

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN, COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA UN DIRECTOR DE PROYECTOS

LEADERSHIP AND COMMUNICATION, FUNDAMENTAL COMPETENCES FOR A PROJECT DIRECTOR

Paul Idrobo Dávalos
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
pmidrobo@puce.edu.ec

Fabián Cueva Brito
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
efcueb@puce.edu.ec

Iván Rueda Fierro
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
iarueda@puce.edu.ec

Resumen

El presente artículo analiza la importancia del liderazgo y la comunicación en la función del director de proyectos. Para tal efecto, se discute sobre la incidencia de estas competencias en los niveles de dirección, se identifican sus características e implicaciones en el rol del director de proyectos y se distinguen algunos matices con que se presentan en América Latina. La literatura revisada muestra que los comportamientos del director de proyecto asociados al liderazgo y a la comunicación son cruciales para asegurar la eficacia en la gestión y, además, afectan de manera significativa al éxito del proyecto. Se concluye, por lo tanto, que debe propiciarse el desarrollo de estas competencias en los directores, así como la capacidad de adaptarlas en función del contexto en el que se ejecuta el proyecto.

Abstract

This article analyzes the importance of leadership and communication in the role of the project manager. For this purpose, it is discussed the incidence of these competencies at the management levels, their characteristics and implications in the role of the project manager are identified, and some nuances with which they are presented in Latin America are distinguished. The literature reviewed shows that the behavior of the project manager associated with leadership and communication is crucial to ensure management effectiveness and, in addition, significantly affect the success of the project. It is concluded, therefore, that the development of these competences should be encouraged in the directors, as well as the ability to adapt them according to the context in which the project is executed.

Palabras clave: Director de proyectos, Comunicación, Liderazgo, Competencias

Key Words: Project manager, Communication, Leadership, Competences

Clasificación JEL: M12 Gestión de personal, M54 Gestión laboral

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN, COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA UN DIRECTOR DE PROYECTOS

1. Introducción

Un proyecto es un proceso único conformado por un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos (ISO 10006, 2003). El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto, cuya gestión implica que éste aplique sus conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades planificadas, para cumplir con unos requisitos previamente definidos (PMI, 2017). Domingo Ajenjo (2000) considera que el concepto de «dirección de proyectos» es más ambicioso que el de «gestión», puesto que ésta implica actividades de mayor responsabilidad, que requieren de más experiencia y capacitación, tales como: la selección y motivación de equipos de trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y otras actividades de índole más humana y cultural que la sola gestión de recursos.

El director del proyecto es un factor importante para guiar al proyecto hacia el éxito (Prabhakar, 2008). Su talento y experiencia en la gestión del proyecto hacen que éste tenga éxito o fracase (Hyväri, 2006). Son las personas, no los procedimientos ni las técnicas, las que son fundamentales para lograr el objetivo del proyecto; los procedimientos y técnicas son solo herramientas que ayudan a las personas a hacer su trabajo, pero es necesario además que el director del proyecto posea un conjunto de habilidades que inspiren al equipo a tener éxito y ganen la confianza del cliente (Gido & Clemens, 2007). Los proyectos exitosos están liderados por individuos que poseen, no solo una mezcla de conocimientos técnicos y de gestión, sino además habilidades de liderazgo que son internamente compatibles con la motivación del equipo del proyecto y externamente compatibles con las estrategias enfocadas al cliente.

La función de la comunicación en un proyecto, para Zulch (2014a), es la de integrar la gestión del tiempo, costo y alcance para lograr un producto de calidad; en otras palabras, la comunicación es la que integra al proyecto en sí mismo, manteniendo todas sus áreas juntas y contribuyendo de esta manera a su éxito. Las habilidades del director

de proyecto relacionadas con la competencia de la comunicación, según Henderson (2008), están estrechamente vinculadas con el logro de los objetivos del proyecto. En este sentido, la capacidad que el director tenga para codificar y decodificar los mensajes están estrechamente vinculados con la productividad con la que se alcancen los resultados del proyecto, así como con la satisfacción que se genere en los miembros del equipo.

A partir de las apreciaciones anteriores, se puede manifestar que para que un director de proyecto pueda lograr que éste sea exitoso, requiere del dominio de varias competencias, pero fundamentalmente de la comunicación y el liderazgo. Para desarrollar estas competencias se necesita, a más de los conocimientos técnicos, habilidades de carácter emocional. La comunicación y el liderazgo en la dirección de un proyecto aportan de manera significativa en la búsqueda de mecanismos que favorezcan el desempeño tanto interno, como externo de los proyectos.

La presente revisión tiene como propósito analizar la importancia que tienen el liderazgo y la comunicación en la función del director de proyectos, sus características y formas de desarrollo. En un primer momento se establece la relación entre estas competencias y la dirección, para luego identificar sus particularidades en la gestión de proyectos y, más adelante, describir algunos de sus rasgos en Latinoamérica. Finalmente, se plantean las conclusiones obtenidas a partir de la literatura presentada.

2. Dirección y comunicación

Para Rodríguez M. & Opazo (2007) el liderazgo es uno de los medios que tienen las organizaciones para aumentar la probabilidad de lograr comunicaciones efectivas. Además de ser buenos comunicadores, los líderes deben ser capaces de transmitir emociones que despierten el compromiso de sus seguidores y, con ello, aumentar la probabilidad de aceptación de la comunicación dentro de la organización. Estos autores consideran que existen tres dificultades que se deben superar para que la comunicación fluya eficazmente en las organizaciones: complejidad de hacer que el otro entienda el mensaje; llegar más allá de los presentes y hacer que el mensaje llegue a todos los rincones de la organización; y, conseguir que las propuestas incluidas en el mensaje sean aceptadas por el otro.

Leeuwis & Aarts (2011) sostienen que las diferencias en la interpretación de los mensajes en el proceso de comunicación dependen de factores contextuales, tales como: las relaciones históricas en las que crecieron las partes, la configuración de sus intereses y la influencia de otros actores que no están directamente involucrados en la interacción. Para facilitar las estrategias comunicacionales, estos autores proponen la necesidad de tomar particular atención a tres procesos claves: la creación de redes, el apoyo al aprendizaje social y el tratamiento de las dinámicas del poder y del conflicto.

Para que la comunicación organizacional sea efectiva, Sastre (2012) propone que son necesarios: una voz única, un único discurso y una sola imagen. Esto requiere una planificación estratégica de la comunicación, seguida de una gestión y un control de lo ejecutado versus lo planeado, con lo cual se aclarará el enfoque de la organización hacia sus públicos internos y externos, y convertirá a la comunicación en un medio para influir sobre los distintos grupos de interés.

Pfeffer & Sutton (2005) sostienen que el aprendizaje de nuevos conocimientos requiere, sobretodo, de una estrategia de aprendizaje basada en la acción y en menor medida de una capacitación formal. En este sentido se podría afirmar que un director aprenderá a serlo solamente cuando actúe como tal. Desafortunadamente, desde la perspectiva de estos autores, los directivos piensan que hablando más y dejando que los demás hagan, están cumpliendo su cometido. Esta situación se agrava si además existe una costumbre generalizada de evaluar a las personas por el impacto que causan sus palabras que por sus mismas acciones.

3. Dirección y liderazgo

Camio (2002) considera que el rol de los líderes debe ser abordado desde una perspectiva en donde se integren la razón y la emoción. Aunque la toma de decisiones con un enfoque racional mecanicista ha rendido frutos en pro de la eficiencia de las operaciones, no es menos cierto que esta despersonalización y negación de los aspectos emocionales ha generado pérdidas de oportunidades e impactos negativos en la calidad de vida de las personas. Esta autora afirma que existe relación entre las competencias socio-emocionales, el desarrollo personal, el desempeño laboral y el liderazgo efectivo, por lo que sugiere que desarrollar capacidades distintas a las puramente racionales,

permitirá que en las organizaciones existan líderes que fomenten la mejora continua que contribuya a un mejor desempeño y a un mayor desarrollo de las personas.

Goleman, Boyatzis, & McKee (2003) sostienen que existen dos tipos de líderes: disonantes y resonantes. Un líder disonante es incapaz de empatizar e interpretar las emociones, lo cual hace sentir malestar en el grupo y lo aleja de sus propósitos. Un líder resonante, por el contrario, gestiona y enrumba las emociones para que el grupo se mantenga alineado a su propósito, ya que es capaz de sintonizar con las personas y mantener relaciones transparentes. Los investigadores previamente citados consideran que lo curioso es que, a pesar de que existen muchos líderes disonantes, a nadie le gusta serlo, pero varios terminan siéndolo por carecer de las competencias relacionadas con la inteligencia emocional que les permitan ser resonantes.

Son cuatro los dominios de la inteligencia emocional según Goleman et al. (2003): conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Cada uno de éstos aporta un conjunto de habilidades que son esenciales para el liderazgo resonante. Para estos autores, la base del éxito de muchos líderes no son sus habilidades técnicas ni cognitivas, sino cuatro competencias relacionadas con su inteligencia emocional: motivación de logro, iniciativa, capacidad de colaborar y trabajar en grupo, y habilidad para dirigir equipos.

Goleman & Cherniss (2013) sugieren que los directivos realicen tutorías con sus subordinados y que, a través de la imitación y la orientación, tanto los tutores como los tutelados reciban beneficios mutuos. Los tutelados tienen la posibilidad de ampliar horizontes al recibir nuevos enfoques que les permitan sortear diversos problemas. Los tutores, por su parte, se favorecen al desarrollar diversas capacidades: escuchar y comprender a los demás, habilidad de retroalimentar, desarrollo de otras personas, aprovechamiento de la diversidad, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, entre otras habilidades sociales. De la misma manera, los tutores en su ejercicio de orientación tienen la posibilidad de reflexionar sobre sus propias experiencias, y aumentar su conciencia sobre sí mismos y su autorregulación. En la medida en que los individuos sean evaluados por sus competencias sociales además de las técnicas, el aprendizaje a través de las relaciones será considerado como parte esencial del trabajo de los directivos y sus colaboradores (Goleman & Cherniss, 2013).

4. Comunicación y liderazgo en el director de proyectos

El PMCD *Framework 2* (PMI, 2007) divide a las competencias de los directores de proyecto en tres grupos: conocimiento, desempeño y personales. La comunicación y el liderazgo están contempladas dentro del grupo de competencias personales. En este estándar de competencias para los directores de proyectos, la comunicación se define como el intercambio efectivo de información precisa, adecuada y pertinente con las partes interesadas, mediante el uso de los métodos apropiados. Por su parte, el liderazgo se define como la guía, inspiración y motivación de los miembros del equipo y de otros involucrados del proyecto, para gestionar y superar los problemas a fin de alcanzar los objetivos del proyecto de manera efectiva.

El ICB 3 (IPMA, 2006) divide a las competencias del director de proyecto en tres grupos: técnicas, comportamentales y contextuales. La comunicación se encuentra dentro de las competencias técnicas y se define como el efectivo intercambio y entendimiento de información entre las partes. El liderazgo, en este estándar, se encuentra dentro del grupo de competencias comportamentales y está definido en esta guía como la capacidad de proporcionar dirección y motivación a otros en su rol o tarea, para cumplir los objetivos del proyecto y se la considera una competencia vital para el director de proyecto.

En la Tabla 1 se presentan los talentos que debe desarrollar el director de proyectos en cada una de las competencias mencionadas.

Tabla 1. Talentos por desarrollarse en comunicación y liderazgo

	Comunicación	Liderazgo
PMCD Framework	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar activamente • Entender los contenidos implícitos y explícitos • Responder y actuar con base en las expectativas, las preocupaciones y problemas • Participar de forma activa con las partes interesadas • Distribuir información de manera efectiva • Utilizar los canales formales e informales para comunicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresión positiva de las expectativas del equipo • Promoción del aprendizaje del equipo y su desarrollo personal y profesional • Alentar al equipo consistentemente • Demandar y modelar elementos de alto rendimiento • Confinar sus relaciones a aspectos relacionados con el trabajo del proyecto y de la cultura local • Construir confianza con las partes involucradas • Crear un ambiente que fomente la apertura, el respeto y la consideración de los involucrados

	Comunicación	Liderazgo
ICB3	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje corporal • Planificación de comunicación • Comunicación formal e informal • Comunicación oral y escrita • Escucha activa • Manejo de reuniones • Elaboración de presentaciones • Seguridad al transmitir ideas • Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Delegación • Retroalimentación • Administración del poder • Reconocimiento del equipo • Estilos de liderazgo • Tenacidad • Visión

Fuente: IPMA (2006), PMI (2007)

Williams (2015) considera que el desempeño de los proyectos no solo se fundamenta en los sistemas, procesos o estructura de las organizaciones, sino que principalmente se basa en los aspectos culturales relacionados con el liderazgo, la comunicación y el compromiso de las partes interesadas.

Prabhakar (2005) asegura que una cualidad importante del liderazgo que tiene impacto en el éxito del proyecto es contar con un director que mantenga la confianza, la fe y el respeto de los subordinados, muestre dedicación hacia ellos y apele a sus deseos y sueños. La experiencia del director del proyecto ayuda a desarrollar una idea de cómo y cuándo usar varios estilos para alcanzar el más alto éxito en los proyectos. Este autor sugiere que el enfoque de la zanahoria y el garrote para hacer el trabajo, necesita ser reemplazado por un estilo más humano en los directores de proyectos.

Para L. Yang, Yen, & Chiang (2012) la falta de liderazgo es uno de los obstáculos más críticos para el éxito de los proyectos; por el contrario, cuando está presente, éste se convierte en un catalizador de la satisfacción en el trabajo, la confianza, la comunicación y la creación de valores y visión compartidas. Khan, Long, & Iqbal (2014) consideran que la competencia del liderazgo tiene un impacto positivo en el éxito del proyecto, así como también es una fuente efectiva para el éxito de toda la organización.

Yang, Wu, Wang, & Chin (2012) aseguran que un estilo de liderazgo transformacional puede mejorar la comunicación dentro del equipo del proyecto y tener influencia positiva en la actitud colaborativa del mismo. Un liderazgo transformacional, para estos autores, es aquel que muestra carisma, crea orgullo, respeto, confianza y una visión; se preocupa por los miembros del equipo y los inspira, tanto intelectual como emocionalmente. Sugieren, además, que la comunicación que el director tenga con el

equipo es el vínculo entre el liderazgo transformacional y el desempeño del proyecto, debido a que existe una fuerte correlación directa entre el liderazgo transformacional y la colaboración de los miembros del equipo.

Larsson, Eriksson, Olofsson, & Simonsson (2015) enfatizan en la importancia de seleccionar directores con el estilo de liderazgo apropiado para situaciones de diferentes características, con la finalidad de optimizar el desempeño del proyecto; en tal sentido, un proyecto en donde exista una gran presión por el cumplimiento del cronograma debe dirigirla alguien muy activo y que esté enfocado más en el logro de objetivos que en las personas, mientras que un proyecto complejo debería dirigirlo alguien enfocado en el manejo de las interrelaciones personales, lo que permitirá que la organización funcione de manera colectiva.

Entre las características más importantes que debe tener un director de proyecto, para Zulch (2014), están: el desarrollo de la confianza, la colaboración y el trabajo en equipo, el permitir a los miembros del equipo a responsabilizarse de su propio trabajo, compartir la visión del proyecto con los miembros de su equipo; la orientación a la tarea y a la gente; y, la divulgación de la información a los miembros del equipo. Todas las competencias anteriormente señaladas aseguran el éxito en las comunicaciones a lo largo del proyecto.

La adopción de una estrategia de comunicación efectiva ayuda a los proyectos a alcanzar un nivel de desempeño superior (Jolly, Isa, Othman, Afiq, & Ahmdon, 2016). La comunicación es una de las competencias más importantes para que los directores de proyectos sean exitosos en los ambientes organizacionales actuales, según Henderson (2008). Esta autora afirma que existe una relación directa entre las competencias de codificación y decodificación con la satisfacción de los miembros del equipo del proyecto y la productividad del mismo, por lo que propone que la sensibilidad de los directores de proyecto, el desarrollo de su inteligencia emocional y la construcción de la confianza con los miembros de su equipo, sean temas que se incluyan en el entrenamiento de éstos, cuando se deseen desarrollar sus habilidades de codificación y decodificación.

Zulch (2014) considera que un líder debe variar su estilo de liderazgo dependiendo de las circunstancias, por lo que seleccionar el estilo más efectivo requiere de la habilidad

de evaluar las situaciones de manera correcta y aplicar el apropiado estilo para una efectiva comunicación. Un director de proyecto debe poseer un conjunto de habilidades, tales como: interpersonales, manejo de estrés, solución de problemas, gestión, liderazgo, entre otras; pero, para esta autora, ninguna de estas habilidades puede ser desarrollada si no se poseen habilidades comunicacionales. Es improbable que un mal comunicador tenga la capacidad de acceder a posiciones influyentes y sea reconocido por los miembros del equipo como un líder en su proyecto. Los directores de proyectos exitosos son capaces de ejecutar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto, así como de gestionar de manera efectiva la comunicación e interacción entre las personas y las organizaciones.

5. Los estilos de liderazgo y comunicación de los directores de proyecto latinoamericanos

Para Crosby (2004) los latinoamericanos tienen capacidades particulares que los hacen diferentes a las personas de otras regiones. Estas capacidades no son superiores ni inferiores, solamente son distintas y, por tanto, deben ser reconocidos sus beneficios en función de la utilidad que pueden traer para la gerencia de proyectos. En la Tabla 2 se presentan las principales diferencias identificadas por esta autora entre América Latina y EE.UU./Europa.

Tabla 2. Diferencias de habilidades entre América Latina y EE.UU./Europa

Aspecto	América Latina	Estados Unidos / Europa
Inestabilidad vs Estabilidad	En entornos inestables el éxito o fracaso del proyecto no tiene una relación directa con las habilidades del director del proyecto	En entornos estables el éxito o fracaso del proyecto se puede atribuir en gran medida a las habilidades del director del proyecto.
Único vs Estándar	En ambientes poco estandarizados, se analiza cada hecho como un caso particular y se lo considera un desafío.	En ambientes estandarizados las excepciones se consideran como rupturas a la regla.
Flexible vs Rígido	En ambientes cambiantes es más fácil encontrar gente flexible y que puede cambiar de estrategia rápidamente.	En ambientes rígidos la gente establece estrategias probadas y las sigue al pie de la letra.
Criterio vs Regla	Es necesario usar el criterio para hacer diagnósticos y tomar decisiones <i>in situ</i> , antes que seguir reglas.	Se comunican las expectativas mediante reglamentos y procedimientos, y se espera que éstos se cumplan.

Fuente: Crosby (2004)

Ante estas diferencias, Crosby (2004) sugiere que al momento de seleccionar directores de proyecto en nuestra región, es necesario buscar gente con experiencia de trabajo y vida en ambientes altamente inestables y con bajo nivel de estandarización; gente flexible y con buen criterio, que tenga paciencia, tolerancia, sentido del humor, curiosidad y una actitud de vida que propicie el aprendizaje, y el crecimiento personal y profesional. Considera también que el plan de comunicación en un proyecto con involucrados de distintas regiones, debe ser visto como un proceso para lidiar con los problemas de comunicación enraizados en las diferencias culturales.

Conrado (2008) asegura que la comunicación interpersonal está constituida por tres elementos, que tienen distinto peso a la hora de influir en la eficacia del mensaje transmitido. Estos elementos son: las palabras «7%», el tono de voz «38%» y las expresiones corporales «55%». Esta realidad hace notar la importancia de la comunicación no verbal y su impacto en la gestión de proyectos. Este tipo de comunicación suele ser distinta entre latinos y no latinos, lo cual genera dificultades en la transmisión de los mensajes. La Tabla 3 ejemplifica algunas de estas diferencias.

Tabla 3. Diferencias de comunicación no verbal entre latinos y no latinos

Campo de estudio	Objeto de estudio	Latinos	No Latinos
Quinésica	Movimientos corporales y expresiones faciales	Uso de labios para apuntar las cosas. Uso de la sonrisa en el saludo. Puede ser un signo de aceptación o rechazo.	El uso de labios se percibe como un «beso volado». La sonrisa no se considera apropiada en una conversación de trabajo.
Proxémica	Espacio físico en las relaciones interpersonales	Perciben que sus interlocutores no latinos no están suficientemente cerca y tienden a acercarse.	Perciben que sus interlocutores latinos están demasiado cerca y tienden a alejarse.
Contacto corporal	Uso del sentido del tacto	Elevado uso del contacto corporal en ambientes de trabajo, tales como abrazos y besos al saludar.	Uso moderado del contacto corporal en ambientes de trabajo. Las transgresiones se pueden percibir como un tipo de acoso.
Oculésica	Uso de los ojos	Contacto visual al inicio de la conversación, pero luego disminuye. Un contacto visual prolongado se puede percibir como enojo o coqueteo.	Mantiene contacto visual en la conversación para brindar credibilidad y confianza.
Cronémica	Percepción del tiempo	Cultura policrónica en la que se pueden hacer varias cosas al mismo tiempo. Se admite la flexibilidad en los horarios.	Cultura monocrónica con horarios rígidos. El tiempo es dinero y se percibe como un recurso valioso y escaso.

Fuente: Conrado (2008)

Este autor concluye que, dadas estas diferencias, es necesario poder superar las brechas culturales en la comunicación interpersonal. La generación de empatía y el entendimiento de las particularidades de cada cultura, disminuirán los conflictos de entendimiento entre los miembros del equipo. Estas dificultades, tarde o temprano, desencadenan problemas que afectan al logro de los objetivos del proyecto, a la vez que las relaciones interpersonales se desgastan.

6. Conclusiones

La comunicación es un elemento constitutivo de las organizaciones y se manifiesta de formas diversas, dependiendo del contexto en el que se presente. Las características particulares de los proyectos «proceso único y temporal», hacen que la dinámica de la comunicación tenga matices particulares, ya que debe propiciar el entendimiento en un periodo restringido de tiempo, para lograr un resultado que resuelva un problema puntual no estandarizado.

La acertada gestión de proyectos debe considerar la comunicación con todas las partes interesadas: clientes, equipo de trabajo, proveedores, organismos de control, redes de contactos, entre otros. Las dificultades que existen para que esta comunicación sea fluida entre todos estos actores, se pueden superar en la medida que el estilo de liderazgo que ejerza el director del proyecto sepa conjugar tanto los aspectos técnicos, como los emocionales. Adicionalmente, es fundamental que el director del proyecto establezca una estrategia de comunicación que le permita transmitir un mensaje unívoco a los involucrados internos y externos al proyecto; esto le dará legitimidad y le permitirá ganar en gobernabilidad.

No es posible establecer un estilo de liderazgo único como el ideal para un director de proyectos, más bien es necesario que éste tenga la capacidad de utilizar el estilo apropiado según las circunstancias. Para esto, es necesario que el director empatee con los miembros de su equipo, lo cual requiere que su inteligencia emocional esté desarrollada, lo que le permitirá estar en sintonía con las distintas partes interesadas y mantener al grupo alineado a los objetivos del proyecto.

La comunicación es el puente que conecta al liderazgo del director con el desempeño del proyecto. Es poco probable que un director de proyecto desarrolle las distintas competencias que son necesarias para su gestión, si no es capaz de desarrollar

primeramente su competencia comunicacional. Un buen director debe, por tanto, dominar las habilidades relacionadas con la comunicación, si quiere cumplir con los objetivos de su proyecto.

La capacidad de aprender de nuevas situaciones y experiencias, así como la actitud al enfrentar los retos comunicacionales, son esenciales para poder liderar equipos de trabajo. Los directores de proyectos deben desarrollar la capacidad de transmitir y entender los mensajes ocultos, que no siempre son explicitados. Se puede a través de la imitación y orientación entre los directores y su equipo de trabajo, desarrollar habilidades sociales que favorezcan la cooperación mutua y permitan sortear las dificultades que presenta el día a día a lo largo de un proyecto.

Muchas de las competencias que requiere un director de proyecto se aprenden más eficazmente a través de la experiencia, que con una capacitación formal. En este sentido, las competencias de liderazgo y comunicación se desarrollarán de mejor manera en la medida que existan mecanismos al interior de las organizaciones que permitan que sus directores de proyectos se formen a través del ejercicio cotidiano de actividades que involucren estas competencias.

El entorno en el que se desenvuelven los proyectos en América Latina es distinto al que se vive en otras regiones del mundo. Esta región está caracterizada por un ambiente de inestabilidad política, económica y social, en donde cada problema a resolver presenta retos únicos, que difícilmente pueden ser resueltos a partir de reglas estandarizadas. Es posible, por lo tanto, que alguien que domine las destrezas y conocimientos de carácter técnico, pero que tenga dificultades en el manejo de las relaciones personales y de las diferencias culturales y sociales, pueda dirigir con éxito un proyecto en esta región.

Existe un amplio campo de investigación que explorar sobre la comunicación, analizada de la mano de los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de los proyectos. En tal sentido, queda mucho por estudiar sobre estas competencias en el ámbito de los proyectos, particularmente en Latinoamérica y, específicamente, en el Ecuador.

7. Bibliografía

Camio, I. (2002). Gestión y emociones , una buena alianza. *Revista RePro Del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Provincia de Buenos Aires*, 75, 36–37.

- Conrado, M. (2008). Entendiendo la comunicación no verbal en un equipo de proyecto multicultural. In *PMI Global Congress Proceedings*. Sao Paulo.
- Crosby, M. D. (2004). Cómo somos y cómo nos ven: Proyectos Internacionales en y con América Latina. In *5to Congreso Iberoamericano de Gerencia de Proyectos* (pp. 1–8). Buenos Aires.
- Domingo Ajenjo, A. (2000). *Dirección y Gestión de Proyectos*. (Alfaomega, Ed.) (1st ed.). México.
- Gido, J., & Clemens, J. P. (2007). *Administración exitosa de proyectos*. (Thomson, Ed.) (3rd ed.). México.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Plaza & Janes Editoriales, S.A. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=RI6NQgAACAAJ>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia Emocional en el Trabajo* (3rd ed.). Barcelona: Editorial Kairós S.A.
- Henderson, L. S. (2008). The impact of project manager's communication competencies. *Project Management Journal*, 39, 48–59.
- Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31–41. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22287062&lang=es&site=ehost-live>
- IPMA. (2006). *IPMA Competence Baseline*. (International Project Management Association, Ed.) (3rd ed.). Nijkerk.
- ISO 10006. (2003). *ISO 10006:2003 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*.
- Jolly, B., Isa, F., Othman, S. N., Afiq, M., & Ahmdon, S. (2016). The Influence of Management Capability , Marketing Capability and Competitive Advantage on Malaysian Construction Project Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(S8), 142–148.
- Khan, S. U. R., Long, C. S., & Iqbal, S. M. J. (2014). Leadership competency: A tool for project success. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(10), 1280–1283. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.10.11313>
- Larsson, J., Eriksson, P. E., Olofsson, T., & Simonsson, P. (2015). Leadership in Civil Engineering: Effects of Project Managers ' Leadership Styles on Project Performance. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 1–11. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000367](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000367).
- Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21–36. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2011.536344>

- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2005). *La brecha entre el saber y el hacer* (1st ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- PMI. (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (2nd ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- PMI. (2017). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Prabhakar, G. P. (2005). Switch Leadership in Projects an Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-Eight Nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is Project Success : A Literature Review, 3–10.
- Rodríguez M., D., & Opazo, M. P. (2007). *Comunicaciones de la organización* (1st ed.). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sastre, R. (2012). *La dirección de organizaciones*. EUDEBA.
- Williams, T. (2015). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Yang, L.-R., Wu, K.-S., Wang, F.-K., & Chin, P.-C. (2012). Relationships among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46(1), 207–219.
- Yang, L., Yen, H., & Chiang, Y. (2012). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance. *International Journal of Police Strategies & Management*, 35(3), 528–550. <https://doi.org/10.1108/13639511211250785>
- Zulch, B. (2014a). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16(16), 1000–1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>
- Zulch, B. (2014b). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>