónomo e independiente, a modo de una estrella guía que señale el camino a recorrer. Por último, el recorrer este camino da experiencia y de ésta es de donde surgen los valores de cada quién.

En este contexto, Maslow habló de la Pirámide de Necesidades. Tal que en el primer peldaño estarían las necesidades biológicas (hambre, sueño...), en el segundo peldaño y una vez que se han satisfecho las necesidades biológicas aparece la necesidad de seguridad (respeto de derechos): en el tercer escalón la necesidad de pertenencia al grupo (aceptación) y en el cuarto escalón la necesidad de reconocimiento (autoestima).

Estos cuatro peldaños constituyen las necesidades básicas. A partir de que estas han sido cubiertas, la persona entraría en una estancia diferente, en aquella que le pide CRECER, REALIZARSE humanamente, DAR SENTIDO a la vida, trascender la experiencia y generar una producción creativa desde el punto de vista grupal. Para tener acceso a esta estancia es preciso haber resuelto las necesidades básicas, pues si no siempre se estará cayendo una vez tras otra en ellas y la persona necesitará volver hacia atrás.

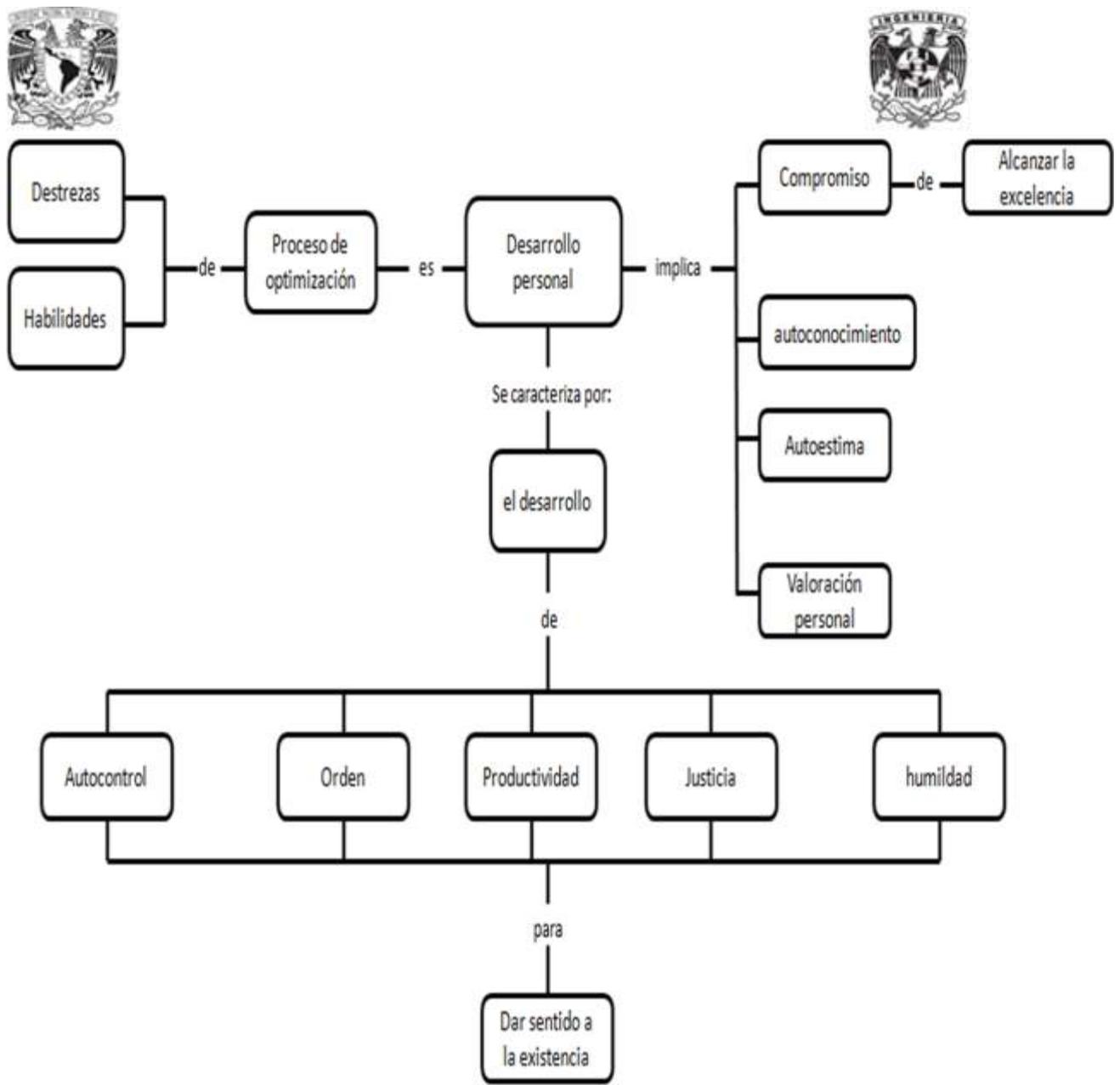


Fig. 4.11. Desarrollo Personal I<sup>51</sup>

<sup>51</sup> <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Colecciones%20150%20pergaminos-Libro.pdf>

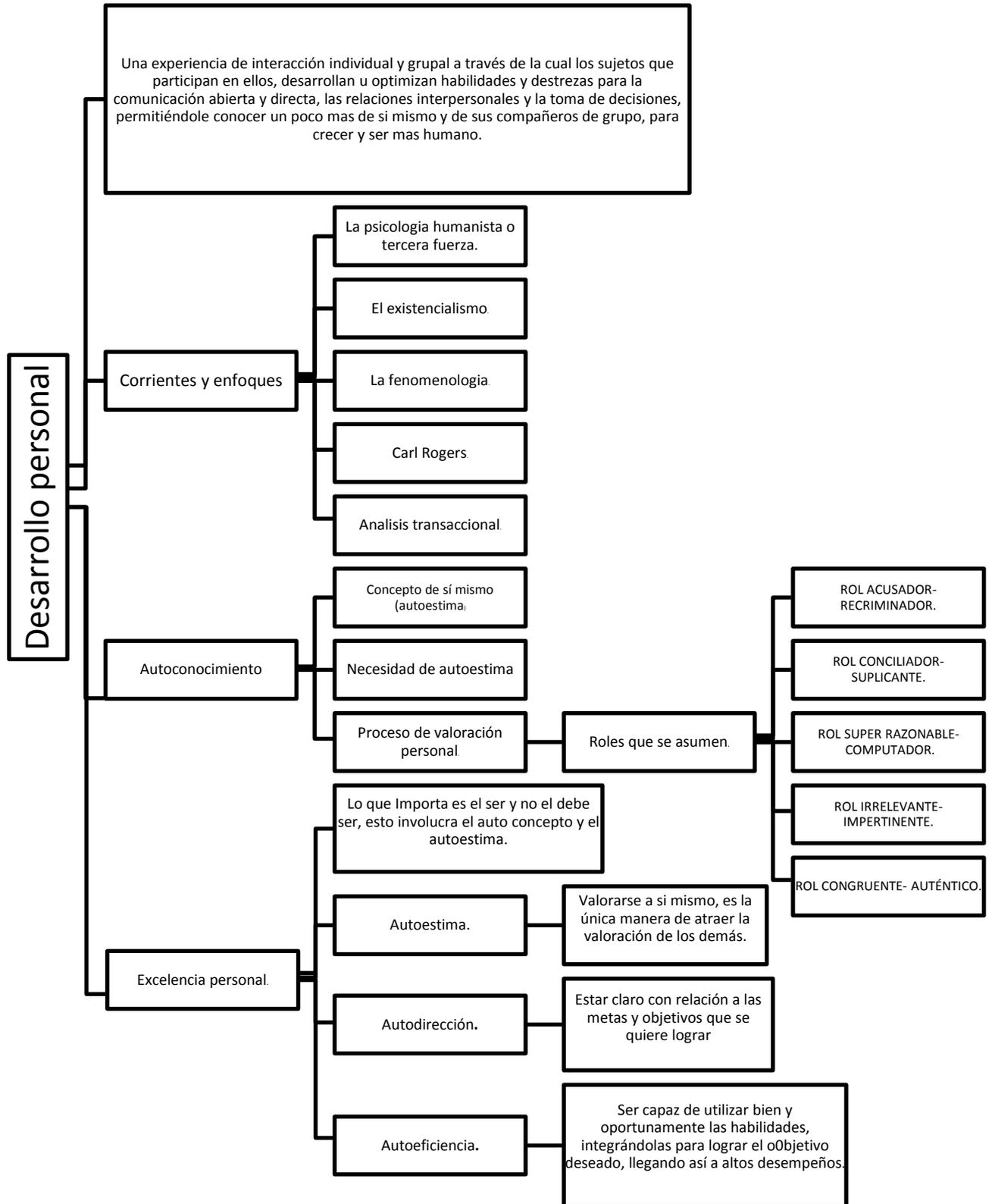


Fig. 4.12. Desarrollo Personal II<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Sergio Valdivia Corea, El sentido del desarrollo personal, pdf.



El desarrollo personal, es un proceso que comienza cuando abandonamos actitudes que no corresponden a nuestra forma de ser como ejemplo: las falsas fachadas, máscaras o roles con que hemos encarado la vida, experimentamos plenamente nuestros sentimientos y hacemos el descubrimiento de sí mismo.

La psicología humanista, resulta de la integración de varias teorías o enfoques, donde el centro de integridad es el hombre; el existencialismo nos dice que integra conceptos de teología, filosofía psiquiatría y psicología, con el fin de comprender la conducta y emociones humanas.

El potencial humano es darse cuenta del potencial y actitudes que cada uno de nosotros tenemos para explotarlo y ponerlo en marcha; la autoestima es la percepción que tenemos de nosotros mismos.

Es un proceso que debemos pasar para convertirnos en personas de éxito, entre las cuales se involucra la autoimagen, autoestima, autovaloración y auto-respeto de sí mismos, entre otros.

Es importante que todo ser humano debe alimentar, proteger, cuidar, mejorar y crecer, a uno mismo; es decir nuestra persona interior. Para eso es necesario emprender un camino de realización y crecimiento personal óptimo y verdadero.



## Administración del Tiempo.

La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir.

Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos

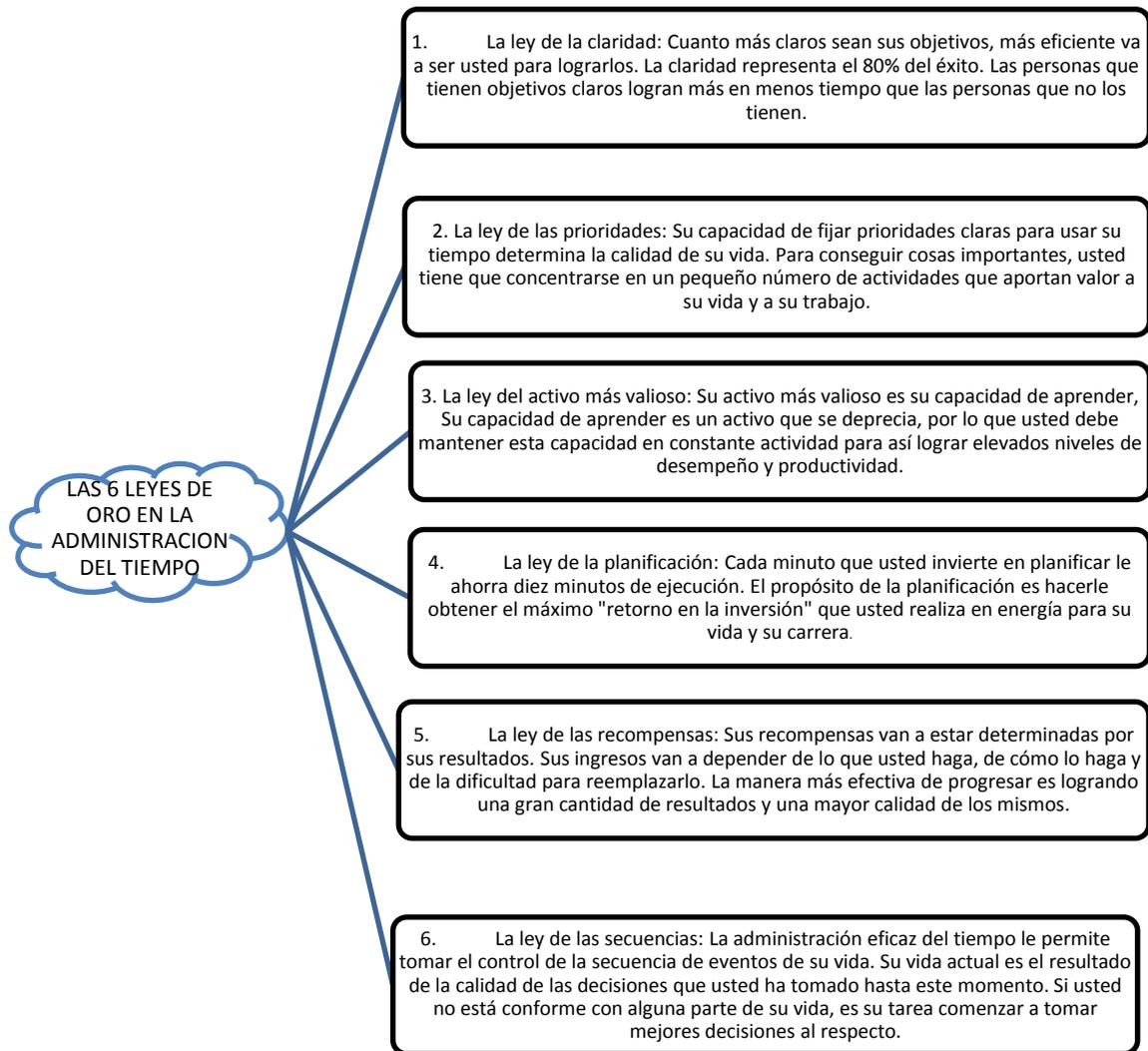


Fig. 4.13. Leyes de Oro en la Administración del Tiempo<sup>53</sup>

<sup>53</sup>[http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadciencias/191\\_Administracion\\_efectiva\\_del\\_tiempo\\_para\\_gerentes.pdf](http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadciencias/191_Administracion_efectiva_del_tiempo_para_gerentes.pdf)



Analice la forma en la cual usted pasa un día típico. ¿Qué cosas usted tiene que modificar para mejorar la calidad y la cantidad de sus resultados?

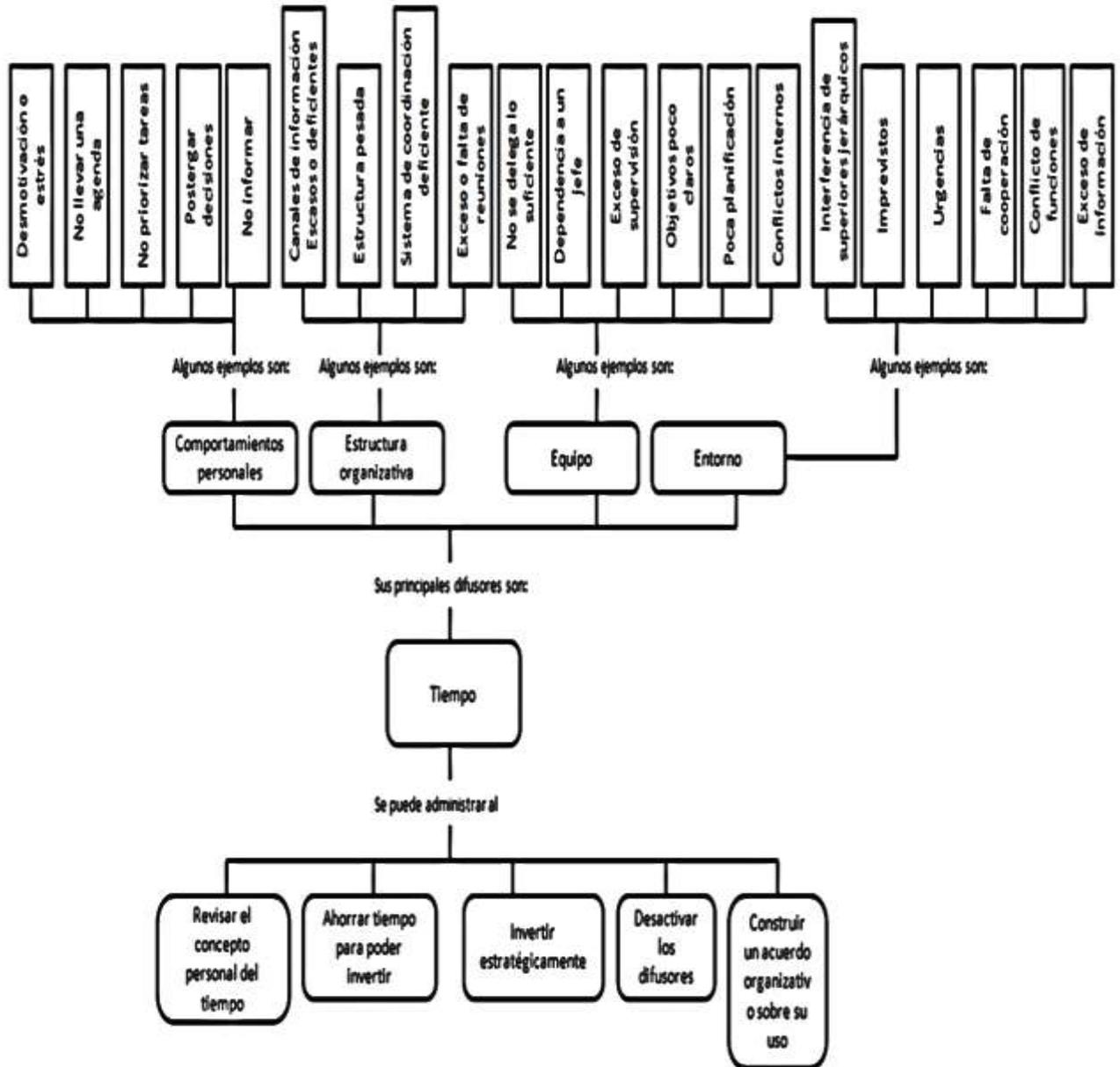


Fig. 4.14. Administración del Tiempo<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Casados, Luis. Aprender a organizar el tiempo. Ed. Paidós. Barcelona, 2002

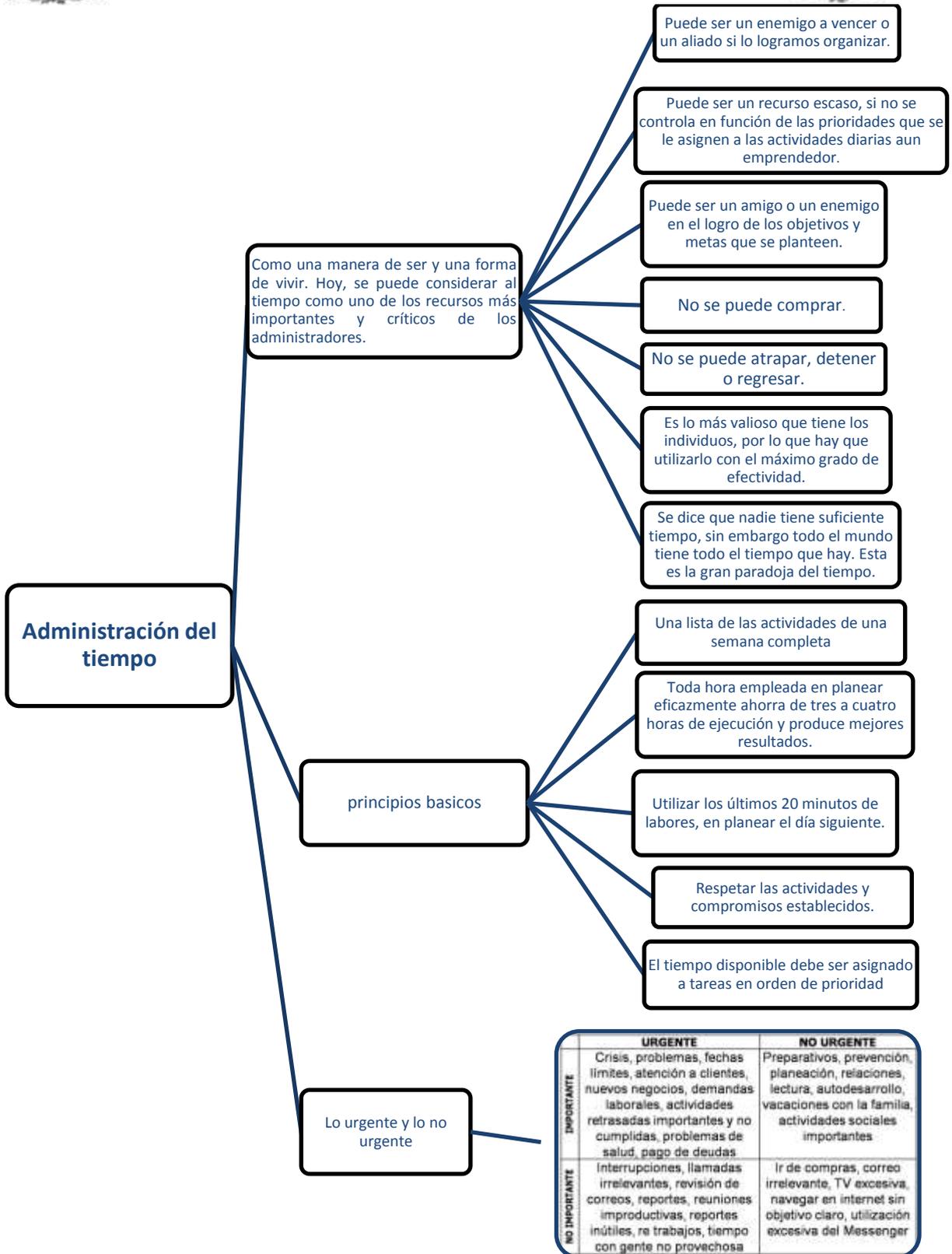


Fig. 4.15. Administración del Tiempo II<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Casados, Luis. Aprender a organizar el tiempo. Ed. Paidós. Barcelona, 2002



Analizado varios aspectos importantes sobre lo que definimos que es la administración del tiempo puedo concluir que es una herramienta muy importante en la vida de todas las personas y que debemos usar correctamente para no desperdiciarlo, el tiempo es irrecuperable y debe dársele el mejor uso; por lo que se recomienda establecer jerarquizaciones de las actividades prioritarias, el tiempo está sujeto a modificaciones en nuestra vida diaria, a su vez está clasificado en dos categorías; lo urgente y lo no urgente por esto es recomendable decidir cuál actividad va a realizar durante el día para así dar el uso necesario al mismo sin descuidar los objetivos.

Controlar y aprender cómo darle al tiempo buen uso es facultad de los que desean entrar en la historia de los triunfadores si los humanos nos concentramos de una manera organizada a establecer e ingeniar programas para la administración del tiempo no existiría tanto incumplimiento, nunca hay que dejar que esas debilidades nos dominen, no habrá otro momento como ese presente día, nuestra participación es hacer llegar a los interesados especialmente a los emprendedores que reflexionen como quieren dirigir su futuro: lo ideal sería administrar adecuadamente nuestro tiempo.

Maneja la dispersión: Si bien es importante prestar atención a otros asuntos que no tengan que ver con tus metas, como parte recreativa y liberadora de la mente, ten cuidado de no estar abusando demasiado de tu estado disperso.

Reserva un tiempo para ti: Administrar el tiempo también significa reservar un espacio del día sólo para ti, y tu reencuentro contigo mismo.

#### **4.7. Conclusión.**

El presente capítulo es una recopilación de todas las habilidades y herramientas que un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción debe de tener conocimiento y que con ellas se puede obtener un beneficio en el desarrollo de los proyectos en todos los niveles.

Con el Liderazgo se puede implementar adecuadamente todas estas herramientas ya que con ello se puede guiar a un mismo objetivo a todos los niveles.



## Capítulo V.

### Caso TAGO. El Liderazgo como Herramienta Fundamental en su Gerente de Proyectos

#### 5.1. Introducción.

Describiremos la importancia del Liderazgo en una Empresa Constructora, para ello se realizó una solicitud al actual Dueño de la Empresa TAGO, para poder comprobar la hipótesis “Si el Liderazgo es una habilidad Fundamental del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción entonces sus habilidades ayudaran al trabajo productivo de la empresa constructora”.

El Gerente de Proyectos de la empresa TAGO, ocupó el cargo desde sus inicios de la creación de la empresa, se presentó un cambio en la administración de la empresa al fallecimiento del fundador. Manteniéndose el Gerente de Proyectos en su cargo.

#### 5.2. Antecedentes.

La empresa Tapia González Supervisión Construcciones S.A. de C.V. (TAGO) inició operaciones en febrero de 1994, fundada por el Ing. José Luis González Tacuba (+), quien siempre tuvo el firme compromiso de generar las condiciones para el desarrollo y apoyo a la infraestructura que nuestro país requiere<sup>56</sup>.

La Misión de la empresa: Es fomentar el desarrollo a través de servicios que contribuyan a consolidar sus retos con el dinamismo requerido, así como la calidad, experiencia, costos competitivos y rapidez. Atendiendo todas sus necesidades con oportunidad, recursos materiales necesarios, personal experimentado, cumpliendo con normas, estándares técnicos y de calidad nacional e internacional.<sup>57</sup>

La Visión de la empresa: Llegar a ser una Empresa Líder Nacional y en un futuro Internacionalmente en nuestro ramo, estar a la vanguardia en conocimientos y en tecnología, a través del Desarrollo de Ingeniería y Construcción de vanguardia que contribuya al Desarrollo Tecnológico, siempre es estar innovando para “avanzar” y “mejorar”.<sup>58</sup>

El Objetivo es contribuir al desarrollo de México en Infraestructura; detonador de toda economía para el crecimiento del país hacia el primer mundo. Con base en la mejora continua de la organización. Poder mantener el liderazgo y la

---

<sup>56</sup> Currículum TAGO. Tapia Gonzalez Supervisión Construcciones. S.A. de C.V.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid



satisfacción de nuestros clientes. Expansión de la organización nacionalmente, basados en la Administración por Valores y lograr la permanencia de esta.<sup>59</sup>

La Política de la empresas es el compromiso de buscar a través de la participación y el trabajo en conjunto de su equipo Técnico-Administrativo, con profesionalismo, cumplir con los compromisos contractuales, a la vez lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, persiguiendo siempre la mejora continua del desempeño, para el logro de sus objetivos.<sup>60</sup>

Contamos con nuestras propias oficinas, bodegas, maquinaria y equipos de trabajo, ubicados en el D.F.

Nuestro objetivo es convertirnos en una empresa líder en el país, siempre priorizando la relación costo-beneficio conjugando precios y la excelencia en el servicio. Sabemos que los atrasos en las obras generan costos innecesarios por lo cual siempre tendrán de nuestra parte una respuesta rápida y sincera a sus requerimientos<sup>61</sup>

El Gerente de Proyectos de la empresa lleva ocupando este puesto desde que se fundó la empresa, es Ingeniero Civil.

### **5.2. Problemática.**

El Dueño TAGO durante su experiencia laboral, que muchos de los problemas que presenta la Industria de la Construcción y principalmente su empresa, con su Gerente de Proyectos es la falta de Liderazgo, ha observado durante el paso del tiempo que la falta de ello, ha generado una problemática que provoca retraso, incumplimiento en la entrega de los trabajos, descontento en los equipos de trabajo, y ha provocado en caso extremo el abandono del trabajo.

### **5.3. Diagnóstico.**

Con la información recabada de la entrevista realizada al dueño de TAGO, la Gerencia de Proyectos no está cumpliendo los objetivos que se quieren alcanzar. Esto provoca que los proyectos que tiene a cargo se retrasen hasta incluso se dejen en el peor de los caso. El Gerente de Proyectos no tiene las Herramientas Gerenciales, lleva ejerciendo su puesto con base en su experiencia laboral y personal.

---

<sup>59</sup> ibid

<sup>60</sup> ibid

<sup>61</sup> Curriculum. TAGO. Tapia Gonzalez Supervisión Construcciones. S.A. de C.V.



#### **5.4. Objetivos y beneficios esperados.**

Comprender el Liderazgo del Gerente de Proyectos de la empresa TAGO, para poder obtener los beneficios:

- A tiempo: Dentro de un margen acorde a los imprevistos que se pueden provocar en el proyecto.
- Dentro del presupuesto: Acorde a las Erogaciones convenidas como obligaciones adicionales con motivo de la ejecución de los trabajos y que no forman parte de los costos directos e indirectos y por financiamiento, ni del cargo por utilidad
- Con satisfacción del cliente.

#### **5.5. Metodología.**

Se observara el comportamiento del gerente de proyectos de TAGO, como llevan a cabo su liderazgo, y si ellos está capacitado para tener el puesto que la empresa les ha asignado, para llevar a cabo las metas establecidas.

Se entrevistara a varios de los empleados y al Gerente de Proyectos.

##### **5.5.1 Limitaciones.**

Posibles Limitaciones será la complejidad del proyecto, y posibles equipos informales dentro de la empresa.

Programar la entrevista en tiempos factibles para no interrumpir sus actividades, identificar los equipos informales dentro de la empresa para ser lo más claro

##### **5.5.2 Desarrollo.**

Se Solicita al dueño de la empresa TAGO, que nos proporcione una entrevista con él, el Gerente de Proyectos y personal de trabajo, para poder recabar información que nos pueda proporcionar respecto de cómo ésta implementan su Liderazgo.

El Formato de entrevista personal contara con él siguiente cuestionario:



**Encuesta.**

**Empresa:**

**Nombre:**

**Puesto:**

**Tiempo en el puesto:**

Por este medio, me permito solicitarle que responda unas preguntas sobre el Liderazgo y la Habilidad de un Gerente de Proyectos; El cual es parte de una investigación para visualizar la importancia del Liderazgo como una Herramienta Fundamental del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.

- i. ¿Conoce la Definición de Liderazgo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- ii. ¿Conoce los tipos de Liderazgo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- iii. ¿Considera el Liderazgo importante? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- iv. ¿Conoce las Herramientas Gerenciales? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Sí conoce el tipo de liderazgo menciónelo:

---



---



---

- v. De acuerdo a su opinión ¿Para un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción que es más importante en el desarrollo de su función?

---



---



---

- vi. ¿Los elementos aprendidos en relación a Liderazgo, durante su formación académica o personal fueron adecuados para su ámbito laboral? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- vii. ¿Considera el liderazgo una Habilidad? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

---



---



viii. ¿Conoce cuál es el perfil de un Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción?

---

---

---

ix. ¿Considera al Gerente de Proyectos un Líder? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

---

---

Gracias Por su tiempo brindado.

Atte. Ing. Francisco Rico Nieto

Con la entrevista al dueño se notó un poco preocupado por la falta de desarrollo de la empresa en los últimos años ya que en varias ocasiones se perdían contratos por falta de incumplimiento y malos manejos del personal.

Con la entrevista al Gerente de Proyectos se pudo observar que el Gerente de Proyectos estaba en una zona de confort ya que ejercía su liderazgo con Autoritarismo, imponiendo la toma de decisiones en los proyectos, mostro un desconocimiento de las Herramientas Gerenciales,

En las entrevistas al personal de la empresa se pudo comprobar que no había un dialogo entre el Gerente de Proyectos con su equipo de trabajo. Los trabajadores en ocasiones no se sentían motivados por la forma que lleva el Gerente de Proyectos.

Se visitaron las diferentes obras que la empresa tenía en ejecución. En ellas se pudo observar la forma que tenía el Gerente de Proyectos con su personal, comprobando la información de las encuestas realizadas.

El Gerente de Proyectos ejerce su labor en forma autoritaria.



### **5.5.3 Recomendaciones.**

El Gerente de Proyectos de TAGO, realiza su liderazgo de forma autoritaria en el desarrollo de los proyectos no permite la aportación de ideas a los superintendentes de obra.

El Gerente de Proyectos tome un curso de liderazgo para que pueda desarrollar sus habilidades para poder motivar a su personal, observe que no solo el liderazgo es Autoritario, hay diferentes tipos y que puede adaptarlos en los diferentes grupos de trabajo, otro aspecto importante es que el gerente se actualice en los conocimientos de las Herramientas gerenciales.

### **5.6. Conclusión.**

El Dueño y el Gerente de Proyectos tomaron un curso de Liderazgo e implementar las Herramientas Gerenciales.

Implementaron el Liderazgo natural que tenían algunos superintendentes, en otros grupos de trabajo Liderazgo laissez-faire, el cual permitió que algunos trabajos se terminaran antes de lo programado, el personal se sentía más motivado en su trabajo.

Se busca considerar la mejora del desempeño de la empresa, a través de la mejora de su liderazgo en su proceso administrativo. Con lleva actividades diversas a nivel de análisis, diagnóstico, implementación de mejoras y control - seguimiento de los cambios y consecuencias.



## **CONCLUSIONES FINALES.**

Lograr visualizar el Liderazgo del Gerente de Proyectos en la industria de la Construcción como una habilidad que nos permite agilizar los trabajos del equipo de trabajo y no una forma de poder; es primordial poder romper con los paradigmas.

Es importante resaltar que teniendo un conocimiento del Liderazgo es más útil para el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción se encuentra presente en todos los pasos de la elaboración de un proyecto, desde la idea misma para solucionar el problema hasta la entregar y finiquito sin descuidar el mantenimiento del mismo.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción ejecuta el liderazgo con la responsabilidad, en las actividades y tomas de decisiones encomendadas, ejerciendo su roll con autoridad, control y guía, con el fin de llegar a unas metas, propósitos y objetivos específicos en equipo.

El Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción es capaz de influir e incentivar a su personal para lograr un objetivo en común, teniendo habilidades de guiar como la simplificación de ideas, la toma acertada de decisiones entre otras enfocadas hacia un mismo fin.

El liderazgo de la Gerencia de Proyectos en la Industria de la Construcción es el mejoramiento de la actividad de la empresa constructora manteniendo motivado a los grupos de trabajo, de acuerdo al perfil de sus integrantes, en la ejecución de actividades.

Se busca mejorar el desempeño del Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, con base en el Liderazgo para poder guiar adecuadamente en cada uno de los procesos que se realizan en la elaboración de un Proyecto.

Es posible que el Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción, implemente talleres, conferencias, cursos, etc... sobre el liderazgo en los diferentes niveles de la organización para poder incrementar el crecimiento de la Industria.



### **Grado de Comprobación de la hipótesis.**

En nuestra investigación se visualizó la imagen del Gerente de Proyectos en la Industria de la construcción como una autoridad en un inicio, Se inició la propuesta de cambiar esa imagen, mostraron la importancia del Liderazgo como una habilidad fundamental, se mostraron las habilidades y herramientas Gerenciales adecuadas para poder ejercer sus actividades laborales para obtener la máxima eficiencia y cubrir las necesidades que los proyectos requerían.

Se recomienda que la tesis se tome como apoyo para complementar el Liderazgo, habilidades y herramientas Gerenciales, que deba tener un Gerente de Proyectos de la Industria de la Construcción para poder desempeñar sus actividades laborales de mejor manera, donde el Liderazgo de la persona aparezca como un pilar principal además de sus conocimientos y valores, lo lleven a cumplir con las tareas y objetivos planteados en el Proyecto.

Finalmente podemos mencionar que si no se rompe el paradigma de un liderazgo autoritario o simple guía no se podrá satisfacer las necesidades que los cambios globales se están presentado.

### **Futuros temas de Investigación.**

Para futuras investigaciones, comenzando por realizar una investigación si es mejor la experiencia laboral o formación educativa para ocupar el puesto de Gerente de Proyectos en la Industria de la Construcción.

Se puede investigar si el Gerente de Proyectos necesita desarrollar su Liderazgo o mantenerlo encasillado en un solo concepto.

Realizando varias investigaciones en las diferentes empresas de la Industria de la Construcción, si el Gerente de Proyectos de la Industria de la Construcción tiene las habilidades necesarias para ejercer el Liderazgo.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Tesis relacionadas con el tema
  - i. Emiliano Rico Nieto, Investigación sobre las Necesidades del desarrollo de habilidades de liderazgo, en la Función directiva del Licenciado en administración. México UNAM. 1997.
  - ii. Estefanía Pacheco De Hombre. Administración Estratégica para empresas Constructoras. ITC. 2010
  - iii. Felipe Atenco Villegas, Manual de Procedimientos de la Gerencia de Construcción para Cumplir en Tiempo, Costo y Calidad en la entrega de obras públicas, ITC. 2004.
  - iv. Ignacio Puerta García, Estudio para la determinación del perfil de dominancia cerebral del empresario del sector construcción en la ciudad de Chihuahua, para un enfoque adecuado de los programas de capacitación empresarial (utilizando el modelo de Ned Herrmann. ITC. 2002.
  - v. Javier Catellanos Hernández, El Gerente de Proyectos: su perfil y como administrar diversos proyectos de Construcción. ITC. 2002.
  - vi. José Luis González Pani. Guía para diseñar e implementar contratos en las microempresas constructoras, constructoras, con el fin de Formalizar y controlar la Labor de los Subcontratistas. ITC Campus Ciudad de México. Septiembre 2013
  - vii. Jorge Luis Hernández Cuesta, El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación desde la perspectiva etológica, Bogotá, D.C. 2013.
  - viii. Laura Leovent Sepúlveda Gutiérrez. Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey. 2011.
  - ix. Ludwing Osasuna Aispuro, Influencia de Autoritarismo en la Construcción. UNAM. F.I. 2009.
  - x. Pedro Raymundo Méndez Jiménez, Propuesta para Resolver la Problemática Elemental Administrativa en la Gerencia de la Pequeña Empresa Constructora del estado de Oaxaca. ITC. 2002
  
- Libros básicos y de consulta
  - i. Brian Tracy, How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most of Yourself and others, AMACOM, American Management Association. 2010.



- ii. Brian Tracy, Peter Chee. 12 Disciplines of Leadership Excellence: How Leaders Achieve Sustainable High Performance, McGraw-Hill; México, 2013.
- iii. Carlos Uriegas Torres, El Sistema de Gerencia de Proyectos, 2003,
- iv. Charlene Li, Open Leadership: How Social Technology Can Transform the way you Lead. Jossey-Bass. 2010.
- v. Dale Carnegie, The Leader in You: How to win Friend, influence people and Succeed in a Changing World. Ed. Pocket Books, USA 1995.
- vi. David Burstein, Stasiowski. Administración de proyectos. Ed. Trillas 1er Edición. Reimpresión 2011. México
- vii. David Cottrell, The Next Level: Leading Beyond the Status Quo Editorial: CornerStone Leadership Institute, 2005.
- viii. David L Bradford, Allan R. Cohen; Excelencia en la Administración. Ed. LIMUSA, 1998, México D.F.
- ix. David Ulrich, Norman Smallwood, Kate Sweetman, Leadership Code: Five Rules to Lead By, Harvard Business School Press, 2009.
- x. Evans y Lindsay, Administración y control de calidad. 4ª ed. 2000.
- xi. Fred E. M. Chemers. Liderazgo y Administración efectiva. Ed. Trillas. Sexta reimpresión 2004.
- xii. Horacio Andrade, Cambio o fuera. 1er Ed. 2001
- xiii. Idalberto Chiavenato, Administración, Teoría, proceso y práctica. Ed. McGraw-Hill 3er Edición, impreso Colombia. 2001.
- xiv. John C. Maxwell. The 5 Leves of Leadership: Proven Steps to Maximize your Potential, Center Street, 2011.
- xv. John Eric Adair, Strategic Leadership: How to think and plan strategically and Provide Direction. Kogan Page Ltd. 2010.
- xvi. Jorge Daniel, Como dirigir una pyme. 2ª ed. 2007; impreso en Argentina.
- xvii. Luis, Casados. Aprender a organizar el tiempo. Ed. Paidós. Barcelona, 2002.
- xviii. Merrit, Loftin, Ricketts. Manual del Ingeniero Civil. Merritt, 4ª Edición. 2008.
- xix. Michael Maccoby, The Leaders we need, USA, Ensayo 2007.
- xx. Miguel Ángel Cornejo, El poder del Carisma. Ed Grad, S.A. de C.V. México. 1994.
- xxi. Mike Myatt. Hacking Leadership: the 11 Gaps every Business Needs to Close and the Secrets to Closing them Quick, Ed. Wiley, USA 2013.
- xxii. Munch García, Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, 2008.
- xxiii. Ricardo J. Cortés Gómez, Estudio de Investigación sobre la Importancia de los Aspectos de Motivación, Liderazgo y Delegación de Autoridad, 2002.
- xxiv. Stephen R. Covey, El Liderazgo Centrado en Principios, Paidós Barcelona-Buenos Aire-México, 1er Edición 1999, Impreso en México.



- xxv. Stewart Friedman, Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life. Harvad Business School Press, 2008.
- xxvi. Todd Dewett. The Little Black Book of Leadership Ideas. TVE, Inc. USA 2010.
- xxvii. Travis Bradber, Jean Greaves. Leadership 2.0. Ed TalentSamrt, Inc. USA 2012.

■ Memorias de conferencias

- La Gerencia de Proyecto. La Construcción en el siglo XXI. Impartida: Ing. Coyoc, Ing. Terrazas y M.C. Figueroa. Moderador. M.I. Tulio.
- Liderazgo por Calidad: Rumbo del México Competitivo. Memorias Congreso Internacional de Calidad Total, Noviembre 1994.
- Anexo 5, Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente ordinaria, para lograr cosas extraordinarias. Secretaria de Trabajo y Previsión Social

■ Direcciones Internet

- i. [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)
- ii. [www.aulaeconomia.com](http://www.aulaeconomia.com)
- iii. <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Colecciones%20150%20pe rgaminos-Libro.pdf>
- iv. [http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadciencias/191\\_Administracion\\_efectiva\\_del\\_tiempo\\_para\\_gerentes.pdf](http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadciencias/191_Administracion_efectiva_del_tiempo_para_gerentes.pdf)
- v. Antonio Romero Gálvez; "La Negociación. Pdf
- vi. [www.definicion.mx](http://www.definicion.mx)

■ Apuntes.

- i. Apuntes Gerencia de Proyectos I. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestre 2015-1.
- ii. Apuntes Gerencia de Proyectos II. Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería. FI, Semestre 2015-2.
- iii. Apuntes Proyecto de Investigación I, Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestres 2015-1
- iv. Apuntes Administración de la Construcción, Francisco Rico Nieto, UNAM, Posgrado de Ingeniería, FI, Semestre 2015-1



■ Entrevistas.

- i. Arq. Alejandro Ruiz González, Catedrático Instituto Tecnológico de la Construcción.
- ii. Ing. Héctor Silvestre Sandoval Valle. Catedrático Instituto Tecnológico de la Construcción y Servidor Público.
- iii. Ing. José Luis González Pani, Empresario, Tapia González Supervisión. Construcciones S.A. de C.V.
- iv. Lic. Erendida Cruz Barrera. Catedrática Instituto Tecnológico de la Construcción. Área Administración de empresa.
- v. Ing. Erick Martínez Rojas. Exalumno Universidad Barcelona y Empresario.
- vi. Torres Tapia Javier, Catedrático Instituto Tecnológico de la Construcción, Área Administración de empresas y empresario.