

#### Extraído de una publicación de:



Autor PMIdeas



Fuente PMIdeas



Link <https://pmideas.es/2021/09/caracteristicas-del-lider-de-proyecto-y-sus-tres-estilos-de-liderazgo-en-funcion-de-la-cantidad-de-delegacion.html>

## Lectura 4

# Características del líder de proyecto y sus tres estilos de liderazgo

### Herramientas de las que se dispone para la dirección del equipo de proyecto

La figura del líder y el estudio del liderazgo son unas de las cuestiones que predominan en el ámbito del management y que potencian el talento. En lo que se refiere al poder, los mejores líderes de proyecto, se pueden considerar como aquellos que son proactivos y deliberados en sus acciones. Por ello, deberán esforzarse en adquirir dicho poder y autoridad dentro de los marcos y políticas de las organizaciones mediante sus propios logros y no esperar a que ese poder llegue de manera fortuita.



### Características de un líder

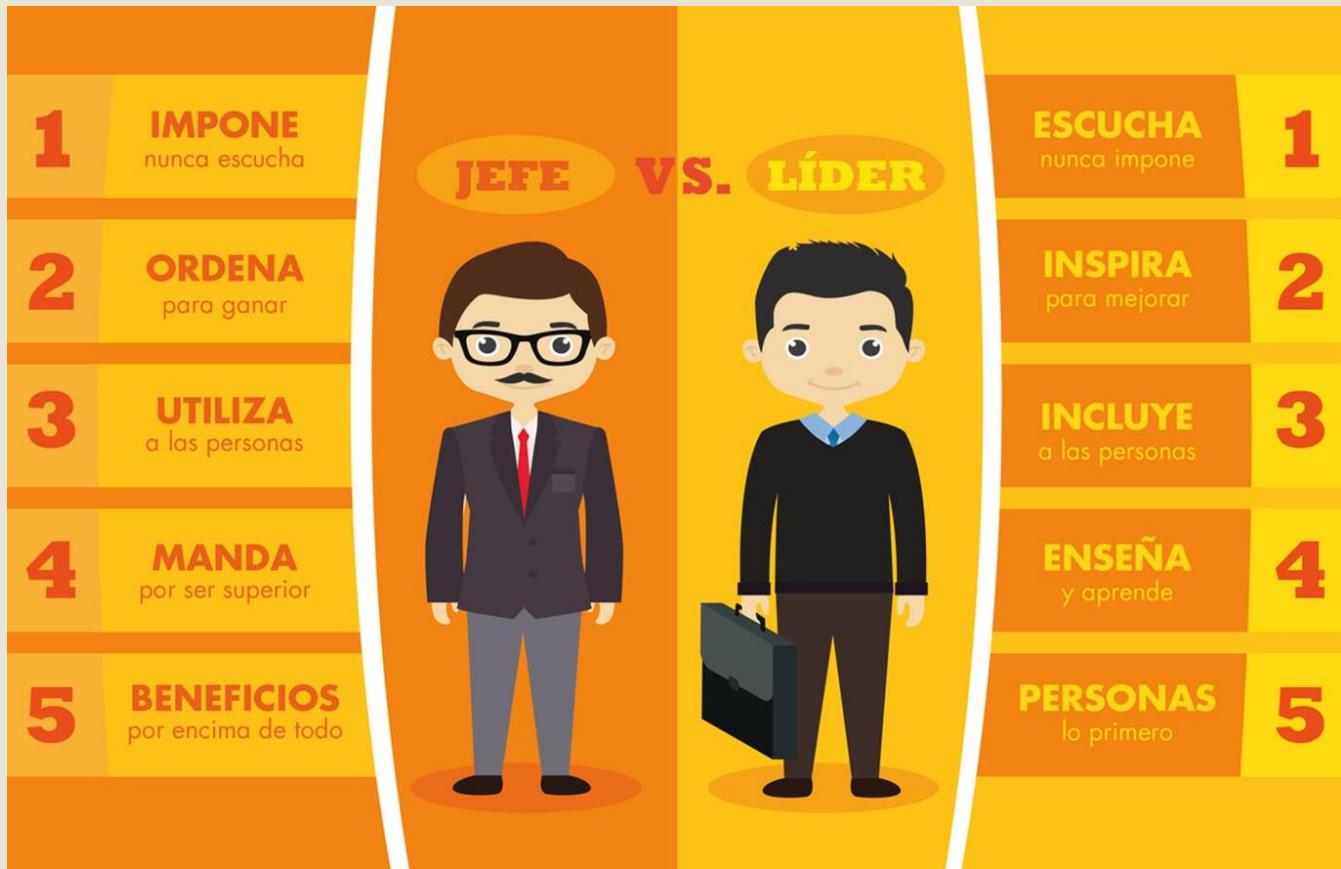
Para ser exitoso, el director del proyecto debe adaptar el enfoque del proyecto, su ciclo de vida y los procesos de la dirección para satisfacer los requisitos del proyecto y el producto. Aunque la figura de jefe y líder parezcan similares, la diferencia principal entre ellas reside en que mientras el primero impone su autoridad para dirigir el trabajo, el segundo trata de dirigir y motivar al equipo sin imponer su propio criterio. Las características principales de un líder podrían englobarse a grandes rasgos en tres bloques, siguiendo el Triángulo del Talento de PMI, a saber: Dirección técnica de proyectos, Liderazgo, Gestión Estratégica y de Negocios.



LIDER DEL PROYECTO



El perfil de líder debe ser de visionario, sabiendo alinear la visión, misión y valores de la organización con el fin de mejorar sus resultados, con una perspectiva clara de futuro sobre el objetivo que persigue la organización y su entorno. Además, debe ser carismático, para sacar el máximo potencial de las personas que formen su equipo, mientras se gana su confianza. A esto, se le debe sumar el tener buenas habilidades de comunicación, dedicando el tiempo suficiente a ello, practicando la escucha activa y realizando las preguntas pertinentes.



### Personalidad del líder

Siguiendo esta línea, cabe destacar que debe tener una personalidad íntegra y respetuosa hacia los demás, y tratar de la misma forma que le gustaría ser tratado, proporcionando apoyo y confianza al equipo, además de ser capaz de aceptar el feedback de forma cortés. A la hora de tomar decisiones, tiene que saber de aplicar el pensamiento crítico a través de métodos analíticos, e incluirse a sí mismo como agente de cambio. Por tanto, debe saber asumir riesgos mediante la práctica y la experimentación, estando abierto a cambios en su forma de operar, y por ende estar dispuesto a interiorizar y aplicar nuevos conocimientos y habilidades de forma productiva.

Su foco principal debe centrarse en puntos importantes como la priorización de trabajo, sabiendo remarcar las prioridades estratégicas de alto nivel, mientras tiene en cuenta las restricciones principales del proyecto y permitiéndose actuar con mayor flexibilidad de cara a las prioridades tácticas. Por último, pero no menos importante, cabe destacar que uno de los puntos fuertes del líder reside en su capacidad de formar equipos eficientes, manejando las relaciones y conflictos, entendiendo y teniendo en cuenta las preocupaciones de los miembros de su equipo y buscando el consenso mediante el equilibrio de las metas de los integrantes. Para ello, serán de especial importancia sus habilidades de negociación, persuasión, compromiso y gestión de conflictos, teniendo siempre en mente que a largo plazo las personas y relaciones en los equipos de trabajo, tienen tanta importancia como el proyecto.

## Los 3 estilos de liderazgo directo

La concepción de liderazgo señala hacia aquellas personas que en el seno de las organizaciones facilitan la definición de prioridades del equipo, apoyándolo en su desempeño y fomentando su crecimiento personal con el objetivo de completar de forma exitosa los objetivos perseguidos por el proyecto. Por tanto estamos hablando de una noción con multitud de vertientes, transversal y en continuo cambio que busca maximizar el esfuerzo de los demás para el logro de una meta.

No todo el mundo percibe el liderazgo de la misma forma, por lo que existen diferentes estilos, de los cuáles podemos destacar tres partiendo de la cantidad de delegación que se da a los miembros de los equipos de trabajo.

### **Estilo directivo o autocrático**

Es el más clásico y restrictivo. Tiende a ser dogmático, y se da cuando el líder delimita y establece la tarea, los tiempos y el ritmo en base a qué quiere, dónde, cuándo y cómo realizarla, en función de las capacidades y funciones de la persona a la que se dirige. Mientras, mantiene una supervisión constante de su petición para asegurar los resultados que espera obtener, por tanto, la delegación es nula. Se suele utilizar al comienzo de las fases del proyecto, en casos especiales que precisen una rápida actuación, en situaciones de urgencia, o en caso de que la persona que realice la tarea sea principiante.

Un estudio elaborado por Infojobs sobre el liderazgo en España [2], refleja que éste es el más común en las empresas nacionales (34,5%), sin embargo solo un 2,5% de los encuestados lo declara como su preferido.

### **Estilo participativo**

Representa la figura opuesta al directivo. Aquí, la cantidad de delegación aumenta, incluyendo a los miembros que realicen la tarea en la definición de sus criterios y toma de decisiones, con la finalidad de sumar nuevos puntos de vista. Es un tipo de mando abierto, que facilita la cooperación y prioriza la participación, favoreciendo la creación de grupos de trabajo fuertes, altamente motivados e integrados. Por tanto, impacta de forma positiva en el clima laboral, la productividad, compromiso y participación de los integrantes del equipo. Sin embargo, la decisión final recae sobre el manager. Es frecuente el uso de este liderazgo cuando la persona o personas a las que se delega la tarea poseen un buen conocimiento, habilidades y experiencia en el campo. Este tipo de mando carismático, suele desarrollarse gracias al apoyo y empuje de los demás, además de poseer experiencia en su puesto.

El estudio de Infojobs mencionado anteriormente [2], muestra en referencia con este tipo de liderazgo, que en nuestro territorio nacional el 35% lo señala como el más deseado, y que otro 37% de los encuestados tendría interés en probarlo. Sin embargo, su uso en nuestro país solo se ve reflejado en un 27% del total.

### **Estilo delegativo o Laissez-Faire**

Es el estilo mas liberal, el líder trata de detectar y evaluar el talento dentro del grupo, para delegar tareas, resolver problemas, y que su equipo pueda tomar decisiones sin tener que pedir autorización. Consiguiendo de esta forma el máximo nivel de autonomía de sus equipos, aunque la responsabilidad en último término sigue siendo suya. Al recaer el trabajo operativo en los equipos, estos líderes pueden poner mayor foco en las estrategias de proyecto y visión de la organización a largo plazo.

Si el equipo de trabajo cuenta una buena madurez y compromiso, como suele ser común cuando se funciona así, este tipo de mando puede impulsar su motivación y competencias, ya que ellos serán los que tengan que dar solución a los problemas y retos diarios. Sin embargo, si la situación es la contraria, existe el riesgo de que aumenten los conflictos debido al individualismo, la falta de cohesión del grupo o decisiones erróneas si existe falta de definición en sus tareas, entre otras situaciones. Por tanto, si se hace uso de este tipo de liderazgo, es importante que el líder clarifique lo suficiente el objetivo de las actividades y su importancia, el grado de responsabilidad que quiere delegar en el equipo, que se asegure de que las personas tengan las competencias necesarias para su realización, y sobre todo asegurarse del entendimiento por parte del equipo de todo lo anterior.



Estos tipos de liderazgo, podemos verlos reflejados en multitud de personalidades que están o estuvieron al frente de algunas de las empresas u organizaciones más exitosas en la actualidad.

### Ejemplo de liderazgo

Lo normal es que dependiendo de la situación o el contexto en el que se encuentren, hagan uso de diferentes estilos, aunque haya uno que predomine por encima de los demás. Steve Jobs, fundador del gigante Apple, fue un gran ejemplo de líder carismático, autocrático, visionario y participativo, que trataba de rodearse de los mejores profesionales, proporcionándoles ideas claras y animándoles a desarrollar sus capacidades al máximo, conectar con sus ideas para llevar a cabo sus proyectos, e implicándose al máximo en los mismos, a la vez que trataba de contagiar su pasión por el trabajo para obtener los mejores resultados de su equipo y en definitiva en sus productos.

Tal como Steve Wozniak, co-fundador de Apple junto a Steve Jobs, mencionó en diferentes ocasiones, éste acostumbraba a pasarse por las reuniones para ver la evolución del proyecto en que se estuviera trabajando, y dirigirse a sus empleados con tres palabras: "Podéis hacerlo mejor". De esta forma, y tan solo con el uso de la palabra "podéis" y no "tenéis" trataba de retar a sus equipos para que sacaran lo mejor de sí mismos.

# Herramientas de las que se dispone para la dirección de proyectos

Gestionar y liderar el equipo, implica influenciar al mismo mediante factores o habilidades relacionados con los recursos humanos que contribuyen a un buen desarrollo, y en definitiva éxito del equipo que se traduzca en un beneficio directo al proyecto. Estas habilidades están relacionadas con la comunicación, gestión de conflictos, negociación y liderazgo principalmente. Bien trabajadas, fomentarán el trabajo en equipo y ayudarán a integrar los esfuerzos de todos los miembros, a medida que avance el proyecto, creando así equipos de alto rendimiento. Las herramientas de las que disponemos para la dirección de equipos son variadas, y están comprendidas, dentro del último proceso de gestión de recursos humanos, el de dirigir los equipos.

Este proceso, es llevado a cabo a lo largo de toda la duración del proyecto, se encarga de realizar un seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo para optimizar el desempeño del proyecto, mediante informes de desempeño y evaluaciones del mismo, la aportación del registro de incidentes y lecciones aprendidas, y el uso de una serie de herramientas y técnicas para ello.

## Las 5 herramientas de liderazgo sugeridas por el PMBOK

El PMBOK sugiere 5 herramientas englobadas en habilidades, y por otro lado, el uso de los sistemas de información para dirección de proyectos. Todas ellas contribuyen a que el Project Manager se convierta en un potenciador del talento en su organización.

### Gestión de conflictos

Encontramos que tiene mucha importancia ya que los conflictos son inevitables en el seno de cualquier equipo, y es importante saber hacerles frente. Pueden producirse debido a factores como la falta de recursos, la diferencia entre los estilos de trabajo o a una priorización de las actividades confusa. Adoptando unas reglas básicas en los equipos y aplicando prácticas consistentes de dirección, podemos ayudar a mitigarlos. Si esto se logra, aumentará la productividad, y mejorará el ambiente y relaciones de trabajo.

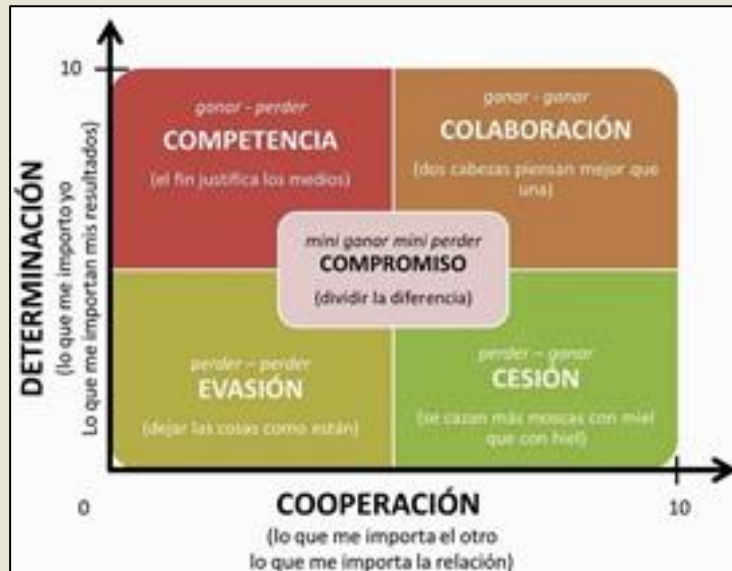
Las cinco técnicas sugeridas para la resolución de estos conflictos, van desde retirarse/evadirse posponiendo el problema para poder prepararse para el mismo, suavizar/ceder en la resolución del conflicto destacando los puntos de convergencia entre partes o cediendo con el fin de mantener un buen ambiente, colaborar/actuar mediante la conciliación buscando soluciones que aporten beneficio a cada parte, o forzar el punto de vista propio ofreciendo soluciones tipo ganar-perder que se cumplan mediante el uso del poder, hasta ser colaborativo/comprometido aportando diferentes opciones y puntos de vista para llegar a un consenso.

En relación con estas técnicas, Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, psicólogos de la Universidad de California elaboraron un test en los años setenta que permitía ver la tendencia natural de las personas en relación con su forma de abordar los conflictos, y que se interpreta mediante este gráfico viendo de forma sencilla la tendencia de la persona respecto a los intereses propios y del equipo en relación con los conflictos:



## Toma de decisiones

Más que una herramienta per se, se trata de la propia facultad de negocio e influencia del líder sobre la organización y el propio equipo. Existen ciertas guías a seguir para su práctica, como puede ser el estudio de factores ambientales, análisis de la información de la que se dispone, considerar los riesgos, enfocarse principalmente hacia los objetivos planificados, fomentar la creatividad del equipo y seguir un proceso de toma de decisiones.



## Inteligencia emocional

La tercera habilidad sugerida, es entendida como la capacidad de identificar, evaluar y manejar las emociones personales y de otros, puede reducir de manera notable las situaciones tensas, anticipar las acciones de las demás personas, distinguir sus preocupaciones y hacer un seguimiento de las mismas.

## Liderazgo

Esta habilidad, por su parte, es de especial importancia en todo el ciclo de vida del proyecto, ayuda a conducir los equipos y a la vez servir de inspiración en sus actividades, y contiene a grosso modo las características descritas en los puntos 2. y 3. desarrollados anteriormente.

## Influencia

La última sugerencia en el grupo de habilidades no aplica sobre el equipo, sino sobre los interesados. Ciertas destrezas del líder como la capacidad de persuasión, la escucha activa, la capacidad de generar diferentes perspectivas sobre un tema, o de saber sintetizar los puntos importantes en torno a los problemas y llegar a acuerdos manteniendo la confianza, son vitales para ejercer esta influencia sobre los demás. Los Sistemas de información para la dirección de proyectos, son la segunda principal herramienta de la que el director de equipo puede ayudarse. Proporcionan herramientas estándar para que el director pueda reunir, almacenar y distribuir la información necesaria, mientras se monitorean los datos para evaluar su validez y eficacia.

Pueden incluir software de gestión o programación de recursos, costos o cronograma para la gestión y coordinación de los equipos en sus actividades. Su uso por tanto, facilita la planificación, organización y ajuste de las secuencias de actividades, diferenciación entre los tipos de dependencias, seguimiento de fechas planificadas o mostrar información sobre las desviaciones de la línea de base, entre otras muchas funciones.