

COMPETENCIAS CLAVES PARA LA GERENCIA EFECTIVA DEL RECURSO HUMANO EN PROYECTOS

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Toma de decisiones	5
Liderazgo colaborativo y situacional	11
Poder e influencia	18
Cierre	22
Referencias	23

Objetivo

Comprender los conceptos asociados a la toma de decisiones, las características de los estilos de liderazgo más cónsonos para liderar proyectos y lo concerniente a la importancia de saber administrar el poder y la influencia para la eficacia del equipo del proyecto.

Introducción

Se abordarán tres competencias blandas e interrelacionadas al liderazgo en los proyectos y que todo líder debe conocer.

En primer lugar, lo relacionado con la toma de decisiones: su concepto, el ciclo general de la toma de decisiones, los tipos de decisiones, los modelos y los elementos que inciden en la toma de decisiones, para finalizar con la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

El segundo gran tema que se trata en este e-book se centra en el liderazgo colaborativo y el liderazgo situacional, para responder a la pregunta acerca de ¿cómo hacen los líderes para impulsar a los miembros de su equipo? Los dos modelos desarrollados son de amplia aceptación y uso en la gestión de los proyectos: el liderazgo colaborativo atribuido a Archer y Cameron y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Por último, en la tercera parte se desarrolla el no menos importante tema del poder y la influencia en sus elementos fundamentales.

Sin duda, tres temas que forman parte del arsenal de competencias del líder: saber tomar decisiones, ejercer el liderazgo y utilizar su poder y la influencia sobre los liderados y partes interesadas.

Toma de decisiones

1. Concepto y tipo de decisiones:

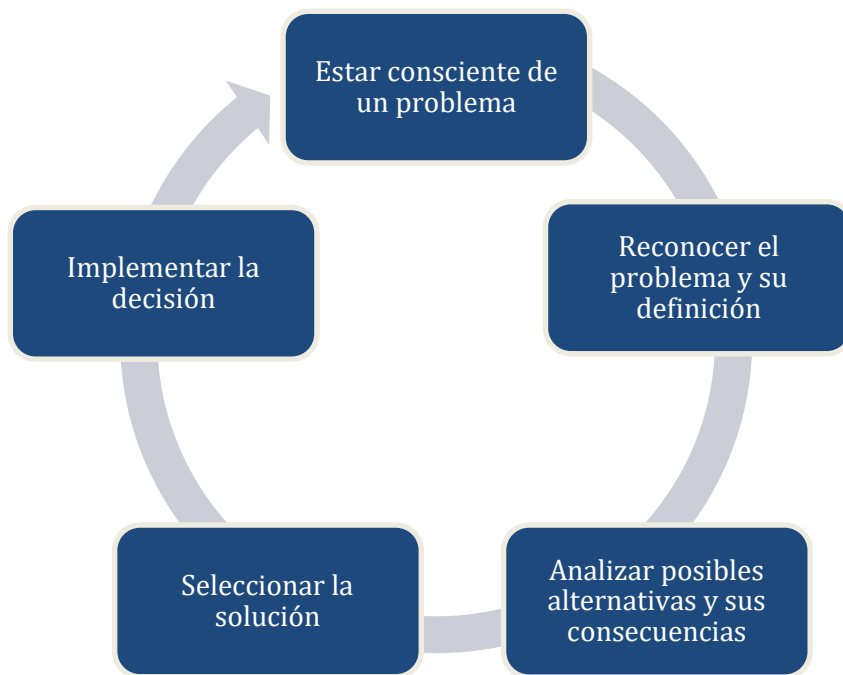
La toma de decisiones es un proceso común en la vida del ser humano, mediante la cual se elige un curso de acción ante problemas personales, profesionales y laborales que plantean una encrucijada ante dos o más disyuntivas. De manera que, en su connotación más simple, el acto de la decisión involucra un problema y varias alternativas de solución. Para que se pueda hablar de toma de decisión deben existir, por lo menos, dos posibles soluciones entre las cuales elegir.

Robbinss y Judge (2009) la definen como una elección que se hace entre varias alternativas para resolver discrepancias entre el estado actual y el estado donde se quiere estar. Por su parte, McShane y Von Glinow (2010), refiriéndose a la toma de decisiones, indican que es el proceso igualmente consciente de tomar decisiones entre alternativas, con la intención de mudarse hacia algún estado de cosas deseado.

La toma de decisiones en la organización y en los proyectos es un elemento contributivo a la eficacia y eficiencia de la gestión, ya que la búsqueda de opciones para hacer frente a una situación supone la obtención de información del ambiente interno y externo, la evaluación de los pros y contras de las alternativas plausibles, la aplicación de la alternativa elegida, el seguimiento y control y, la retroalimentación.

2. Proceso general de la toma de decisiones:

La siguiente imagen presenta un patrón más o menos predecible de lo que generalmente involucra cualquier decisión, ya sea individual u organizacional, compleja o simple:



Fuente: El circuito genérico de la toma de decisiones. Elaboración propia (s.f.).
Adaptada de Moody (1990, p.2)

Como se observa, lo primero es tomar conciencia de que se está ante un problema que requiere una solución y, de seguida o conjuntamente, se debe precisar ese problema de cara a los objetivos organizacionales o del proyecto: ¿qué cosas está afectando o cuáles son sus efectos? ¿Cuáles son las causas del problema? Luego se establecen las alternativas de solución y se evalúa cada una de ellas, comparándolas entre sí en función de criterios tales como: factibilidad, qué tan satisfactoria es la solución, consecuencias posibles en términos financieros, en inversión de tiempo, impacto a corto, mediano y largo plazo y el impacto humano. Se toma, entonces, la decisión definitiva que involucra también un juicio acerca de cuál es la decisión correcta y la más oportuna. Por último, se implementa la decisión, lo cual supone que se toma en consideración la asignación presupuestaria y la elaboración del plan de seguimiento y control respectivo (Emagister).

3. El tipo de decisión:

La naturaleza de los problemas, el tiempo, el riesgo y el nivel de certidumbre inciden en el proceso de toma de decisión. Con base a esos elementos se han clasificado las decisiones en dos grupos:

- **Ocurrencia:** programadas y no programadas

- **Tiempo:** corto, mediano y largo plazo
 - **Las programadas** son decisiones para resolver asuntos precisos, cuya ocurrencia es predecible en el tiempo. Se dirigen a solucionar problemas estructurados de tipo rutinario. Están soportadas por reglas, políticas, manuales de normas y procedimientos o información válida y confiable para sustentarla. El nivel de certidumbre es alto en este tipo de decisión, precisamente por los soportes con que se cuenta para tomarlas.
 - **Las no programadas** tienen que ver con problemas nuevos que surgen sobre la marcha o cuando las soluciones a problemas programados ya no satisfacen. De manera que requieren seguir un proceso tal como el expresado en la imagen anterior para decidir una solución.
De acuerdo al plazo, las de corto plazo requieren ser tomadas e implementadas en lo inmediato, en tanto las de mediano y largo plazo no.

4. Modelos de toma de decisiones:

Hay varios modelos en la literatura que ilustran teóricamente cómo se toman las decisiones. Al ser modelos no describen ni reflejan la compleja realidad en la que está inmersa la toma de decisiones. A continuación, se describen los más comentados.

- **El modelo racional:** es el más desarrollado en la literatura sobre el tema. Se basa en una toma de decisión fundamentada en una lógica del beneficio.

El principio último del paradigma de la elección racional es elegir la alternativa con la mayor utilidad esperada subjetiva (...). La elección racional supone que los tomadores de decisiones deben (y lo hacen) seleccionar la alternativa que ofrece el mayor nivel de felicidad (es decir, la maximización) como los rendimientos más altos para los accionistas y la máxima satisfacción para los clientes, los empleados, el gobierno y otras partes interesadas. (McShane y Von Glinow, 2010, p. 199).

El modelo establece seis pasos en la toma de decisiones racionales el cual, palabras más palabras menos, sigue el circuito genérico de la toma de decisiones de la imagen anterior que, a propósito, es característico de la mayoría de los modelos. A saber:

- Definir el problema o la oportunidad
- Establecer criterios de decisión
- Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
- Desarrollar las alternativas
- Evaluar las alternativas
- Seleccionar la mejor alternativa.

Uno de los problemas más importantes de este modelo es que la idea de la maximización de resultados es algo relativo, ya que no es humanamente posible conocer en profundidad todas las alternativas.

Adicionalmente, hay decisiones que se toman por intuición que, aunque es el extremo de lo racional, hoy por hoy se ha visto que robustecerla con evidencias ha dado buenos resultados.

A pesar de las críticas al modelo racional, la mayoría de los modelos siguen la secuencia de pasos establecidas en este modelo.

- **El modelo organizacional o de racionalidad limitada:** el planteamiento fundamental de este modelo es que hay una gran heterogeneidad en cuanto a puntos de vistas, una gran cantidad de alternativas y, adicionalmente, un gran cúmulo de información sobre las mismas. De manera que a los tomadores de decisiones se les hace imposible acceder a información completa y por ende no pueden elegir una alternativa óptima, sino aquella que les resulta más satisfactoria (Emagister). Este modelo de decisión se basa en lo que Robbinss y Judge (2009) llaman la "realidad acotada".
- **El modelo político:** la mayoría de las veces hay desacuerdos en el contexto en que se desenvuelve el decisor o los decisores, falta información o la que hay es incompleta, o hay intereses contrapuestos alrededor de las posibles

soluciones. En este contexto es normal que las decisiones se tomen con base en intereses y en el poder de los participantes. Es decir, que el modelo político "Representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos" (Koontz, et al., como se citó en Bolaños, 2016, p. 23).

- **El modelo intuitivo:** en este la toma de decisiones se aleja del modelo racional, pero es más común de lo que se cree. A veces la intuición nos lleva por la vía correcta entre las opciones preferidas con relación a las alternativas de solución para una situación determinada.

La intuición es una experiencia emocional (corazonada) y un rápido proceso analítico no consciente que se deriva de patrones (señales) mentales arraigados y que son producto de la experiencia. La intuición "ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones" (Robbinss y Judge, 2009, p. 149). De manera que la intuición actúa mediante modelos mentales adquiridos en el tiempo y que emergen repentinamente.

Las intuiciones no son malas en la toma de decisiones, antes bien, han demostrado que pueden ser invaluable. Pero, cuando surgen, hay que soportarlas apropiadamente con adecuada evidencia y criterios (Robbinss y Judge, 2009).

5. Elementos que inciden en la toma de decisiones:

Independientemente del modelo que se siga para la toma de la decisión, quienes toman las decisiones son seres humanos, de manera que hay aspectos del comportamiento individual y organizacional que inciden en la toma de decisiones en un momento determinado. Estos son:

- **La percepción:** hay una relación entre la percepción (recibir interpretar y comprender información) y la toma de decisiones. El valorar si algo es un problema que requiera tomar una decisión es un asunto de percepción, porque lo que es un problema para uno no necesariamente lo es para otro. Por otra parte, evaluar varias alternativas para decidir cuál es la mejor, involucra la

percepción de quien decide una entre varias alternativas. De manera que, la toma de decisiones, al ser una actividad perceptiva, no está exenta de la subjetividad derivada de la experiencia, las necesidades e incluso de la cultura de los involucrados, que afectan la interpretación y la comprensión del problema y sus alternativas de solución y, por ende, a la toma de la decisión (Robbinss y Judge, 2009).

- **Las emociones y sentimientos:** también se introducen en la toma de decisiones y no deben ser ignorados dentro de las organizaciones. Las emociones hacen que las personas tomen partido por una u otra alternativa en forma temprana y, por otra parte, según variada literatura, los estados de ánimo, las emociones y los sentimientos derivados afectan la elección de las alternativas (McShane y Von Glinow, 2012; Rodríguez, 2014).

Dentro de las emociones y sentimientos también se cuenta la **intuición** como una forma de tomar decisiones que se basa en juicios inconscientes. Es "...la capacidad de saber cuándo existe un problema o una oportunidad y seleccionar el mejor curso de acción sin razonamiento consciente" (McShane y Von Glinow, 2012, p. 208).

- **Los sesgos:** son distorsiones sistemáticas que se introducen en la toma de decisiones. Algunos son:
 - **Exceso de confianza personal:** es algo así como "no te preocupes, todo saldrá bien" o "yo no me equivoco", aun cuando las evidencias dicen lo contrario.
 - **El aumento del compromiso:** se refiere a una tendencia a sostener una decisión por muy mala y evidente que se vea. Ocurre porque la persona se siente comprometida con la misma o está en juego su reputación.
 - **Aleatoriedad:** está relacionado con la toma de decisiones basadas en supersticiones.
 - **Anclaje:** es una tendencia a tomar una decisión con base a la información inicial sin hacer un ajuste adecuado de la misma. Ocurre generalmente cuando estamos presionados para tomar una rápida decisión.

6. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:

Hoy por hoy hay una tendencia mundial y es que los líderes se apoyan en los trabajadores para la toma de decisiones. De acuerdo a McShane y Von Glinow (2010), la participación de los trabajadores puede ir desde solamente ser proveedores de información, hasta un nivel alto de participación en que se involucren en todas las etapas del proceso.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones ofrece ventajas apreciables, tales como: más y mejores soluciones, mejora de la evaluación de las alternativas, se ofrecen diferentes perspectivas debido a la diversidad cognitiva y experiencial, aumenta la seguridad en que se elija la alternativa más correcta, favorece el sentimiento de responsabilidad compartida, influye en los niveles de motivación y satisfacción y minimiza el riesgo de reacción al cambio.

Reflexiona sobre esta pregunta: ¿qué desventajas crees que puede tener la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

► Liderazgo colaborativo y situacional

En el ámbito de la gerencia de proyectos hay dos aspectos fundamentales con relación al liderazgo. Por un lado, el líder debe adaptar su estilo en función del grado de madurez del equipo y de sus integrantes. Pero, por el otro, los líderes deben impulsar a que sus equipos sean capaces de tomar sus propias decisiones, a que trabajen interdependientemente con miras a lograr la sinergia de los equipos de alto desempeño. De ahí la importancia de los dos paradigmas de liderazgo de los que se habla en esta sección: el liderazgo colaborativo y el liderazgo situacional.

1. El liderazgo colaborativo:

El término, de acuerdo a la literatura, surge en 1994 en un escrito de la profesora de Harvard, Rosabeth Moss, refiriéndose a las ventajas de la colaboración

entre las empresas mediante las alianzas. De ahí que, en su inicio, estuviera enfocado hacia las ventajas que supone para el negocio de las empresas el colaborar entre sí, no solamente en el aspecto financiero, sino incluso en los aspectos relacionados con el capital humano. A partir de ese momento aparecieron nuevos modelos de negocios basados en el arte de las alianzas, como: las cadenas de valor, las plataformas tecnológicas colaborativas, la participación de la sociedad civil, entre otros (Hermes, 2016).

Posteriormente, David Archer y David Cameron en su libro *Collaborative Leadership: Building relation, handling conflict and sharing control*, introducen hacia el 2013 el concepto de liderazgo colaborativo. De ahí en adelante, autores varios han trabajado el tema y concuerdan en las ventajas del liderazgo colaborativo. Archer y Cameron lo definen en los siguientes términos:

Aquel que dirige y entrega resultados considerando los límites y barreras funcionales y organizacionales. Los líderes crean estrategias, construyen sistemas y alinean a las personas cruzando sus propias barreras y las de su organización. Lo realizan de manera coordinada con sus diferentes socios quienes, por lo general, están tratando de hacer lo mismo, pero a su manera. Los líderes colaborativos saben obtener el máximo valor de la cultura, la experiencia y habilidades de su equipo y las organizaciones con que interactúan. Para lograrlo deben tener la capacidad de crear relaciones, manejar el conflicto y compartir control (Archer y Cameron, como se citó en Ashoka, 2016, pp. 6-7).

A nivel de las organizaciones, el liderazgo colaborativo requiere una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la colaboración en lugar de una cultura orientada a la competencia interna, porque los empleados asumen roles de liderazgo colaborativo cuando los compañeros de trabajo los apoyan por su iniciativa (McShane y Von Glinow, 2010).

- **Competencias clave del líder colaborativo:**

Entre las competencias y experiencias que requiere todo líder, el líder colaborativo necesita obligatoriamente tener las siguientes tres (3) habilidades básicas:

- **Habilidad de mediación:** los líderes colaborativos deben poder abordar los conflictos de manera constructiva y efectiva, tan pronto como surjan. Esta es una habilidad exigente. Las evidencias de muchos programas de retroalimentación [evaluación] de 360° sugieren que el manejo de conflictos y las habilidades de mediación asociadas son la prioridad número uno en el desarrollo del liderazgo colaborativo (Archer y Cameron, 2013).

- **Capacidad para influir:** los líderes colaborativos deben poder compartir el control y, por lo tanto, elegir el mejor enfoque para influir en sus socios. Esto requiere una comprensión de la cultura organizacional y del tipo de personalidad de sus socios, así como un análisis objetivo de la situación del negocio (Archer y Cameron, 2013).

- **Capacidad para involucrar a otros:** los líderes colaborativos no pueden tener éxito sin las habilidades para la creación de redes y relaciones. Esto significa comunicarse con claridad, a menudo en situaciones de alto estrés, e involucrar a otros en la toma de decisiones en el momento adecuado (Archer y Cameron, 2013).

- **Actitudes clave del líder colaborativo:**

Junto con estas competencias básica, Archer y Cameron (2013) señalan que se hace necesario que los líderes colaborativos desplieguen las siguientes tres actitudes:

- **Agilidad:** las situaciones colaborativas complejas requieren una actitud de mente progresista, junto con la capacidad de asimilar rápidamente los hechos y hacer preguntas incisivas.

- **Paciencia:** administrar las relaciones lleva tiempo y los líderes colaborativos deben ser capaces de adoptar un enfoque tranquilo y meditado, reflexionando sobre la nueva información y dar confianza a los demás.

- **Empatía:** todos los atributos de cualquier líder colaborativo deben estar respaldados por una voluntad de escuchar de verdad y tener la mente abierta a los puntos de vista de los demás. Solo con estas actitudes puede el líder desarrollar el alto grado de autoconciencia necesario para evaluar con precisión el impacto de su comportamiento en los demás.

- **Diferencias entre el liderazgo tradicional y el colaborativo:**

Para cerrar, se presenta a continuación una tabla, donde se ofrece una visión comparativa entre las conductas de líderes tradicionales y las conductas de líderes cooperativos. Resulta importante que en las organizaciones y en los equipos de trabajo, muy especialmente en los de proyectos, se propenda a desarrollar las competencias y actitudes básicas del liderazgo colaborativo en una comunidad de aprendizaje continuo.

LÍDERES TRADICIONALES	LÍDERES COLABORATIVOS
Cree que el poder proviene de su posición de autoridad	Creen que el poder es mayor en un equipo
Mantienen en secreto la información	Comparten abiertamente sus ideas y conocimientos
Raras veces escuchan las sugerencias e ideas de su grupo de trabajo	Alientan las sugerencias e ideas de su equipo
Entregan la solución aprobada a su grupo de trabajo	Facilitan la lluvia de ideas con su equipo para generar soluciones
Asignan tiempo y recursos de manera reactiva, solo cuando consideran que es sumamente necesario	Permiten a su equipo asignar tiempo y recursos inmediatamente y, así, que dispongan de lo necesario para realizar su trabajo eficientemente
Se adhieren a roles y responsabilidades específicas	Permiten nuevos roles y responsabilidades para evolucionar y alcanzar el bien común
"Apagan fuegos" y se enfocan en los síntomas	Buscan las causas encubiertas en la raíz de los inconvenientes
Evalúan el rendimiento del grupo de trabajo anualmente según políticas fijas	Ofrecen retroalimentación inmediata y continua con asesorías personalizadas

Fuente: Diferencias entre líderes tradicionales y líderes cooperativos.
Extraída de Ashoka (2016, p.6)

{ Como un ejercicio de autoevaluación personal, observa las conductas del cuadro y respóndete: ¿eres un líder colaborativo o un líder tradicional? }

2. El liderazgo situacional:

El PMBOK, cuando habla del liderazgo efectivo, se refiere precisamente a la capacidad que deben tener los líderes de proyectos de adoptar un estilo dependiendo de la situación que se les presente. "Así como los equipos de proyecto adaptan los procesos, los métodos, los ciclos de vida y los enfoques de desarrollo, los estilos de liderazgo también resultan adaptados" (PMI, 2021, p. 155).

El enfoque de liderazgo situacional recoge precisamente la idea de que los líderes deben ser flexibles y, en consecuencia, capaces de poder adaptar su comportamiento y estilo a los sucesos, en la medida en que estos van ocurriendo.

Este enfoque, que se inserta dentro de las llamadas "teorías de la contingencia", fue ideado por Paul Hersey y Ken Blanchard hacia 1969. Goza de amplio prestigio dentro del ámbito gerencial. Según la revista Fortune, ha sido incorporada en los planes de desarrollo gerencial en innumerables empresas de distinta índole (Robbinss y Judge 2009).

- **Componentes de la teoría de liderazgo situacional (TLS):**

La TLS sugiere que los líderes adaptan su comportamiento de acuerdo a la disposición de los seguidores. Dentro de la TLS, la disposición de los seguidores significa que estos tengan las habilidades y la voluntad para realizar sus tareas. Dependiendo de los niveles de capacidad y de motivación, el líder adopta un estilo determinado (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009).

El modelo TLS es de gran utilidad para los equipos de proyectos, cuyos miembros presentan heterogeneidad y diversidad en cuanto a: profesiones, experticias, competencias, variables demográficas, cultura, etc., razón por la cual se genera la necesidad de que los líderes moldeen su estilo para favorecer las sinergias del equipo.

Los autores creadores del modelo (Paul Hersey y Ken Blanchard) lo idearon con cuatro cuadrantes, tal como se observa en la parte izquierda de la siguiente imagen:



Fuente: Modelo de liderazgo situacional. Extraída de Wikimedia (s.f.)

Cada cuadrante se corresponde con un estilo de liderazgo, los cuales tienen relación con el nivel de madurez evidenciado por los colaboradores y con la conducta de relacionamiento del líder.

En el eje de las "X" se encuentran los niveles de madurez, de izquierda a derecha. Va desde alta madurez hasta baja madurez. En este caso, el nivel de madurez es una combinación de las conductas hacia la tarea que tiene que ver con las capacidades (conocimientos, habilidades y destrezas) para realizar las tareas y la voluntad de hacerlo por parte de los colaboradores.

En el eje de las "Y" está el nivel de relacionamiento o conducta de la relación, que tiene que ver con quiénes toman las decisiones. Va de abajo hacia arriba, de menor relacionamiento de líder (o bajo) porque son los colaboradores los que toman todas las decisiones, hasta el más alto nivel de relacionamiento, donde es el líder quien toma todas las decisiones.

De la conjunción entre los niveles de madurez y los de relacionamientos se desprenden los estilos de liderazgo situacionales siguientes:

- **Directivo:** hay una supervisión constante por parte del directivo. De ahí que su rol fundamental es dar órdenes (cuadrante E1).

- **Persuasivo:** provee toda la información necesaria y sigue asignando roles y actividades, pero también se solicita que aporten sus ideas y opinen sobre las acciones emprendidas (cuadrante E2).
 - **Participativo:** en este cuadrante los seguidores tienen más y mejores capacidades, más motivación y sentido de responsabilidad para realizar sus actividades, de ahí que disminuyen las necesidades de una guía continua por parte de líder, más bien las comparte (cuadrante E3).
 - **Delegativo:** en este nivel se escenifica el mayor grado de autonomía del equipo con relación al líder. Es el equipo maduro, integrado, cohesivo, donde los integrantes exhiben grandes competencias técnicas y alta madurez personal para trabajar en equipos de alto desempeño, por lo que requieren menos guía por parte de los líderes. La mayoría de las decisiones, si no todas, las toma el equipo (cuadrante E4).
- **¿Por qué la adaptación de los estilos de liderazgo en los proyectos?:**

En el PMBOK 7 se indican algunas variables que determinan la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo en los proyectos:

- **Experiencia con el tipo de proyecto:** las organizaciones y los equipos de proyecto con experiencia en un tipo específico de proyecto pueden ser más autogestionados y requerir menos liderazgo. Cuando un proyecto es nuevo en una organización, la tendencia es proporcionar más supervisión y utilizar un estilo de liderazgo más directivo.
- **Madurez de los miembros del equipo de proyecto:** los miembros del equipo de proyecto que sean maduros en el campo técnico pueden necesitar menos supervisión y dirección que los miembros del equipo de proyecto que son nuevos en la organización, el equipo o la especialidad técnica.
- **Estructuras de gobernanza de la organización:** los proyectos operan dentro de un sistema organizacional más grande. Puede darse la expectativa de que el estilo de liderazgo organizacional de la alta dirección sea reconocido y reflejado en el liderazgo del equipo. La estructura organizacional

influye en el grado en que la autoridad y la rendición de cuentas están centralizadas o distribuidas.

- **Equipos de proyecto distribuidos:** una fuerza global para el trabajo de proyectos es más común hoy que en el pasado. A pesar de los mejores esfuerzos para conectar a las personas virtualmente, puede ser un desafío crear el mismo nivel de colaboración y relacionamiento que se logra cuando se trabaja cara a cara. Para minimizar los escollos de los equipos de proyecto distribuidos, la tecnología puede utilizarse a fin de aumentar y mejorar la comunicación (PMI, 2015).



Una pregunta para tu reflexión: ¿crees que se pueden ejercer a la vez el liderazgo colaborativo y el liderazgo situacional?



Poder e influencia

El liderazgo, el poder y la influencia están interrelacionados y mucho más en la gerencia de proyectos. En el entorno en que se mueve el proyecto, al gerente le corresponde interrelacionarse con los *stakeholders* y con los miembros del equipo del proyecto sobre quienes tiene poca o ninguna autoridad. Debe cruzar líneas funcionales e inter organizacionales en la búsqueda de recursos y apoyo. Debe resolver los conflictos que se le presenten en un ambiente que puede implicar heterogeneidad y diversidad. De modo que, en ese contexto complejo, los directores o gerentes de los proyectos deben conocer los conceptos de poder e influencia en aras del logro de sus objetivos (Verma, 1995).

1. ¿Qué es el poder?:

El poder puede ser entendido como la capacidad que tiene una persona, grupo u organización para influir en los demás: "Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de A" (Robbinss y Judge, 2009, p. 451). Esta capacidad deviene en que A tiene algo que es deseado por B; de ahí que "cuando posee algo que otros requieren, pero solo usted

controla, los hace dependientes de usted, y, por tanto, tiene poder sobre ellos. Entonces, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de suministro" (Robbinss y Judge, 2009, p. 454). Este último es el aspecto más importante del poder.

2. ¿Qué es la influencia?:

Mediante el liderazgo el líder ejerce el poder y mediante la influencia los líderes usan su poder para controlar los eventos (Verma 1995, p 232). De tal forma, McSahane y Von Glinow tipifican la influencia como el poder en movimiento (2010).

La influencia puede ser entendida como el proceso mediante el cual se aplican una o más fuentes de poder para lograr que las personas modifiquen sus creencias, sentimientos y actividades. De manera que el liderazgo, el poder y la influencia son conceptos interrelacionados. Aún más, la influencia y el poder están tan estrechamente cerca que se pueden usar los dos indistintamente, porque sus límites son muy cercanos (Verma, 1995).

3. Fuentes del poder en las organizaciones:

Los autores han distinguido dos orígenes de poder en las organizaciones: el poder formal y el poder personal. El poder formal le es otorgado a la persona por vía del rol o posición en la organización, pero también puede ser concedido informalmente por los compañeros de trabajo: se clasifica en poder legítimo, poder de recompensar y poder coercitivo. El poder personal, en cambio, proviene de características especiales y de gran valor que tiene una persona para la organización o grupo. Dos tipos de este son el poder experto y el poder referente (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009).

– Poder formal:

- **Poder legítimo:** es el que emana de la posición que se ocupa en la organización. Viene denotado por el cargo que se ocupa en la estructura de la organización. En razón de eso, el que ocupa el cargo tiene el poder para imponer y exigir que se acaten sus

órdenes. Este poder abarca también el poder de recompensar y el poder coercitivo.

- **Poder de recompensar:** como se deduce, es la capacidad de otorgar recompensas organizacionales, tales como: ascenso y promociones, aumentos salariales, días de descanso y eliminar las sanciones (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009; Verma 1995).
- **Poder coercitivo:** es el opuesto al poder de recompensar. Deriva ante el temor de ser sancionado. Este poder es la capacidad de aplicar medidas disciplinarias de distinto grado, desde despidos hasta coartar ascenso y promociones (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009; Verma, 1995).

– **Poder personal:**



Los poderes antes enunciados se derivan mayormente del cargo que se ocupa, no así el poder experto y el referente.

- **Poder experto:** es el que tiene una persona gracias a sus conocimientos, experticias y habilidades especializadas. En la sociedad del conocimiento y ante el vertiginoso aumento de este, se ha tendido a depender de los expertos para alcanzar los objetivos de los proyectos y las organizaciones (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009; Verma, 1995). De ahí que esto expertos gozan de poder.
- **Poder referente:** está asociado a características personales que hacen a la persona grata, admirada, seguida, respetada, etc. Algunos asocian este poder con el carisma (McShane y Von Glinow, 2010; Robbinss y Judge 2009; Verma, 1995).

4. El aumento del poder en un ambiente de proyecto:

Teóricamente, los gerentes de proyecto pueden aumentar su poder legítimo o su poder personal. En la práctica el primero es más difícil de lograr, que no imposible, ya que implica acceder a niveles más altos en la jerarquía, asunto sobre el cual normalmente no se tienen ningún control. Pero sí es factible, en cambio, incidir en el poder referente.

Una vía es generando compromiso y agradecimiento, por ejemplo, proporcionando mejores oportunidades o proyectando a los miembros de su equipo, estableciendo relaciones cooperativas con todos los interesados en el proyecto, lo que es lo mismo que ejercer un liderazgo colaborativo, visibilizar los logros entre las partes interesadas para ir creando su historial de éxitos y de reputación personal o acumular conocimiento experto mediante la capacitación.

 Pregunta de reflexión: ¿tienes algún tipo de poder? ¿Cuál? 

Cierre

Se han tratado tres tipos de competencias blandas, tal vez las más importantes en el ejercicio del liderazgo, a saber: la toma de decisiones, el tipo de liderazgo y el poder e influencia.

En el texto se exhibe que, aunque hay un patrón o proceso general de toma de decisiones, no necesariamente se sigue al pie de la letra, sino que hay diferentes modelos a la hora de tomarlas. Desde el modelo racional, mediante el cual el líder o el grupo sopesa todas las alternativas de solución posibles, hasta un modelo de toma de decisiones basado en la intuición o corazonada.

Por otra parte, se trataron dos teorías de liderazgo: el liderazgo colaborativo y el liderazgo situacional, ambas de amplia aceptación en el ámbito de la gerencia de proyectos. Se deduce de la exposición teórica de los mismos que en la práctica pueden aplicarse los dos al mismo tiempo. Es decir, se puede ser un líder colaborativo, que se mueve cómodamente en todos los niveles de la organización, creando interrelaciones y ganando socios y, a la vez, ser un líder situacional, capaz de adaptar su estilo dependiendo del grado de madurez y de voluntad evidenciada por los miembros del equipo y por el equipo mismo.

Para finalizar, se concluye que hay una estrecha cercanía entre los conceptos de poder e influencia. En la práctica lo que sucede es que el líder ejerce su influencia sobre los demás mediante algún tipo de poder, sea formal, personal o ambos. Es decir, que para influir hace uso de su poder. Si no se tiene algún tipo de poder será muy difícil que se pueda ejercer una influencia sobre los demás.

Referencias

- Archer, D. y Cameron, A. (2013). *What makes a collaborative leader?* Socia.
<https://www.socia.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/HRzone.pdf>
- Ashoka (2016). *Liderazgo colaborativo. Construyendo alianzas poderosas*. Ashoka.
<http://cursos.agora.org.ve/wp-content/uploads/2019/09/Liderazgo-Colaborativo-Manual.pdf>
- Bolaños, V. (2016). *Modelos de toma de decisiones que utilizan los empresarios exitosos de Barrancabermeja* [Tesis de licenciatura]. Universidad Cooperativa de Colombia.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12697/1/2016_modelos_toma_decisiones.pdf
- Emagister (s.f.). *Toma de decisiones gerenciales*.
https://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_8361_gerencia.pdf
- Hermes, S. (2016). *¿Qué es el liderazgo colaborativo?* Incae.
<https://www.incae.edu/es/blog/2016/08/01/que-es-liderazgo-colaborativo.html#:~:text=Los%C3%ADderes%20colaborativos%20saben%20obtener,el%20conflicto%20y%20compartir%20control>
- McShane, S., y Von Glinow, M. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw Hill.
- McShane, S., y Von Glinow, M. (2012). *Organizational behavior* (6th Ed.). McGraw Hill.
- Moody, P. (1990). *Toma de decisiones gerenciales*. McGrawHill
- PMI (2015). *Cómo captar el valor de la dirección de proyectos*. Project Management Institute, Inc.

PMI (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (7ma Ed.). Project Management Institute, Inc.

Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación

Rodríguez, B. (2014). *Propuesta de un modelo de toma de decisiones en empresa familiar* [Tesis]. Universidad Autónoma de México.
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708219/0708219.pdf>

Verma, V. (1995). *Human resources skill for de project manager*. Project Management Institute, Inc.

Referencias de las imágenes

Ashoka (2016). Diferencias entre líderes tradicionales y líderes cooperativos [Imagen]. Disponible en: *Liderazgo colaborativo. Construyendo alianzas poderosas*. Ashoka. <http://cursos.agora.org.ve/wp-content/uploads/2019/09/Liderazgo-Colaborativo-Manual.pdf>

Wikimedia (s.f.). Modelo de liderazgo situacional [Imagen]. Disponible en: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3c/Figura_Liderazgo_Situacional.jpg