



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA
EMPRESA HOSPITALITY SAC”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES

AUTOR:

SAENZ FLORES MIGUEL ANGEL

ASESOR:

MG. BENITES MEDINA AMANDA MARCELA

JURADO:

DRA. FELICITA ROSANA CURASI BOHORQUEZ

MG. JORGE ISAAC CARDENAS UBILLUS

MG. CARLOS ALFREDO HUMBERTO GONZALES BERRIOS

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA:

*Dedicado a Dios, mi Madre Andrea, mi
esposa Yinna, y a mi hijo Jesús Miguel
que son los pilares de mi vida.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa Hospitality SAC por su apoyo en la recolección de datos e información necesaria para la investigación.

Se agradece al Dr. Filiberto Fernando Ochoa Paredes, jefe de la oficina de grados y títulos quien a través de su compromiso con el graduando me brindó apoyo en todas las dudas y procesos administrativos en la realización de mi investigación desde el plan hasta la elaboración de la tesis, personas así de comprometidas son las que necesita mi querida Universidad

Federico Villareal.

Índice

	Página
Índice	iv
Resumen	xv
Abstrac	xvi
I. Introducción	17
1.1 Planteamiento del problema	19
1.2 Descripción del problema	19
1.3 Formulación del problema	23
1.3.1 Problema General	23
1.3.2 Problemas Específicos	23
1.4 Antecedentes	23
1.4.1 Antecedentes internacionales	24
1.4.2 Antecedentes nacionales	28
1.5 Justificación de la investigación	31
1.6 Limitaciones de la investigación	33
1.7 Objetivos	33
1.7.1 Objetivo general	33

1.7.2 Objetivos específicos	33
1.8 Hipótesis	34
1.81 Hipótesis general	34
1.8.2 Hipótesis específicas	34
II. Marco teórico	35
2.1. Marco conceptual	35
2.1.1 Proyecto	35
2.1.1.1 Factores de éxito de un proyecto	37
2.1.1.2 Tipo de estructura organizacional en proyectos	38
2.1.1.3 El entorno en el que operan los proyectos	40
2.1.1.3.1 Factores ambientales de la empresa	41
2.1.1.3.2 Activos de los procesos de la organización	41
2.1.2 Habilidades Gerenciales del jefe de proyectos	42
2.1.2.1 El jefe de proyectos	42
2.1.2.2 Habilidades gerenciales	44
2.1.2.2.1 Habilidades técnicas	47
2.1.2.2.1.1 La dirección de proyectos	48
2.1.2.2.2 Habilidades de gestión estratégica y de negocios	50

2.1.2.2.2.1 Caso de negocio	51
2.1.2.2.3 Habilidades de Liderazgo	51
2.1.2.2.3.1 Estilos de liderazgo	54
2.1.2.2.3.2 La Comunicación	56
2.1.2.2.3.3 La Resolución de conflictos	60
2.1.2.2.3.4 La Negociación	65
2.1.2.2.3.5 Inteligencia emocional	67
2.1.3 Gestión de los Interesados Internos	67
2.1.3.1 Los interesados	67
2.1.3.2 Gestión de interesados	68
2.1.3.2.1 Identificar interesados	69
2.1.3.2.2 Planificar involucramiento de interesados.	76
2.1.3.2.3 Gestionar el Involucramiento de los interesados	80
2.1.3.2.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	82
2.1.4 Gestión de las comunicaciones	83
2.1.4.1 Planificar la gestión de las comunicaciones	83
2.1.4.2 Gestionar las comunicaciones	88
2.1.4.3 Monitorear las comunicaciones	89

III. Método	91
3.1 Tipo de Investigación	91
3.1.1 Enfoque	91
3.1.2 Alcance	92
3.1.3 Diseño	92
3.2 Población y muestra	93
3.3 Operacionalización de variables	95
3.4 Instrumentos	96
3.5 Procedimientos	96
3.6 Análisis de datos	97
IV. Resultados	98
4.1 Contrastación de Hipótesis	98
4.1.1 Análisis Descriptivo	98
4.1.1.1 Variable Independiente: Habilidades gerenciales	98
4.1.1.2 Variable dependiente: Gestión de los interesados internos	112
4.1.2 Contrastación de hipótesis	122
4.1.2.1 Contrastación de las hipótesis específicas	122
4.1.2.1 Contrastación de hipótesis principal	127

V. Discusión de resultados	129
5.1 Discusión	129
VI. Conclusiones	132
VII. Recomendaciones	135
VIII. Referencias	137
IX. Anexos	141
9.1 Anexo 1: Matriz de consistencia	142
9.2 Anexo 2: Cuestionario para interesados	143
9.3 Anexo 3: Entrevista semiestructurada	149
9.4 Anexo 4: Resultados de la entrevista semiestructurada	152

Listado De Tablas

	Página
Tabla 1 <i>Influencia de la estructura organizacional</i>	39
Tabla 2 <i>Puntos de vista sobre los conflictos</i>	61
Tabla 3 <i>Métodos de distribución de la información</i>	87
Tabla 4 <i>Población de la investigación Hospitality SAC</i>	93
Tabla 5 <i>Operacionalización de variables</i>	95
Tabla 6 <i>Tabla cruzada hipótesis específica uno</i>	123
Tabla 7 <i>Prueba de chi cuadrado hipótesis específica uno</i>	123
Tabla 8 <i>Coefficiente Gamma de hipótesis específica uno</i>	123
Tabla 9 <i>Tabla cruzada de hipótesis específica dos</i>	124
Tabla 10 <i>Prueba de chi cuadrado hipótesis específica dos</i>	124
Tabla 11 <i>Coefficiente Gamma de hipótesis específica dos</i>	125
Tabla 12 <i>Tabla cruzada de hipótesis específica tres</i>	125
Tabla 13 <i>Prueba de chi cuadrado hipótesis específica tres</i>	126
Tabla 14 <i>Coefficiente Gamma de hipótesis específica tres</i>	126
Tabla 15 <i>Tabla cruzada de hipótesis principal</i>	127

Tabla 16	<i>Prueba de chi cuadrado hipótesis principal</i>	127
Tabla 17	<i>Coeficiente gamma hipótesis principal</i>	128
Tabla 17	<i>Matriz de consistencia</i>	142

Listado De Figuras

	Página
<i>Figura 1</i> Transición del estado de una organización	37
<i>Figura 2</i> Restricciones del proyecto	38
<i>Figura 3</i> Influencias del proyecto	40
<i>Figura 4</i> Fases de participación del Jefe de Proyectos	42
<i>Figura 5</i> Habilidades blandas	44
<i>Figura 6</i> El triángulo de talentos del PMI	46
<i>Figura 7</i> Estilos de liderazgo	55
<i>Figura 8</i> Modelos de liderazgo	55
<i>Figura 9</i> Impacto porcentual del mensaje en la comunicación	58
<i>Figura 10</i> Comunicación óptima	58
<i>Figura 11</i> Escucha activa	59
<i>Figura 12</i> Comparación de los cinco métodos	63
<i>Figura 13</i> Modelo SDI de Elías Porter	64
<i>Figura 14</i> Descripción General de la Gestión de los Interesados	69
<i>Figura 15</i> Identificar a los Interesados	71
<i>Figura 16</i> Pasos para el análisis de interesados	71

<i>Figura 17</i> Matriz poder interés	72
<i>Figura 18</i> Cubo de interesados	73
<i>Figura 19</i> Modelo de prominencia	74
<i>Figura 20</i> Dirección de la influencia	75
<i>Figura 21</i> Modelo de registro de interesados	76
<i>Figura 22.</i> Planificar el involucramiento de los interesados	77
<i>Figura 23</i> Estrategias de priorización.	78
<i>Figura 24</i> Matriz de evaluación del involucramiento de interesados	79
<i>Figura 25</i> Gestionar el involucramiento de los interesados	81
<i>Figura 26</i> Matriz de participación de interesados	83
<i>Figura 27.</i> Áreas de conocimiento/herramientas y técnicas	84
<i>Figura 28</i> Tipos de comunicación	86
<i>Figura 29</i> Número de canales para la comunicación	86
<i>Figura 30</i> Ejemplo de matriz de comunicaciones	88
<i>Figura 31</i> Gestionar las comunicaciones	89
<i>Figura 32</i> Maneja un manual de Dirección de proyectos	99
<i>Figura 33</i> Planifica el desarrollo del proyecto	100

<i>Figura 34</i> Conocimiento de las actividades de la empresa	101
<i>Figura 35</i> Planifica estrategias con los interesados	102
<i>Figura 36</i> El tiempo dedicado a la comunicación	104
<i>Figura 37</i> El jefe de proyectos práctica la escucha activa	105
<i>Figura 38</i> El manejo de la retroalimentación	106
<i>Figura 39</i> Medios más usados en la comunicación	107
<i>Figura 40</i> Primera acción frente a un conflicto	108
<i>Figura 41</i> Capacidad para resolver problemas	109
<i>Figura 42</i> Negociación con los interesados	110
<i>Figura 43</i> Manejo de la Inteligencia emocional	111
<i>Figura 44</i> Identificación de los interesados positivos	112
<i>Figura 45</i> Identificación de los interesados negativos	113
<i>Figura 46</i> Categorización de los interesados por su nivel de poder	114
<i>Figura 47</i> Plan para involucrar a los interesados	115
<i>Figura 48</i> Acción para lograr involucrar al interesado	116
<i>Figura 49</i> Interrelación con los interesados	117
<i>Figura 50.</i> Se maneja un plan de comunicaciones	118

<i>Figura 51.</i> En la ejecución quien resuelve el conflicto	119
<i>Figura 52</i> Se realiza el seguimiento a los interesados	120
<i>Figura 53</i> Frente al poco involucramiento que acción se realiza	121

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la asociación entre las habilidades gerenciales del jefe de proyectos en la gestión de interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC a través de la base teórica del PMI y la recopilación de datos de los interesados. El enfoque que se utilizó es el cuantitativo debido a que se realizó el análisis estadístico para la contrastación de la hipótesis a través del análisis de asociación; El alcance es de tipo explicativa puesto que se explicará la relación que existe entre la variable independiente: Habilidades Gerenciales del Jefe de Proyectos y la variable dependiente: Gestión de los interesados internos; El diseño es No experimental-transversal puesto que no se manipulará las variables en un solo corte de tiempo. En cuanto a la población se trabajó con el total de los integrantes de la empresa entre los cuales tenemos a los: gerentes funcionales, gerente general, socios, gerentes administrativos de marcas, jefe de proyectos.

En la investigación se utilizó como instrumentos de medición el cuestionario para los interesados internos y una entrevista semiestructurada para los jefes de proyectos, esto para evitar el sesgo en la información brindada por los interesados. La hipótesis general se contrastó a través del análisis estadístico y el coeficiente gamma con un ,538 el cual nos afirma que hay una asociación sustancial positiva entre las habilidades gerenciales del jefe de proyectos y la gestión de interesados internos. En las hipótesis específicas el contraste del Análisis estadístico, rechazaron la hipótesis nula; con una asociación entre sustancial a moderada positiva demostrando que en las hipótesis específicas existe asociación.

- **Palabras Claves:** Habilidades gerenciales, jefe de proyectos, gestión de los interesados, interesados internos.

Abstract

The objective of this research is to analyze the partnership between the management skills of the project manager in the management of internal stakeholders in the Hospitality SAC projects through the theoretical base of the PMI and the data collection from the stakeholders. Concerning the type of investigation: The approach used is the quantitative because the statistical analysis validity of the hypothesis is demonstrated through the data collection; the extent is explanatory as it will explain the relationship between the independent variable: management skills of the project manager and the independent variable: management of the internal stakeholders; the design is non - experimental - transversal, since the variables will not be manipulated.. As for the population, we worked with the total of the members of the company,, where we have: functional managers, general manager, partners, business managers, , project manager.

The research was used as measuring instruments the questionnaire for internal stakeholders and a semi-structured interview for project managers, this to avoid bias in information provided by stakeholders. The general hypothesis was contrasted through the statistical analysis and the gamma coefficient with a, 538 which affirms that there is a substantial positive association between the managerial skills of the project manager and the management of internal stakeholders. In the specific hypothesis, the contrast of the statistical analysis rejected the null hypothesis; With an association between substantial to moderate positive demonstrating that in the specific hypotheses there is association.

- **Keywords:** managerial skills, project leader, stakeholder management, internal stakeholders.

I. Introducción

En el mundo solo un 20% de proyectos finalizan con éxito alcanzando sus objetivos de éxito, en América Latina solo el 15 % obtiene el éxito. Y en el Perú según Núñez (2013) nos refiere que: “hay tres factores que son el motivo para el fracaso del mismo: problemas humanos, comunicación y conflictos entre la gente, mala utilización de metodologías de trabajo. Casi un 50% se debe a problemas humanos” (pág. 1).

La empresa Hospitality SAC desarrolla proyectos de expansión, creación de nuevos conceptos innovadores, implementación de nuevas tecnologías gastronómicas, remodelaciones en los restaurantes, ampliaciones de locales, etc. Donde sus métricas para medir el éxito son: a) cumplir las medidas financieras del proyecto, b) cumplir las estrategias, metas y objetivos de la empresa, c) Lograr la creación de valor a través de la satisfacción del cliente y los interesados. Su organización jerárquica en proyectos pertenece a una matricial débil, en este tipo de organización el jefe de proyectos tiene una disponibilidad de recursos muy limitados, quien gestiona el presupuesto es el gerente funcional a cargo, para el equipo de trabajo existen 2 jefes a quien reportar, y el jefe de proyectos en ocasiones tiene dos funciones (operativa y como líder del proyecto). Es por estos antecedentes que la gestión de interesados debe ser la mejor logrando comprometer a los interesados internos, esto se podrá realizar solo si los jefes de proyectos tienen desarrolladas sus habilidades gerenciales tales como Liderazgo, gestión estratégica y técnica, todo esto basados y sustentado en la guía del PMI, con su libro PMBOK sexta edición.

En este sentido, la presente investigación tiene por objetivo analizar la relación entre las habilidades gerenciales del jefe de proyectos y la gestión de interesados internos en los proyectos

de la empresa Hospitality SAC utilizando el enfoque teórico ofrecido por el Project Management Institute (PMI).

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos: En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de la investigación; la descripción del problema, la delimitación del problema y la formulación del problema tanto el problema general y los específicos, Se encuentran los antecedentes nacionales e internacionales que tienen una a dos variables similares a la presente tesis, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y se formulan las hipótesis que orientan la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el Marco teórico, En este capítulo se fundamenta a través de bases teóricas tomados de diferentes autores como Arroyo (2012), Lledó (2017), Mulcahy (2013) entre otros, pero teniendo como base la guía del PMBOK (2017) sexta edición del PMI.

El capítulo III, se refiere al Método, se describe el tipo de investigación, se define la población en estudio. Se señalan los instrumentos que se utilizaron que en este caso son: el cuestionario y la entrevista semiestructurada, así como el tipo de análisis de datos.

En el capítulo IV, se presentan los resultados del análisis descriptivo y de la contrastación de la hipótesis principal y específica.

En el capítulo V, se hace la discusión de resultados respectivos. Finalmente en el capítulo VI, Se formulan las conclusiones de la investigación.

En el capítulo VII, se hacen las recomendaciones, en el capítulo VIII, se encuentran las referencias bibliográficas utilizadas para esta investigación. Y en el capítulo IX, están conformada por los anexos.

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Delimitación del problema

1.1.1.1 Espacial: La investigación se desarrollara en la ciudad de Lima, distrito de Lince donde se encuentra la empresa Hospitality SAC ubicada en Emilio Althaus 638, distrito de Lince, Lima, Perú.

1.1.1.2 Temporal: Se analizara en la línea de tiempo del 2018

1.1.1.3 Temática y unidad de análisis: Se realizó un estudio de las habilidades gerenciales del Jefe de Proyectos. La Unidad de análisis es el Jefe de Proyectos e interesados internos del proyecto

1.2 Descripción del Problema

En el mundo solo un 20 % de proyectos finalizan con éxito en tiempo, costos y el alcance trazado en sus objetivos. Según el profesor Anex (2018): “Resulta impactante ver la cantidad de dinero que se pierde, en el mundo, por la mala o inadecuada administración de proyectos. Cabe destacar que existen buenas prácticas en la guía del PMBOK pero no solo debe basarse en su conocimiento sino llevarlo a la práctica, entre uno de los tantos factores que llevan a este fracaso están: un equipo poco motivado, la no identificación y negociación con los interesados, y una mala comunicación” (pág. 1).

En América Latina sucede el mismo panorama que en el ámbito mundial, el jefe de proyectos domina las habilidades técnicas pero las habilidades blandas no están en un estándar adecuado, no logrando los objetivos definidos en alcance, costo y tiempo y creación de valor para

el proyecto. En la revista virtual Logistic Sumi & expo (2014) señala: “En América Latina, el 20% de los proyectos presentados se consideran un fracaso y solo el 15% muestran niveles elevados de agilidad organizacional, lo que sugiere que las organizaciones regionales no están preparadas para responder a las expectativas de los clientes. De acuerdo con el estudio una de las razones por la cual existe un menor nivel de aptitud y madurez en la gestión de proyectos que el promedio mundial es por falta de patrocinadores activos comprometidos a ayudar a llevar a cabo los cambios para una estrategia eficiente”(Pág.3).

En el Perú, hay una búsqueda dramática en reducción de costos en Talento Humano que lleva a las empresa a formular proyectos con un alto nivel de riesgo, con la necesidad de aumentar ingresos y bajar costos. Respecto a los motivos de fracaso de los proyectos, Núñez (2013) afirma: “Que los motivos para que un proyecto fracase son tres: un 48% por problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente, con un 31% la mala utilización de metodologías de trabajo, y finalmente un 21% por cambios inesperados en los objetivos definidos a nivel estratégico. Como vemos en promedio en un 50 % de fracaso en los proyectos en el País se debe al capital humano” (pág. 1). Al realizar esta reducción de costos en el capital humano de los líderes de proyectos se generan dos escenarios desfavorables: El primer escenario es gente con estudios y preparada pero con un excesos de trabajo, el segundo escenario es optar por líderes de proyectos con un menor costo pero sin la experiencia requerida.

Lima tiene una gran cantidad de proyectos de inversión privada de gran envergadura, así como de menor cuantía como de pequeñas y microempresas que están en constante expansión. Lima se ha convertido en un eje fundamental en la industria de alimentos y bebidas, esta afirmación es sustentada por un artículo de revista Spatium (2017) que nos dice lo siguiente: “El aporte que le da lo gastronómico al sector comercial: es el segundo rubro con mayor presencia en centros

comerciales con un 14% de participación” (pág.4), esto debido a que ha sido elegida como mejor destino gastronómico del mundo, motivo por el cual las empresas encargadas de desarrollar conceptos y proyectos gastronómicos se sitúan en Lima.

Perú Retail nos da un mayor alcance acerca del impacto del sector gastronómico en nuestra economía: “Un sector económico que está creciendo y a gran escala es del rubro gastronómico. El sector gastronómico en Perú ha venido dinamizando el mercado de las franquicias que cada vez atrae a más inversores extranjeros. No cabe duda que la gastronomía en el Perú es uno de los sectores que mayor crecimiento ha registrado en los últimos años. Según datos del Centro de Desarrollo de Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima, en el mercado existen un total de 470 franquicias donde el 48% son nacionales, siendo de mayor representación el rubro gastronómico. Ante ese contexto, los economistas destacan que el despegue de la gastronomía se ha dado desde el año 2009, con la promoción de platos tradicionales de la costa, sierra y selva del Perú, lo cual también ha logrado representar el 6% del PBI anual” (Perú Retail, 2018).

La empresa en estudio tiene como nombre Hospitality SAC la cual se desenvuelve en el rubro de alimentos y bebidas con presencia en el mercado gastronómico de 10 años. Su misión es: “Desarrollar conceptos innovadores para la satisfacción de los usuarios”; así en la actualidad ha desarrollado marcas gastronómicas como: Vivawok Restaurante, Coconube yogurt frozen, 1087 Bistró, El Taller Patisserie, Pico de gallo y Conciencia chocolotaria emocional.

La empresa Hospitality SAC, desarrolla proyectos de expansión (apertura de nuevas sucursales), creación de nuevos conceptos innovadores, implementación de nuevas tecnologías gastronómicas, Remodelaciones en los restaurantes, ampliaciones de locales, etc. Entre sus principales objetivos de éxito que pretende en sus proyectos son: a) cumplir las medidas

financieras del proyecto, b) cumplir las estrategias, metas y objetivos de la empresa, c) Lograr la creación de valor a través de la satisfacción del cliente y los interesados.

De acuerdo a su organización jerárquica en proyectos es una Organización Matricial débil, Según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(2017), define este tipo de organización como: “Organización donde el jefe de proyectos tiene una disponibilidad de recursos muy limitados, quien gestiona el presupuesto es el gerente funcional a cargo, para el equipo de trabajo existen dos jefes a quien reportar, y el jefe de proyectos en ocasiones realiza funciones operativa y además de ser líder del proyecto , donde su autoridad y disponibilidad de recursos e baja” (pág. 47). En los proyectos ejecutados que desarrollan se suscitan problemas que traen como consecuencia: retrasos en el tiempo de entrega del proyecto es decir incumplimiento del cronograma; cambios en el producto por parte de los interesados, se afecta el alcance; aumento en el presupuesto de dicho proyecto, incremento en los costos. Todo esto sucede debido a una ineficiente gestión de los interesados internos por parte de los jefe de proyectos como son: gerente general, socios, gerentes funcionales, administradores de marca. Los indicadores que reflejan este problema son los conflictos de intereses por una comunicación poco asertiva y eficaz, poco nivel de negociación del jefe de proyectos para con los interesados, debido a que las estrategias no están vinculados a la misión y objetivos de éxito de la empresa. La planificación del proyecto no da énfasis a los requisitos que esperan los interesados para con los proyectos.

El jefe de proyectos es quien dirige los proyectos, y al pertenecer a una organización matricial débil en proyectos, necesita empoderarse a través del dominio de sus habilidades gerenciales como son: habilidades técnicas, habilidades de liderazgo, habilidades de gestión estratégica y negocio(llamado también conceptuales) necesarias para una buena gestión de los interesados internos y así poder involucrarlos y comprometerlos con los objetivos del proyecto e

incrementar así la probabilidad de éxito en los proyectos desarrollados por la empresa Hospitality SAC

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales del Jefe de Proyectos en la Gestión de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida las habilidades técnicas inciden en la identificación de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?
- ¿Cómo las habilidades de Gestión estratégica y de Negocios inciden en la planificación del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?
- ¿De qué manera las habilidades de liderazgo contribuyen en la Gestión y Monitoreo del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?

1.4 Antecedentes

A continuación se detallan los antecedentes nacionales e internacionales que sustenta la investigación.

1.4.1 Antecedentes Internacionales

1.4.1.1. REYES, K. (2016): “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”.

Universidad Rafael Landívar. Licenciatura en Psicología Industrial. Objetivo general:

“Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”. Metodología: descriptiva.

Conclusiones:

- “Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad” (Reyes, 2016, pág. 46).
- “Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores” (Reyes, 2016, pág. 46).
- “Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar” (Reyes, 2016, pág. 46).
- “De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz” (Reyes, 2016, pág. 46).

1.4.1.2 CARRIÓN, R. (2014): “Impacto de los stakeholders en el desarrollo competitivo del sector industrial de la provincia de El Oro”. Universidad de Azuay. Magister en Administración de Empresas. Objetivo general: “Determinar el impacto de los stakeholders sobre la competitividad en empresas relacionadas con el sector industrial de Oro”.

Metodología: cuantitativa de tipo exploratoria. Conclusiones:

- “Acorde al estudio se ha determinado los elementos de interconexión entre la competitividad de las empresas y los intereses de los stakeholders, así como los caminos a través de los cuales estos deben canalizarse para aportar positivamente al logro de los objetivos estratégicos. Estos caminos deben convertirse en rutas sistémicas de gestión, que se puedan aprovechar como ‘puntales de una estrategia consistente y sostenible’ (Carrión, 2014, pág. 168).
- “Las expectativas de los stakeholders deben definirse en función de la percepción de valor de estos hacia aquellos elementos que se presentan a graves de la interrelación de los stakeholders con la empresa. Tales que generen una motivación fuerte que provoque interés por conseguir dicho valor a través de aportar hacia el desarrollo estratégico de la empresa” (Carrión, 2014, pág. 168).
- “Estas capacidades intangibles deben convertirse e incrementar el capital intelectual de la compañía, principalmente a través del capital humano y del capital relacional, los cuales en los casos que sea aplicable deberían convertirse en capital estructural organizativo. Unos ejemplos de aplicación muy recomendables son la gestión empresarial a través de equipos de trabajo interdisciplinarios, en el caso del capital humano y de las redes comerciales en el caso de capital relacional, los cuales generan barreras estratégicas que fortalecen a sus integrantes como un todo ante la competencia” (Carrión, 2014, pág. 168).

1.4.1.3 Lara, D. (2015): “Modelo de procesos para identificación de stakeholders en empresas constructoras privadas dedicadas a obra pública”. Universidad Central del Ecuador, Magister en Gerencia de la construcción. Objetivo general: “Aportar a las empresas constructoras, con un modelo de procesos que permita identificar a los Stakeholders y establecer su campo de acción, alineado con la misión y la visión de la organización; enmarcado dentro de la normativa vigente y de ésta manera lograr un compromiso empresarial”. Metodología: enfoque mixto, con carácter cuantitativo y cualitativo, empleando investigaciones de tipo exploratorio y descriptivo. Conclusiones:

- “La falta de compromiso e interés, del equipo de trabajo hacia los proyectos se evidencia en un 60%; situación que se debe al desconocimiento de la visión y la misión empresarial; debido a que no se socializan estos temas desde el proceso de contratación del personal” (Lara, 2015, pág. 97).
- “La Unidad Estratégica, considera que es conveniente plantear las siguientes alternativas: 1) Gerencia de Stakeholders 2) Director de Proyecto, 3) Asesoría especializada y 4) Capacitación al personal; para que las empresas constructoras privadas seleccionen la opción que se ajuste a sus requerimientos particulares” (Lara, 2015, pág. 97).
- “La falta de compromiso e interés, del equipo de trabajo hacia los proyectos se evidencia en un 60%; situación que se debe al desconocimiento de la visión y la misión empresarial; debido a que no se socializan estos temas desde el proceso de contratación del personal” (Lara, 2015, pág. 97).

1.4.1.4 COBO, S. (2016): “La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación. Análisis docente estudio de e producción y visión profesional”. Universidad Complutense de Madrid, memoria para optar el grado de Doctora. Objetivo general: “Analizar la gestión de proyectos en el área de Información y documentación a nivel internacional, en base a tres ejes fundamentales: la docencia, la investigación y el ámbito profesional”. Metodología: Cualitativa. Conclusiones:

- “El alto grado de participación de los profesionales en la gestión de los proyectos definidos en las unidades de información y documentación contrasta con la escasa formación recibida en las titulaciones universitarias de grado o posgrado. En consecuencia, esta situación evidencia la necesidad de reforzar la presencia de la materia en los planes universitarios de estudio en Información y Documentación, especialmente en lo relativo a las metodologías y herramientas, que son demandados por los propios profesionales” (Cobo, 2016, pág. 267).
- “La investigación constata que los directores y ayudantes son los recursos humanos con mayor grado de implicación en los proyectos que se implementan en su unidad de información y documentación. En relación con esta consideración, se recomienda que uno de los principales requisitos para acceder a estas categorías profesionales fuese la acreditación de haber recibido formación general sobre Management y específicamente sobre gestión de proyectos, lo que garantizaría su capacidad profesional para la gestión integral de la unidad en la que trabajan” (Cobo, 2016, pág. 267).
- “Resulta indiscutible la integración de los proyectos en la actividad laboral diaria de los profesionales de las unidades de información y documentación, ya que la mayoría han estado involucrados en la participación de algún proyecto en los últimos cinco años; concretamente,

casi el 35% de los encuestados confirmaron su implicación en tres y cinco proyectos” (Cobo, 2016, pág. 267).

1.4.2. Antecedentes Nacionales

1.4.2.1 QUISPE, A. (2017): “Propuesta de metodología de gestión de los interesados para el éxito de los proyectos de construcción en el Perú”. Universidad nacional de Ingeniería, Perú, título profesional de Ingeniero civil. Objetivo General: “Mejorar la gestión de los interesados en base a un modelo y metodología para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción en el Perú”. Metodología: Cuantitativo, no experimental transeccional.

Conclusiones:

- “Con el nuevo modelo y metodología propuesta se logra mejorar la gestión de los interesados en los proyectos de construcción de tipo edificaciones aumentando su probabilidad de éxito, la propuesta ha sido validado por un grupo de expertos en base a los resultados de los datos recopilados mediante entrevistas, encuestas, reuniones y la valoración final” (Quispe, 2017, pág. 188).
- “La recopilación de datos mediante el muestreo no probabilístico permitió definir los 40 factores relacionados a los tres tipos de competencias necesarias para tener éxito en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Además, los datos cualitativos recopilados mediante la revisión de la literatura se puede notar que la mayoría de enfoques se centran en los factores relacionados a la competencia práctica” (Quispe, 2017, pág. 188).
- “El nuevo modelo jerarquía de competencias para gestionar a los interesados ha sido evaluado y resultó ser convincente y aceptado por los evaluadores del modelo, de acuerdo al método de

validación aplicado, considerando que los ítems utilizados en la evaluación tienen una valoración superior a 3.5, el cual es el mínimo aceptable en una escala Likert de 5 niveles” (Quispe, 2017, pág. 188).

1.4.2.2 CALDERON, S. & SANCHEZ, E. (2016): “La gestión de stakeholders en proyectos. Identificación y evaluación de los stakeholders Clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata - región amazonas”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú, Licenciado en Gestión empresarial. Y sus conclusiones son:

- “En base al análisis de las variables de estudio propuestas en la literatura, las variables más pertinentes para el caso de estudio son aquellas que estudian el conocimiento y apreciación de los grupos de interés sobre el proyecto (Conocimiento sobre el proyecto e Interés por el desarrollo del proyecto); aquellas que permiten evaluar las características de los grupos de interés con respecto al proyecto (Proximidad hacia el proyecto, Poder sobre el proyecto, Legitimidad en el accionar y Urgencia por participar en el proyecto) y aquellas que permiten evaluar las relaciones existentes entre los grupos de interés (Cantidad de Relaciones, Calidad de Relaciones y Grado de Intermediación de Relaciones). De esta manera, se puede conocer al universo de grupos de interés no solamente en base a sus atributos personales hacia el proyecto, sino también con respecto a las relaciones que mantiene con los demás grupos de interés” (Calderón & Sánchez, 2016, pág. 107).
- “Por su parte, los riesgos que se podrían mitigar o eliminar son la posible pérdida de alianzas estratégicas con algún *stakeholder* clave que actualmente está involucrado en el proyecto (lo cual afectaría la sostenibilidad del mismo), posibles conflictos con *stakeholders* clave de la Laguna de Huamanpata y el posible surgimiento de proyectos ecoturísticos similares en la

Laguna de Huamanpata que compitan con el proyecto “Alpahuamán” (Calderón & Sánchez, 2016, pág. 107).

- “Gestión de *Stakeholders*. Las oportunidades que se pueden aprovechar a favor del proyecto son captar nuevos aliados para incrementar el campo de acción del proyecto o que cuentan con conocimientos técnicos sobre gestión y ecoturismo para reforzar el proyecto; relacionarse con organizaciones que gocen de buena Legitimidad con la población o con los demás *stakeholders* clave para ganar mayor credibilidad; y aprovechar las buenas relaciones y capacidad para intermediar relaciones con otros *stakeholders* clave para ampliar el alcance del proyecto hacia los demás *stakeholders* clave” (Calderón & Sánchez, 2016, pág. 107).

1.4.2.3 PEREZ, R. (2015): “Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú, título de Ingeniero civil. Y sus conclusiones son:

- “Es importante que los principales interesados del proyecto se comprometan con el desarrollo de una adecuada gestión de los interesados para la obtención de mejores resultados” (Pérez, 2015, pág. 91).
- “La gestión de los interesados por sí sola no es suficiente para garantizar que un proyecto pueda ser considerado exitoso o no, por lo que debe ser complementada con otras metodologías de gestión” (Pérez, 2015, pág. 91).
- “Es recomendable que el análisis de los interesados se realice regularmente, esto debido a que el poder e influencia de los interesados más relevantes pueden cambiar constantemente” (Pérez, 2015, pág. 91).

1.5 Justificación de la Investigación

1.5.1 Justificación

Bernal, nos dice acerca de la justificación práctica lo siguiente: “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. Los estudios de investigación de pregrado y de posgrado, en el campo de las ciencias económicas y administrativas, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo”. (Bernal, 2010, pág. 106).

En ese sentido, la presente Investigación como finalidad mostrar la relevancia de las habilidades gerenciales en la gestión de interesados y así contribuir a mejorar el nivel de las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos para que contribuyan a resolver el problema.

Es relevante para el País porque de esta investigación se obtendrá la información que servirá para actuar sobre empresas que desarrollen proyectos en el rubro gastronómico para mejorar o realizar cambios que contribuyan en el logro de los objetivos de sus proyectos.

Es pertinente realizar la investigación porque la empresa Hospitality SAC necesita lograr sus objetivos estratégicos a través de la ejecución exitosa de los proyectos y que se pueden lograr a través del fortalecimiento de las habilidades gerenciales para una adecuada gestión de interesados.

Antiguamente el éxito de un proyecto se medía a través del logro del alcance, costo, tiempo y calidad, pero los tiempos cambian y las empresas se tienen que adaptar a los cambios para ser competitivos, EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE en su libro del PMBOK (2017) nos

dice: “Tradicionalmente, las métricas de tiempo, costo, alcance y calidad de la dirección de proyectos han sido los factores más importantes para definir el éxito de un proyecto. Más recientemente, profesionales y académicos han determinado que el éxito del proyecto también debe medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto” (pág. 34). En la actualidad hay diferentes factores que permiten estas métricas como la satisfacción del cliente, y diferentes interesados, así como el cumplimiento de metas y diversos factores organizacionales.

1.5.2 Importancia de la Investigación.

Es importante porque servirá de base a futuras investigaciones donde se resalte una adecuada gestión de interesados internos a través de mostrar la importancia de las habilidades gerenciales del Jefe de Proyectos, porque el logro de los objetivos se da por las personas que la dirigen.

“Lo más importante para lograr el objetivo de un proyecto son las personas, y no los procedimientos y las técnicas. Los procedimientos y las técnicas son sólo instrumentos que ayudan a las personas a desempeñar sus trabajos. Por ejemplo, un artista necesita pintura, un lienzo y pinceles para pintar un retrato, pero las habilidades y el conocimiento del artista son los que le permiten crear el retrato con estas herramientas. Así, en la administración de un proyecto, las habilidades y el conocimiento de las personas también son vitales para producir el resultado deseado”. (Gido & James, 2012, pág. 322).

Es importante para empresas gastronómicas que desarrollan proyectos en una organización matricial débil, tener claro que el jefe de proyectos debe desarrollar sus habilidades gerenciales

para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos a través de una adecuada Gestión de los interesados.

1.6 Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación no se han encontrado limitaciones al respecto.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Analizar la relación entre las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos en la Gestión de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC a través de la base teórica del PMI y la recopilación de datos de los interesados.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Analizar en qué medida las habilidades técnicas se asocian con la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.
- Analizar la relación de las habilidades de Gestión estratégica y de Negocios y la Planificación del involucramiento de los interesados en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.
- Describir cómo contribuyen las habilidades de liderazgo en la Gestión y monitoreo del Involucramiento de los Interesados en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis Principal

Las habilidades gerenciales del jefe de proyectos influyen en la gestión de interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC

1.8.2 Hipótesis específicas

- Las habilidades técnicas inciden en la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.
- Las Habilidades de Gestión estratégica y de Negocios permiten una adecuada planificación del involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.
- Las habilidades de liderazgo contribuyen en la Gestión y monitoreo del Involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC

II. Marco Teórico

2.1 Marco conceptual

Debido al escenario de la investigación como primer punto se desarrollará la definición de que es un proyecto desde el punto visto del Project Manager Institute, continuando con la definición de tipos de estructura organizacional en proyectos, y después se continuara con la definición de las variables independiente y dependiente respectivamente; Esto para tener una mejor perspectiva del escenario en el cual está involucrada esta investigación.

2.1.1 Proyecto

En esta definición tendremos como referencia básica la Guía del PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, en adelante PMBOK sexta edición, la cual define un proyecto como un esfuerzo que se realiza para crear resultados únicos, así señala el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017): “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (pág. 4)

Se le denomina al proyecto un producto o resultado único y un esfuerzo temporal porque a través de ellos vamos a cumplir objetivos, según la guía del PMBOK define estos puntos de la siguiente manera: “**Producto, servicio o resultado único;** Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los

entregables pueden ser tangibles o intangibles. **Esfuerzo temporal;** La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 4).

Un proyecto se realiza para lograr un objetivo por medio de tareas y el uso correcto de sus recursos el cual va constar con un patrocinador o cliente que son los que brindan el apoyo económico para que el Proyecto cumpla con los objetivos trazados. En los proyectos el denominado “Jefe de proyectos” tiene como responsabilidad asegurar que el cliente quede satisfecho a través de una comunicación constante para poder determinar si hay algún cambio o se mantienen sus expectativas para con el proyecto.

En el libro Administración exitosa de proyectos, se definen los factores de éxito de un proyecto: “La planeación y la comunicación son fundamentales, evitan que ocurran problemas o reducen su impacto. Involucrar a los patrocinadores o cliente como socios en el éxito del proyecto mediante su participación activa, un proyecto debe tener un objetivo claro de lo que se realizará definido en términos de producto final o entregable, programa o presupuesto y aceptado por el cliente” (Gido & James, 2012, pág. 24).

De acuerdo al PMBOK los proyectos cambian las organizaciones, las mueven de un estado a otro con el único fin de lograr un objetivo específico tal como lo veremos en la siguiente gráfica:

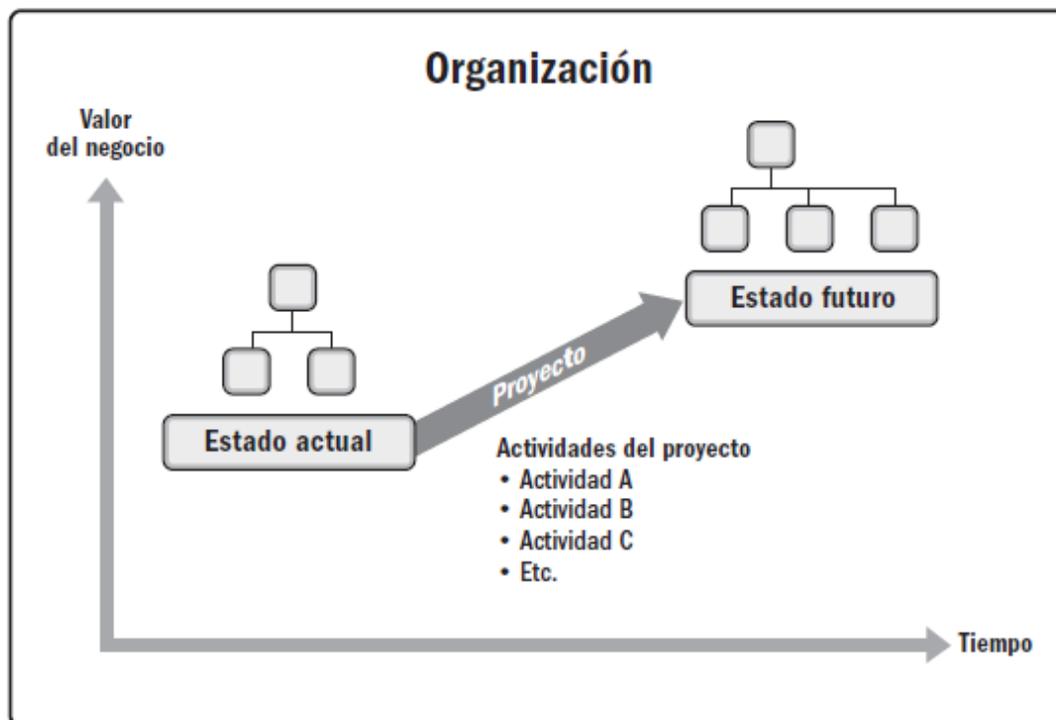


Figura 1. Transición del estado de una organización a través de un proyecto. Fuente: Tomada del libro PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 6)

2.1.1.1 Factores de éxito de un proyecto

El determinar si los proyectos que se desarrollan alcanzaron el éxito o no, es una tarea difícil porque se analizan varios factores. En el libro Director de proyectos, Lledó (2017) define el tema del éxito de un proyecto con el siguiente argumento: “No alcanza con cumplir la calidad, plazos y presupuesto para el éxito de un proyecto. Sino, que además de estos objetivos mínimos, es necesario que el proyecto cumpla con la “satisfacción del cliente”. ¿De qué serviría un proyecto de una calidad excepcional, que se finalizó en el plazo previsto utilizando los recursos preestablecidos, si luego, no genera los beneficios que se habían estimado?” (pág. 37).

Como se puede deducir, el éxito de un proyecto no es sencillo de alcanzar, pues son diferentes los involucrados en el mismo, tal es el caso de los interesados, al respecto en el PMBOK se señala:

“Los interesados del proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cómo sería la conclusión exitosa de un proyecto y cuáles son los factores más importantes. Resulta crítico documentar claramente los objetivos del proyecto y seleccionar objetivos que sean medibles. Tres preguntas que los interesados clave y el director del proyecto deberían responder son: ¿Cómo se define el éxito para este proyecto?, ¿Cómo se medirá el éxito?, ¿Qué factores pueden influir en el éxito?” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 34).



Figura 2. Restricciones del proyecto

Fuente: tomado del libro preparación para el examen PMP de Rita (Mulcahy, 2013, pág. 28)

2.1.1.2 Tipo de estructura organizacional en proyectos

Para determinar qué tipo de estructura organizacional es más adecuada para el desarrollo de proyectos se necesita tener en cuentas las siguientes variables: el tipo de organización disponible para su uso y la optimización de dicha organización.

En el libro PMBOK se sintetiza esta relación en el siguiente cuadro que permite determinar el poder que se le asigna al Jefe de proyectos según la organización:

Tabla 1. *Influencias de la Estructura Organizacional en los Proyectos*

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

Fuente: tomado del libro PMBOK sexta edición del PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Como se observa en el cuadro anterior en las organizaciones matriciales débil se caracterizan porque la autoridad del jefe de proyectos y su disponibilidad de recursos son bajas en cuanto al presupuesto lo maneja el gerente funcional. Este tipo de organización es la que presenta la empresa Hospitality SAC, ello implica en los proyectos que haya retrasos en el presupuesto, que el equipo del proyecto tenga a parte de la función del proyecto otras tareas que realizar.

2.1.1.3 El entorno en el que operan los proyectos

Los proyectos se desarrollan en entornos que van a influir en estos, no se debe olvidar este punto, ya que el entorno tiene impactos positivos o negativos que deben tomarse en cuenta por el impacto en el proyecto. En el PMBOK, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(2017) se dice que: “Dos categorías principales en las influencias son los factores ambientales de la empresa (EEF’S) y los activos de los procesos de la organización (OPA’S)” (pág. 37)

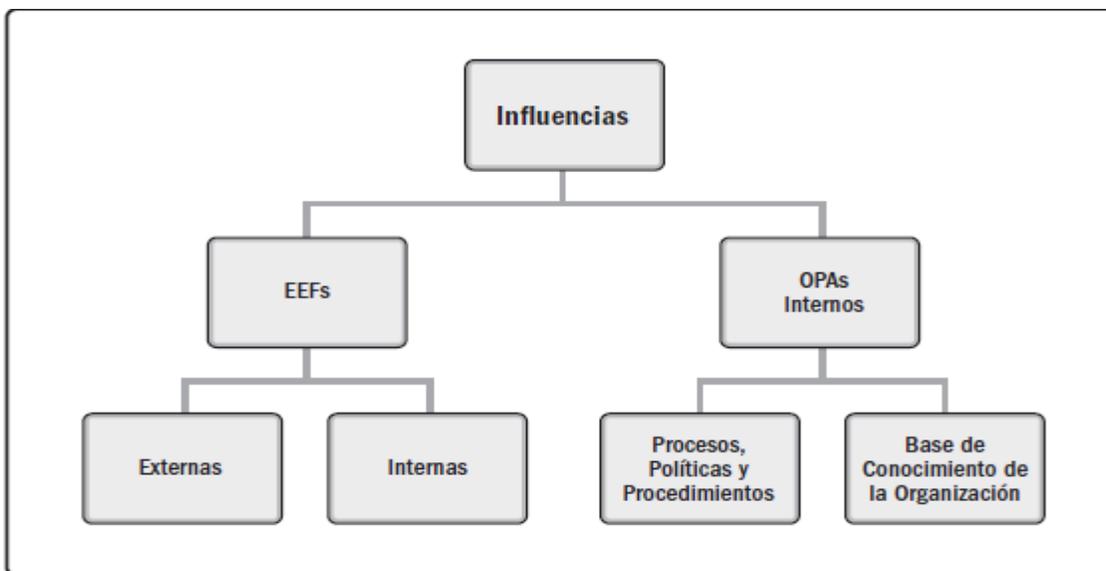


Figura 3. Influencias del proyecto

Fuente: Tomado del libro PMBOK sexta edición (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 37).

2.1.1.3.1 Factores ambientales de la empresa

Son factores que van a influir en el proyecto o de sobremanera lo restringen e incluso pueden dirigir el proyecto, pueden ser externos o internos, estas EEF'S son entradas de los procesos de Dirección de proyectos.

a) **Factores ambientales internos:** estos factores son descritos en el libro del PMBOK, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) nos dice que dichos factores son los siguientes: “Cultura y gobernanza de la organización; infraestructura; software informático; disponibilidad de recursos; capacidad de los empleados” (pág. 38).

Como se observa los factores ambientales internos más resaltantes para la investigación son: La cultura y gobernanza de la organización; donde abarca un claro conocimiento de la misión, visión, estilos de organización, el liderazgo, la capacidad de los empleados; entre ellos se incluye las habilidades y conocimientos de los trabajadores existentes en la empresa.

b) **Factores ambientales externos:** son todos los factores externos de la organización tales como ambientes físicos, la participación del mercado, influencias de tipo social y cultural, regulaciones legales, consideraciones financieras.

2.1.1.3.2 Activos de los Procesos de la Organización (OPA'S)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(2017): “Las OPAS son los procesos, planes, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimientos específicos de la organización ejecutora y utilizados por las mismas” (pág. 39).

Las OPA'S también consideran un documento crucial a las lecciones aprendidas que son los conocimientos de los proyectos anteriores y la cual se transforma en información histórica de la organización. Las OPA'S, se categorizan en dos:

- a) **Procesos, políticas y procedimientos de la organización:** están las guías, estándares, métodos de dirección de proyectos, plantillas, requisitos de comunicación.
- b) **Bases de conocimiento:** se van actualizando a lo largo del proyecto, aquí es donde se encuentra el registro de interesados.

2.1.2 Habilidades Gerenciales del Jefe de Proyectos

2.1.2.1 El Jefe de Proyectos: El jefe de proyectos es el responsable de coordinar el proyecto desde el inicio con el acta de constitución hasta el cierre del proyecto. Lledó (2017) nos dice en qué otros casos también participa el jefe de proyectos: “En otros casos se involucra desde antes participando en: Estudios de pre-factibilidad, Formulación y evaluación del proyecto de inversión, Análisis de negocios y alternativas, elaboración del caso de negocios” (pág. 48).



Figura 4. Fases de participación del Jefe de Proyectos

Fuente: Tomado del libro *Preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017).

El jefe de proyectos trabaja con su equipo y además con otros interesados para determinar qué procesos combinar para dirigir el proyecto es decir adaptar los conocimientos en Dirección de proyectos para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.

En el PMBOK se señala: “El director del proyecto lidera el equipo del proyecto para cumplir los objetivos del proyecto y las expectativas de los interesados. El director del proyecto trabaja para equilibrar las restricciones contrapuestas que afectan al proyecto con los recursos disponibles. El director del proyecto también asume roles de comunicación entre el patrocinador del proyecto, los miembros del equipo y otros interesados. Esto incluye proporcionar orientación y presentar la visión de éxito para el proyecto. El director del proyecto usa habilidades blandas (p.ej., habilidades interpersonales y la capacidad para dirigir personas) a fin de equilibrar las metas conflictivas y contrapuestas de los interesados del proyecto y así lograr el consenso. En este contexto, consenso significa que los interesados relevantes apoyan las decisiones y acciones del proyecto, aun cuando no exista 100% de acuerdo”. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 53).

Como se aprecia el jefe de proyectos es el responsable de alcanzar los objetivos del proyecto junto a su equipo y los interesados, porque un Proyecto es más que plantillas, cronogramas debido a que la función principal del jefe de proyectos es coordinar, según Lledó (2017), el Jefe de proyectos pasa un 90% del tiempo brindando información, es decir comunicándose.}

Así mismo, Lledó (2017) señala que: “Los proyectos no son planes, Gantt y planillas de cálculo. Los proyectos son personas. Para un proyecto exitoso es imprescindible que el director del proyecto gestione de manera adecuada el equipo de trabajo” (pág. 48).

2.1.2 Habilidades Gerenciales

Comenzaremos definiendo las habilidades, En el libro *Habilidades Gerenciales*, Arroyo (2012) las define como: “la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (pág. 35). Pero esta definición en la actualidad solo hace referencia a las habilidades técnicas referidas conocida como “Habilidades duras”, pero se olvida de las “habilidades blandas” que son subjetivas e intangibles donde se encuentra el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos, etc., que son entrenables y pueden aprenderse.

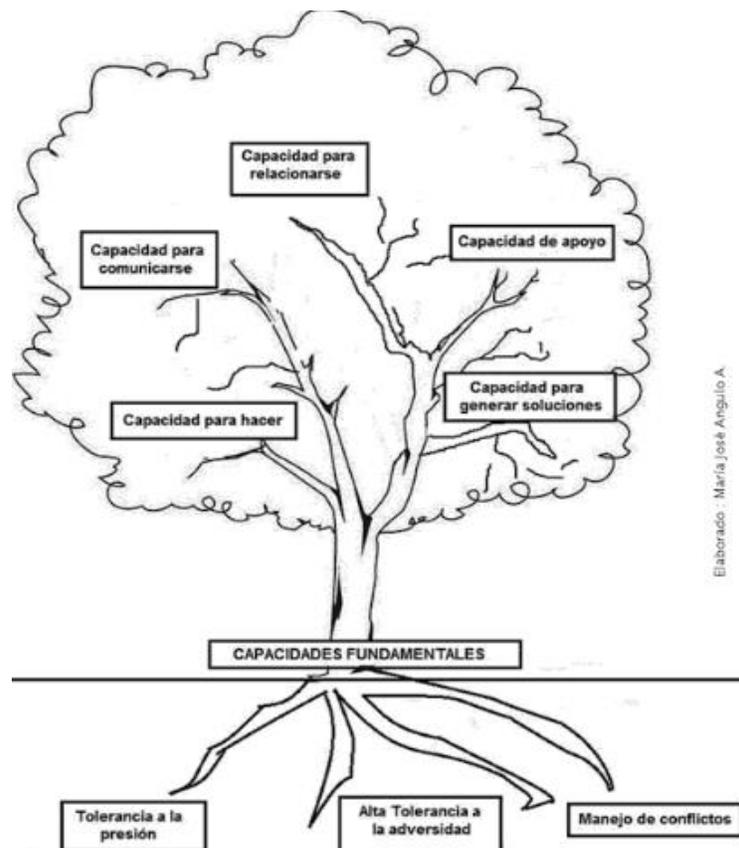


Figura 5. Habilidades blandas

Fuente: Tomado del libro *Habilidades gerenciales* (Arroyo, 2012).

La combinación de las habilidades “duras” y “blandas” cataloga a una persona como alguien competente: “Cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación (Competencia técnica). Además, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo (Competencia metodológica). Pero para ser verdaderamente competente debe ser capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional. (Competencia participativa). Y por último debe ser capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborar en la organización del trabajo (Competencia personal)” (Arroyo, 2012, pág. 43)

En la ejecución de proyectos resalta la coordinación entre personas que realiza el jefe de proyectos en un 90% de su tiempo, por lo tanto estas habilidades blandas son necesarias para lograr los objetivos del proyecto pero no serían efectivas si no tendría habilidades duras, por lo expuesto se deduce que el equilibrio perfecto de estas habilidades darían como resultado un jefe de proyectos altamente competente que será capaz de gestionar proyectos con altas probabilidades de éxito.

El PMBOK sexta edición, hace referencia sobre las tres habilidades claves que debe tener un jefe de proyectos. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017): “Estudios recientes del PMI aplicaron el Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD) a las habilidades requeridas por los directores de proyecto a través del uso del Triángulo de Talentos que se centra en tres conjuntos de habilidades clave.” (pág. 56).



Figura 6. El triángulo de talentos del PMI

Fuente: Tomado del libro *PMBOK 2017*. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017)

En esta gráfica podemos observar que el jefe de proyectos necesita de estas tres habilidades para poder gestionar los proyectos a su cargo, ya que si uno supera demasiado a los otros no habrá un equilibrio y carecería de solvencia en el desarrollo de los proyectos. En este sentido, según el PMBOK:

“Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. Para ser los más eficaces, los directores de proyecto necesitan contar con un equilibrio de estos tres conjuntos de habilidades” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 57).

Según el PMI, las tres habilidades necesarias de un jefe de proyectos son las siguientes:

“**Dirección técnica de proyectos**, los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios. **Liderazgo**, los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio. **Gestión Estratégica y de Negocios**, el conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio”. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 56).

En el libro *Habilidades Gerenciales*, Arroyo (2012) manifiesta que existen tres habilidades básicas para lograr ser eficiente en un cargo a gestionar, esto refuerza la teoría del PMI sobre este triángulo de talentos:

“**Habilidades técnicas**: es el dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades característicos de una profesión u oficio dados. **Habilidades interpersonales**: se refiere a la habilidad para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo. **Habilidades conceptuales**: Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total” (Arroyo, 2012, pág. 32).

A continuación se detalla cada una de estas habilidades según el PMI:

2.1.2.2.1 Habilidades Técnicas de Dirección de Proyectos

El PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) nos define a las habilidades técnicas como: “Las habilidades para aplicar de manera eficaz el conocimiento sobre la dirección de proyectos a fin de entregar los resultados deseados de programas o proyectos” (pág. 58). Esta

definición coincide con la de Arroyo (2012) que define a las habilidades técnicas como: “La posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas” (pág. 43).

Las habilidades técnicas son numerosas, entre las cuales destacan: “Factores críticos del éxito del proyecto; Cronograma; Informes financieros seleccionados; registro de incidentes; Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto; hacerse tiempo para planificar exhaustivamente y priorizar diligentemente; gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronograma, costo, recursos y riesgos” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 58)

Como vemos las habilidades técnicas se orientan al dominio de la Dirección de proyectos (habilidades duras) entre ellos saber realizar cronogramas, realizar costos, planificar diagramas de Gantt, Identificar interesados para poder reunir requisitos e identificar riesgos.

Para conocer las habilidades técnicas de un jefe de proyectos, se procede a definir la dirección de proyectos:

2.1.2.2.1.1 La Dirección de proyectos

La dirección de proyectos consiste en aplicar los conocimientos y habilidades a las actividades de un proyecto, se logra mediante la aplicación de procesos de dirección de proyectos que sean adecuados. La guía del PMBOK, nos da un mayor alcance de esta definición:

“La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y

organizaciones públicas y privadas a: Cumplir los objetivos del negocio; Satisfacer las expectativas de los interesados; Ser más predecibles; aumentar las posibilidades de éxito; entregar los productos adecuados en el momento adecuado; Resolver problemas e incidentes; responder a los riesgos de manera oportuna; Optimizar el uso de los recursos de la organización; Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos; Gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad, cronograma, costos, recursos); equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (p.ej., un mayor alcance puede aumentar el costo o cronograma); gestionar el cambio de una mejor manera” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 10)

2.1.2.2.2 Habilidades de Gestión Estratégica y de Negocios

Estas habilidades serán definidas por el PMBOK como: “Las habilidades de gestión estratégica y de negocios involucran la capacidad de ver el panorama de alto nivel de la organización y negociar e implementar de manera eficaz decisiones y acciones que apoyen la alineación estratégica y la innovación. Esta capacidad puede incluir un conocimiento práctico de otras funciones como finanzas, marketing y operaciones. Las habilidades de gestión estratégica y de negocios también pueden incluir el desarrollo y la aplicación de pericia pertinente en el producto y la industria. Este conocimiento del negocio también se conoce como conocimiento del área”. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 58)

Estas habilidades se concentran en ver la organización como un todo, así Arroyo (2012) señala: “Es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e

interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total”(pág. 12).

Esta habilidad es necesaria para poder explicar aspectos del negocio y poder trabajar con clientes, equipo, e interesados, para poder desarrollar una estrategia adecuada que de un mayor valor al negocio del proyecto, y así poder involucrarlos en el proyecto para lograr los objetivos trazados y obtener la aceptación del proyecto final, según el PMBOK se debe tener esta habilidad desarrollada por que el conocimiento del negocio nos sirve para:

“Explicar a otros los aspectos de negocio fundamentales de un proyecto; Trabajar con el patrocinador del proyecto, el equipo y expertos en la materia para desarrollar una estrategia adecuada de entrega del proyecto; e Implementar esa estrategia de una manera que maximice el valor del negocio del proyecto” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 58).

El jefe de proyectos debe conocer ampliamente su organización: La misión, visión, las estrategias, los objetivos que productos y servicios ofrece la organización, que operaciones realiza la misma; para poder alinear la planificación de estrategias de involucramiento o planes con las estrategias, metas, objetivos y entregables del proyecto. Mediante la aplicación de estos conocimientos del negocio, un director de proyecto tiene la capacidad de efectuar. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017): “Las decisiones y recomendaciones adecuadas para un proyecto. A medida que cambian las condiciones, el director del proyecto debe trabajar continuamente con el patrocinador del proyecto para mantener alineadas las estrategias del proyecto y del negocio” (pág.60).

2.1.2.2.1 Caso de Negocio.

“El caso de negocio a menudo va precedido de una evaluación de necesidades. La evaluación de necesidades implica comprender las metas y los objetivos, incidentes y oportunidades del negocio y recomendar propuestas para abordarlos. Los resultados de la evaluación de necesidades pueden resumirse en el documento de caso de negocio” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 30).

En el caso de negocios se encuentra la documentación necesaria acerca de: Las necesidades del negocio; el motivo del proyecto: la oportunidad o el problema por el cual se realiza el proyecto; el valor que aporta al negocio; la identificación de interesados; el alcance; los objetivos; la identificación de algún riesgos; los factores de éxito del proyecto; el conocimiento de la organización y el motivo por el cual se ha procedido a dar inicio al proyecto. Son herramientas útiles para poder gestionar un correcto involucramiento en los interesados teniendo como referentes las necesidades del negocio y de los interesados para cumplir objetivos de la organización.

2.1.2.2.3 Habilidades de Liderazgo

Entre las cualidades que debe tener un jefe de proyectos se destaca el liderazgo. Liderar es estimular a las personas para que a través del trabajo en equipo puedan implementar el plan y logren con éxito el objetivo trazado del proyecto, estas habilidades de liderazgo son las denominadas habilidades blandas que Arroyo (2012) define como: “destrezas mucho más subjetivas e intangibles. Aspectos como el liderazgo, comunicarse fluidamente tanto individual como grupalmente y manejar con tranquilidad los momentos de presión en el trabajo” (pág. 38).

En el PMBOK se definen estas habilidades de Liderazgo como: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017) “Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (pág. 60).

El liderazgo tiene que ver con tres factores:

- a) **El Trato con las Personas.-** Gran parte del tiempo de jefe de proyectos implica tratar con las personas. Por eso el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) sugiere que el jefe de proyectos debe: “estudiar los comportamientos y las motivaciones de las personas, debe esforzarse por ser un buen líder, porque el liderazgo es crucial para el éxito de los proyectos en las organizaciones” (pág. 60).
- b) **Cualidades y Habilidades de un Líder.-** Un jefe de proyectos debe tener las siguientes cualidades y habilidades según PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017): “Ser un visionario; Ser optimista y positivo; Ser colaborativo; Manejar relaciones y conflictos; Comunicar mediante: dedicación de tiempo suficiente a la comunicación (las investigaciones muestran que los mejores directores de proyecto dedican aproximadamente 90% de su tiempo en un proyecto a la comunicación), gestión de las expectativas, aceptación de la retroalimentación con gentileza” (pág. 10).
- c) **Política, Poder y Obtención de resultados.-** El poder puede surgir no solo por la que otorga la organización sino también por la que obtiene el individuo por su influencia: “A menudo el poder está respaldado por la percepción que otras personas tienen del líder. Resulta crucial que los directores de proyecto sean conscientes de sus relaciones con otras personas. Las relaciones permiten que los directores de proyecto concreten los resultados del proyecto. Existen

numerosas formas de poder a disposición de los directores de proyecto. El poder y su uso pueden ser complejos, dada su naturaleza y los diversos factores en juego en un proyecto” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 63).

Para ampliar estos tipos de poder que puede tener un jefe de proyectos nos basaremos en lo que refiere el Lledó (2017), los cuales son los siguientes:

“**Recompensa**: autoridad para manejar los premios; **Coercitivo o Penalidad**: autoridad para manejar los castigos; **Legítimo o Formal**: posición jerárquica en la organización; **Experto**: reconocido por sus conocimientos y formación; **Referente**: admiración del discípulo para seguir el ejemplo del maestro; **De Información**: poder de control y distribución de información; **Relacional**: relacionarse con interesados y desarrollar alianzas; **Gratificación**: gratificar a las personas con agradecimientos; **Presión**: limitar la libertad de elegir; **Culpabilidad**: imponer una obligación o sentido del deber; **Persuasión**: convencer a una persona mediante argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa; **Evitar**: excusarse a participar en la toma de decisiones; **Situacional**: poder que se obtuvo de una situación anormal ej. Renuncia de un miembro del equipo” (Lledó, 2017, pág. 56).

En el PMBOK del PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) refiere lo siguiente respecto al poder: “Los mejores directores de proyecto son proactivos y deliberados cuando se trata del poder. Estos directores de proyecto se esforzarán por adquirir el poder y la autoridad que necesitan dentro de los límites de las políticas, protocolos y procedimientos de la organización, en lugar de esperar que les sea concedido” (pág. 63).

De acuerdo a Lledó (2017) : ”Los mejores tipos de poder son “experto” o “recompensas”, mientras que el peor tipo de poder es el “coercitivo” que utiliza la penalidad y castigos” (pág. 56).

2.1.2.3.1 Estilos de liderazgo

Entre los estilos de liderazgo más conocidos podemos mencionar los siguientes:

- **“Autoritario (Directivo):** “supervisión directiva dando instrucciones a sus subordinados o tomando decisiones autocráticas sin consultar”.
- **Paternalista:** “brinda asistencia y protege a los miembros del equipo”.
- **Democrático:** “comparte la toma de decisiones con los miembros de su equipo buscando consenso en la resolución de problemas”.
- **Dejar hacer:** “empodera a los miembros del equipo para que tomen decisiones por sí mismos”.
- **Transaccional:** “foco en el cumplimiento de objetivos motivando a los miembros del equipo a través de recompensas y castigos”.
- **Transformacional:** “inspirar con un sentido de propósito a los seguidores para cambiar su comportamiento. Estos líderes suelen ser: Carismáticos: inspirador, energético, con gran confianza en sí mismo; Considerados: tienen gran consideración por cada persona individual; Estimuladores: gran capacidad para estimular ideas innovadoras”.
- **Servicial:** “primero se concentran en servir al prójimo para que enriquezcan sus vidas, el liderazgo es secundario”.
- **Interactivo o situacional:** “adaptar o combinar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de cada situación (ej. autoritario, democrático, transaccional, transformacional, carismático, etc.)”
(Lledó, 2017, pág. 53).

Liderazgo Situacional (Hersey Blanchard)



Figura 7. Estilos de liderazgo

Fuente: Tomado del libro *Preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017)

E3 Poca Dirección Mucho Apoyo APOYADOR "Hablemos ambos decidimos"	E2 Mucha Dirección Poco Apoyo CONSULTIVO "Hablemos yo decido"
E4 Poca Dirección Poco Apoyo DELEGATIVO "Tú Decides"	E1 Mucha Dirección Mucho Apoyo DIRECTIVO "Yo Decido"

Figura 8. Modelos de liderazgo

Fuente: Tomado del libro *habilidades gerenciales* (Arroyo, 2012)

En conclusión, de todo lo expuesto sobre el liderazgo se comparte la apreciación de Ruth Arroyo en su libro *habilidades gerenciales* que: "El liderazgo dentro de la perspectiva, fundamenta la posición de que se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica. El líder es un producto no de sus

características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación” (Arroyo, 2012, pág. 54)

Entre las habilidades de liderazgo que se van a tratar en esta investigación son: La negociación, la comunicación, la resolución de conflictos, la inteligencia emocional, que son alguna de las tantas que necesita todo jefe de proyectos, estas habilidades son muy difíciles de medir pero son factores que influyen en el éxito de los proyectos, procederemos a nombrar y definir cada una de ellas:

2.1.2.2.3.2 La Comunicación.- La palabra comunicación deriva del latín comunicaré que significa compartir algo o poner común, eso quiere decir que es imposible no comunicarse. Es uno de los procesos interpersonales más importantes mediante el cual comunicamos, pensamientos, sentimientos, hechos y hasta percepciones como un todo.

“La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser: forma escrita. Físicos o electrónicos; Hablados. Cara a cara o remotos; Formales o informales (como en documentos formales o medios sociales de comunicación); A través de gestos. Tono de voz y expresiones faciales; través de los medios; Imágenes; acciones o incluso sólo la elección de palabras” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 360).

La principal habilidad del jefe de proyectos es saber comunicar. Si no hay una comunicación efectiva no se puede conseguir proyectos exitosos. Según el libro Director de proyectos nos dice que para que exista una comunicación exitosa debemos: (Lledó, 2017): “1º

Definir la estrategia de comunicación comprendiendo las necesidades del proyecto y de los interesados. 2º Gestionar y monitorear la efectividad de las comunicaciones” (pág. 360)

La comunicación al ser un elemento tan importante en la gestión de proyectos necesita ser efectiva. A continuación detallaremos cómo el jefe de proyectos debe tener muy desarrollada esta habilidad ya que no solo con palabras se comunica sino que existe el lenguaje corporal:

a) Comunicación efectiva.- En una comunicación efectiva se debe seguir los siguientes pasos, según el libro de Mulcahy (2013) nos da una definición acertada:

“El remitente debe codificar cuidadosamente un mensaje, determinar el método de comunicación para enviarlo y confirmar que el mensaje haya sido comprendido. Cuando se codifica el mensaje, el remitente necesita tener en cuenta los siguientes factores de comunicación: • **No verbal**, Una gran parte de la comunicación en persona es no verbal (es decir, se basa en los gestos físicos) esto también se conoce como lenguaje corporal; • **Paralingüística**, El timbre y tono de voz también ayudan a transmitir un mensaje hablado; • **Palabras**, Las palabras y las frases que elija el remitente son un componente fundamental del mensaje, pero su significado puede variar según los factores no verbales y paralingüísticos que lo acompañen; o incluso la ausencia de estos factores en la comunicación escrita” (Mulcahy, 2013, pág. 354).

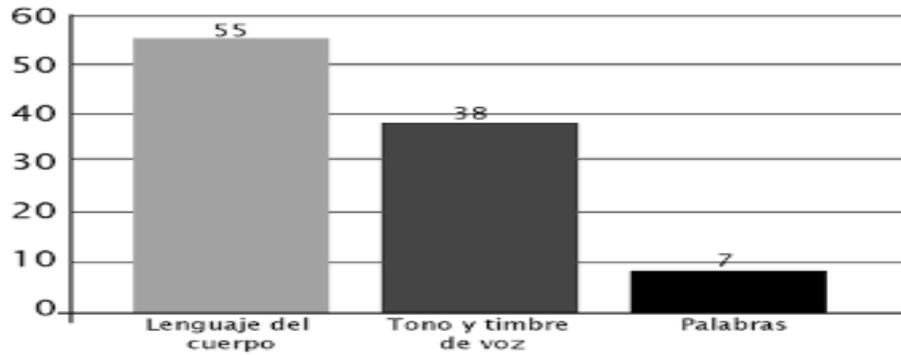


Figura 9. Impacto porcentual del mensaje en la comunicación

Fuente: Tomado del libro *Habilidades gerenciales*. “cuando las tres se complementan sin contradicciones se dice que hay congruencia. La manera en que las personas podemos asegurar esta congruencia es siendo conscientes de nuestra intención en el acto de comunicación” (Arroyo, 2012, pág. 75)

En el proceso de obtener una buena comunicación eficiente y oportuna, el jefe de proyectos debe ser en un 100% responsable de que el mensaje se comprenda, utilizando sus mejores recursos y sobre todo obteniendo respuesta, como veremos en el grafico siguiente:

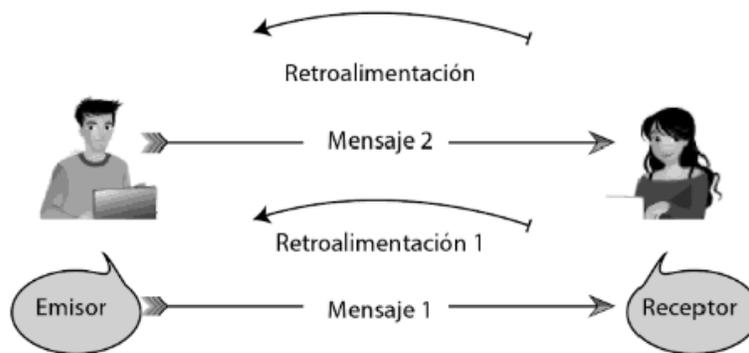


Figura 10. Comunicación óptima

Fuente: Tomado del libro *Habilidades gerenciales*. (Arroyo, 2012)

b) Escucha activa.- Uno de los elementos más importantes de la comunicación es el saber escuchar pero escuchar activamente. Mulcahy (2013) nos aclara este panorama:

“¿qué debería hacer el receptor para decodificar cuidadosamente el mensaje y confirmar que ha sido comprendido? El receptor debería observar al interlocutor para captar gestos físicos y expresiones faciales; enfocarse en el contenido del mensaje sin realizar juicios ni distraerse o interrumpir; pensar en qué decir antes de responder y utilizar la escucha activa. Escucha activa significa que el receptor confirma que está escuchando, expresa acuerdo o desacuerdo y pide clarificación cuando es necesario. Aun si un mensaje no es comprendido, el receptor debe reconocer el mensaje; es decir, expresar cosas como "no estoy seguro de haber entendido. ¿Puedes explicármelo otra vez?" Así como el remitente, el receptor necesita codificar cuidadosamente su respuesta y tener en mente los efectos potenciales de la comunicación no verbal (lenguaje corporal) y paralingüística al brindar la retroalimentación” (pág. 388).



Figura 11. Escucha activa

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP*. (Mulcahy, 2013).

Existen obstáculos que hacen que la comunicación no sea efectiva, en el libro Director de proyectos de Lledó (2017) nos da una mayor referencia acerca de dichos obstáculos que explican la comunicación no efectiva: “Usted escucha y piensa a más velocidad de lo que la persona promedio tarda en hablar; Si usted se dedica a hacer otra cosa, como contestar el teléfono, leer o enviar un mensaje de texto, mientras alguien le está hablando, no se podrá concentrar en el orador; si usted está deseando que el orador vaya directo al tema o está ansioso esperando la ocasión para interrumpir y hablar, podría dejar de escuchar lo que el orador está diciendo; si empieza a formular conclusiones de lo que le está diciendo el orador antes de que éste termine de hablar, tal vez se pierda algunos detalles importantes” (pág. 401).

La asertividad en la comunicación interna es un término usado cuando el receptor se siente motivado y se orienta a trabajar con sinergia. El jefe de proyectos debe buscar a través de la comunicación el compromiso de los interesados internos para lograr los objetivos. Para Arroyo (2012) la asertividad es un elemento mediador: “la comunicación es un elemento mediador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone, es una herramienta estratégica para la gestión de empresas en la comunicación en las empresas juega un papel fundamental” (pág. 94).

2.1.2.2.3.3 La resolución de Conflictos.- Los conflictos son inevitables en la ejecución de los proyectos. Existen fuentes de conflicto tal como nos explica el (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017): “Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las practicas solidas de dirección de proyectos, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos”(pág. 348).

El éxito de un proyecto se debe en un buen porcentaje a la resolución de conflictos, pero debemos entender que el conflicto es inevitable por ciertas razones tal como lo explica Mulcahy (2013): “La naturaleza de ciertos proyectos que buscan tomar en cuenta las necesidades y requisitos de varios interesados; el poder limitado del jefe de proyectos; y la necesidad de obtener recursos de los gerentes funcionales” (pág. 361). Estoy de acuerdo con la autora porque uno de los grandes conflictos es cumplir con los requisitos de los interesados, y más aun con los interesados internos que son claves por el manejo de presupuesto y recursos, típico de una organización matricial débil, como es el tipo de organización de la investigación.

A continuación veamos el cuadro de la concepción antigua y moderna acerca de los conflictos:

Tabla 2. *Puntos de vista sobre los conflictos*

<i>Puntos de vista sobre los CONFLICTOS</i>	
<i>Vieja Escuela</i>	<i>Gestión Moderna</i>
<i>Causa:</i> - Problemas de personalidad - Falta de Liderazgo	<i>Causa:</i> - Es inevitable - Interacciones organizacionales
<i>Debe ser evitado</i>	<i>Puede ser beneficioso</i>
<i>Resolución:</i> - Separación física de las personas - Intervención de la alta gerencia	<i>Resolución:</i> - Identificar las causas - Resolver el problema entre los involucrados

Fuente: Tomado del libro como aprobar el examen PMP (Lledó, 2017).

Para la resolución de conflictos tenemos cinco técnicas, recordando que cada una tiene su lugar y momento en su elección; según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) tenemos:

- **Retirarse/eludir:** “Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros” (pág. 349).

- **Suavizar/adaptarse:** “Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones” (pág. 349).
- **Consensuar/conciliar:** “Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación perder-perder” (pág. 349).
- **Forzar/dirigir:** “Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia. Este enfoque a menudo da lugar a una situación ganar-perder ” (pág. 349)
- **Colaborar/resolver el problema:** “Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un dialogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. Este enfoque puede dar lugar a una situación ganar-ganar” (pág. 349).

En la siguiente figura veremos la comparación de los 5 métodos de resolución de conflictos:

MÉTODO	OBJETIVO	PUNTO DE VISTA	FUNDAMENTO	POSIBLE RESULTADO
1. Coacción	Salirse con la suya	"Sé qué es lo que está bien. No cuestionen mi juicio o mi autoridad".	Es mejor arriesgarse a generar algunos sentimientos negativos que abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Usted se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada.
2. Evasión	Evitar tener que enfrentar el conflicto.	"Soy neutral en ese asunto". "Déjeme pensarlo". "Ése es problema de alguien más".	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensiones.	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo, manifestada de diversas formas.
3. Compromiso	Llegar a un acuerdo con rapidez.	"Busquemos una solución con la que ambos podamos vivir, para así continuar con nuestro trabajo".	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más que eficaces.
4. Complacencia	No molestar a la otra persona.	"¿Qué puedo hacer para que te sientas bien en esta confrontación?". "Mi postura no es tan importante para arriesgarnos a que surjan sentimientos negativos entre nosotros".	Mantener relaciones armónicas debe ser nuestra prioridad.	Es probable que el otro se aproveche de usted.
5. Colaboración	Resolver el problema en conjunto.	"Ésta es mi postura, ¿cuál es la tuya?". "Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible". "¿Qué surgieren los hechos?".	Las posturas de ambas partes son igualmente importantes (aunque no por fuerza igualmente válidas). Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de la toma de decisiones.	Es muy probable que el problema se resuelva. Además, ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas en forma justa.

Figura 12. Comparación de los cinco métodos para el manejo de conflictos

Fuente: Tomado del libro *Desarrollo de habilidades directivas*. (Whetten & Cameron, 2012)

Existe otro método de resolución de conflictos que se desarrolla en el libro de Lledó (2017), el cual describe la motivación de las personas y las categoriza a través de colores para conocerlos y saber actuar según cada personalidad:

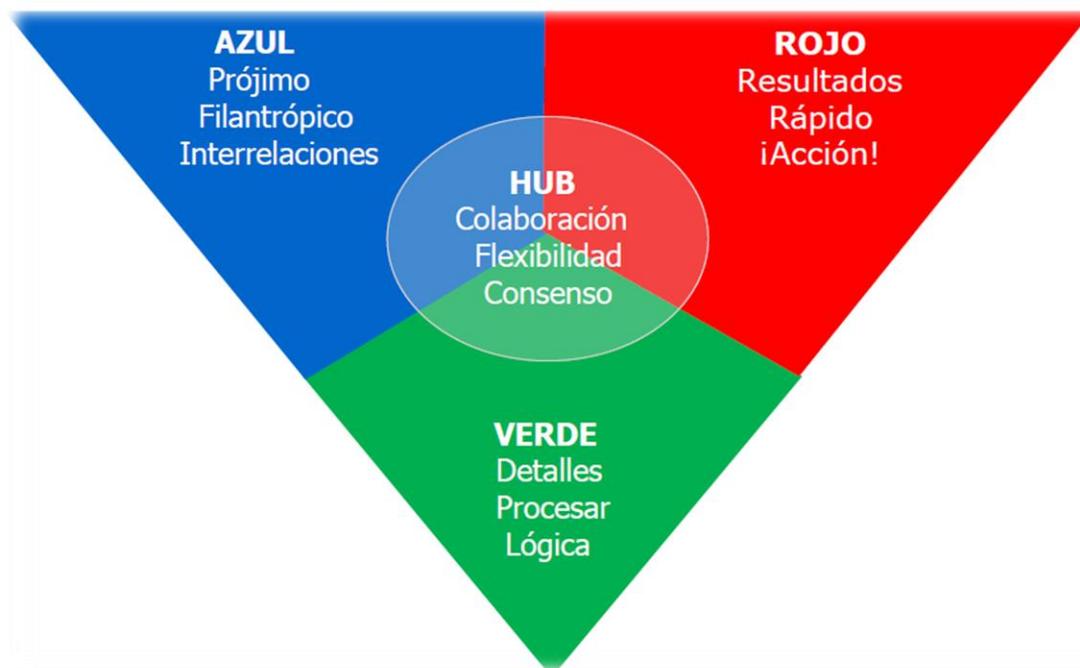


Figura 13. Modelo SDI de Elías Porter

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP*. En la gráfica veremos los diferentes colores que toman las personas: “**Rojo** (Asertivo - Director): personas amantes de la acción, no necesitan tanto detalle para actuar y los motiva tomar rápidas decisiones. **Verde** (Analítico – Autónomo): los motiva la planificación detallada y conocer en profundidad el porqué de todas las cosas. Necesitan tiempo para pensar bien antes de tomar una decisión. **Azul** (Altruista – Alentador): los motiva el bien común de los demás y buscan la manera de apoyar, son los más filantrópicos de todos los colores. **HUB** (Flexible – Coherente): los motiva el trabajo en equipo; están dispuestos a cambios y tienen un poco de cada color” (Lledó, 2017, pág. 348).

De acuerdo a este autor, conocer el color de uno mismo, el de interesados y miembros del equipo, es fundamental para mitigar conflictos. Por ejemplo:

“Un rojo debería dar tiempo suficiente a un verde para que responda, en lugar de exigirle una decisión en el acto. Un verde debería enviar un email a un azul solicitando información tomando en cuenta el bienestar de esa persona. Un azul debería dar instrucciones a un rojo sin entrar en largas introducciones detalladísimas del estado anímico de cada persona” (Lledó, 2017, pág. 348).

2.1.2.3.4 La Negociación.- La negociación es una de las habilidades que tiene el jefe de proyectos para solucionar conflictos y lograr acuerdos. El PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) aborda la importancia de la negociación: “La negociación entre los miembros del equipo se utiliza para llegar a un consenso sobre las necesidades del proyecto. La negociación puede crear confianza y armonía entre los miembros del equipo” (pág. 341) .

Los jefes de proyectos emprenden negociaciones con los interesados internos para obtener recursos adicionales ya sean económicos, de personal, etc. y también para poder gestionar sus expectativas. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017): “La negociación con los interesados reduce la existencia de expectativas conflictivas dentro de la comunidad de interesados” (pág. 363).

2.1.2.3.5 Inteligencia emocional.- Las emociones no fueron tomadas en cuenta en el mundo de los negocios ni en los proyectos hasta hace poco. Se debe de tomar en cuenta que, el ser humano es como un triángulo donde cada arista es el pensamiento, emoción y acción.

Así Arroyo (2012) señala lo siguiente: “Cuando las tres puntas del triángulo, pensamiento, emoción y acción se enfocan en la satisfacción de las necesidades de manera coherente, la energía de la persona se aprovecha al máximo y logra lo que se propone, y cuando no lo logra, maneja sus frustraciones o bien replantea sus necesidades o busca nuevos caminos para lograr sus objetivos. Es por ello que no podemos pasar por alto las emociones y su enorme importancia para el desarrollo y crecimiento del ser humano” (pág. 120).

Pasaremos a definir la inteligencia emocional sustentada en autores como Lledó (2017), PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) y Arroyo (2012):

“La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas. El equipo puede utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 349).

“La inteligencia emocional es gestionar las emociones y sentimientos de uno mismo y de los otros miembros del equipo. El DP debe dirigir a los miembros de su equipo utilizando su inteligencia emocional para: Apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros; Percibir el estado de ánimo de otras personas y adelantarse a los problemas; Reconocer las preocupaciones de otras personas, solidarizarse con ellos y lograr una buena empatía; Comprender a los demás, qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente; Reaccionar positivamente ante el humor, el temperamento y las emociones de los miembros del equipo” (LLedó, 2013, pág. 349).

“Es la Inteligencia Emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, desarrollar nuestra capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal y nuestro crecimiento y optimización en todas las áreas de nuestra vida” (Arroyo, 2012, pág. 120).

El desarrollo de las habilidades de liderazgo es importante para poder interactuar con los interesados internos, teniendo como apoyo al equipo de proyectos que es la unidad de trabajo que produce sinergia, el jefe de proyectos con su habilidad de liderazgo debe formar y guiar a su equipo y constituir así un equipo de alto rendimiento a través de la confianza, compromiso, consenso, la colaboración y la comunicación.

2.1.3 Gestión de los Interesados Internos

2.1.3. 1 Los Interesados o stakeholders.- Un interesado es quien ostenta un interés legítimo en un procedimiento administrativo y le permite intervenir en el mismo; pueden ser personas que están dentro de la organización o fuera de ella, pueden influir positiva o negativamente en el proyecto. Para la presente investigación nos concentraremos en los interesados internos.

“Un stakeholder no será comprendido sólo como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido. En este sentido se afirma que no es un simple reclamante pasivo, sino que trata de influir en las decisiones y actividades de la empresa. Un stakeholder válido posee poder tanto de carácter estratégico e instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimiento y concesos acerca de intereses universalizables” (Gonzales, 2007, pág. 40)

Lledó (2017) señala que: “Entre ejemplos de interesados podemos mencionar: DP, alta gerencia, equipo, proveedores, accionistas, ambientalistas, financistas, medios de comunicación y todas aquellas personas u organizaciones que crean que podrán ser afectadas por el proyecto” (pág. 474). Como vemos en esta definición los interesados no solo son externo sino internos también,

como socios, el gerente general y gerentes funcionales que son los que controlan el presupuesto, los recursos y dan la validez al proyecto.

“Los interesados son personas u organizaciones cuyos intereses pueden verse afectados de forma positiva o negativa por el proyecto o su producto. Los interesados pueden incluir personas y grupos en los que quizás no hayas pensado antes, por ejemplo, la organización ejecutante, el equipo de dirección del proyecto, la oficina de dirección del proyecto, los directores de portafolios, los directores de programas, otros departamentos o grupos dentro de la organización (por ejemplo, de mercadotecnia, aspectos legales, atención al cliente, etc.), gerentes funcionales u operativos, y vendedores. Pueden participar activamente en el trabajo del proyecto o desempeñar una función consultiva.” (Mulcahy, 2013, pág. 28).

2.1.3.2 Gestión de interesados

La gestión de los interesados se mantiene a lo largo de todo el proyecto. La gestión de interesados es construir y mantener buenas relaciones con los interesados, y así poder garantizar su compromiso con el proyecto para el éxito del proyecto. Lledó (2017) afirma: “La gestión de los interesados consiste en identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas aquellas personas u organizaciones que se verán afectadas por el proyecto o que afectarán de alguna forma al proyecto” (pág. 474).

En la gestión de interesados se distinguen cuatro procesos fundamentales que según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(2017) son: “a) identificar a los Interesados; b) Planificar el Involucramiento de los Interesado; c) Gestionar el Involucramiento de los Interesados; d) Monitorear el Involucramiento de los Interesados” (pág. 504).

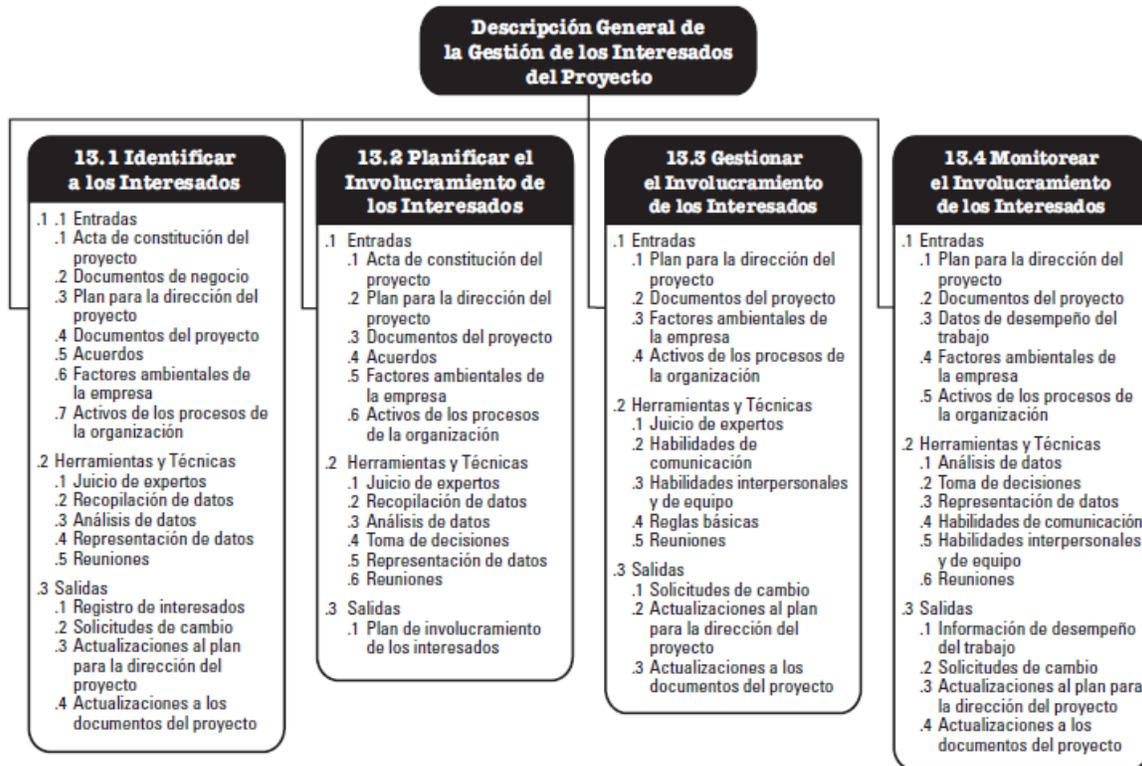


Figura 14. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto

Fuente: Tomado del libro *PMBOK 6ta edición* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

A continuación se detalla cada uno de ellos:

2.1.3.2.1 Identificar interesados

Es el proceso donde se reconocen a las personas, organizaciones interesadas en el proyecto, tanto si influyen positiva y negativamente, también cuál es su interés, el nivel de su involucramiento en este y su influencia sobre dicho proyecto. Se deberá documentar cuáles son sus intereses, cuál es su nivel de involucramiento en el proyecto, cómo son sus interdependencias y cuál es su potencial influencia sobre el proyecto.

“Los interesados se identifican primero como parte de la iniciación del proyecto y esta lista es reevaluada a lo largo del proyecto. Es fundamental identificar a todos los interesados del proyecto. Identificar a todos los interesados ayuda a crear un proyecto mejor organizado que considera todos los intereses de los mismos. No obstante, los cambios en un proyecto u organización pueden introducir nuevos interesados; o bien, un director de proyectos podría simplemente haber omitido interesados en la identificación inicial. Por lo tanto, es importante reevaluar la lista de interesados a lo largo del proyecto, con el fin de determinar si deben incorporarse nuevos interesados y qué significará esto para el proyecto” (Mulcahy, 2013, pág. 324).

Al respecto Lledó (2017) señala: “Esta identificación puede ocurrir antes de la firma del acta de constitución o junto con el desarrollo del acta. Además, se deberán seguir identificando interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto” (pág. 476).}

Para lograr una buena identificación de interesados se debe recurrir como entradas: A el acta de constitución, ya que en ella tendremos la lista de interesados clave; el caso de negocio por en ella están los interesados como dato preliminar; el plan de comunicaciones, porque allí se detalla el cómo se debe comunicar la información; y algunos acuerdos.

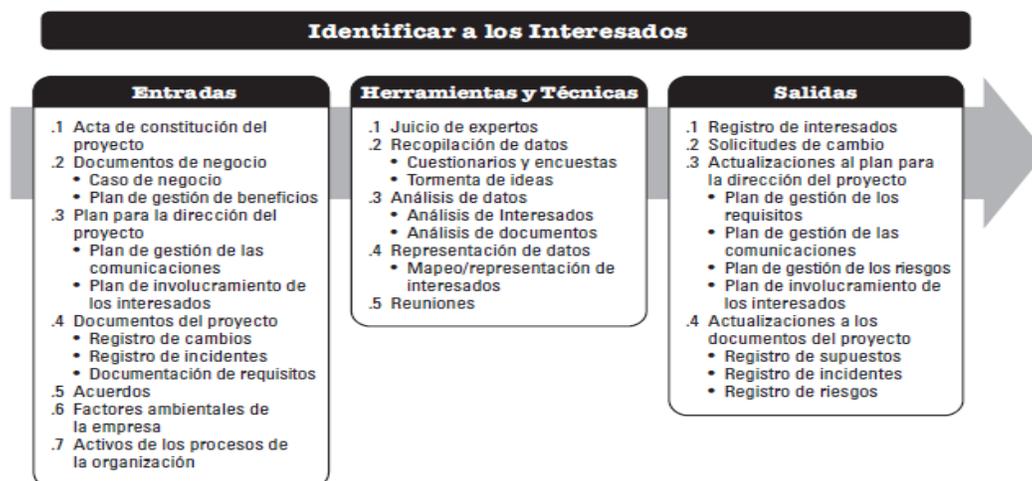


Figura 15. Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Fuente: Tomado del libro *PMBOK 6ta edición* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Entre las herramientas para desarrollar la identificación de interesados, Lledó (2017) propone las siguientes herramientas:

- **Cuestionarios y encuestas:** “Recolección de datos sobre los interesados” (pág. 477).
- **Tormenta de ideas:** “Recolectar datos de los interesados generando ideas entre los miembros del equipo u otros expertos” (pág. 477).
- **Análisis de los interesados:** “Identificar los cargos, roles en el proyecto, intereses (afectados por el proyecto), expectativas, derechos (salud, seguridad, etc.), conocimientos, actitudes, necesidades de información y poder de influencia de cada interesado” (pág. 477).

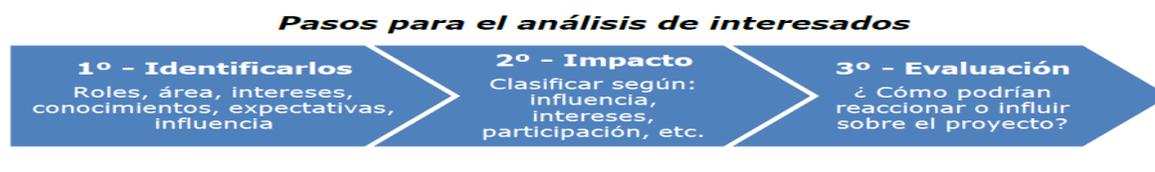


Figura 16. Pasos para el análisis de interesados

Fuente: Tomado del libro, *director de proyecto* (Lledó, 2017, pág. 477).

Para el PMI también tenemos a la representación de datos, donde se encuentran el mapeo de los interesados: “Entre las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse en este proceso se incluye, entre otras, el mapeo/representación de interesados. El mapeo/representación de interesados es un método para categorizar a los interesados utilizando diversos métodos. La categorización de los interesados ayuda al equipo a construir relaciones con los interesados del proyecto identificados” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Los métodos comunes incluyen:

a) **Matriz de clasificación de interesados:** Herramientas donde se categorizan según su poder/interés, poder/influencia e impacto/influencia.

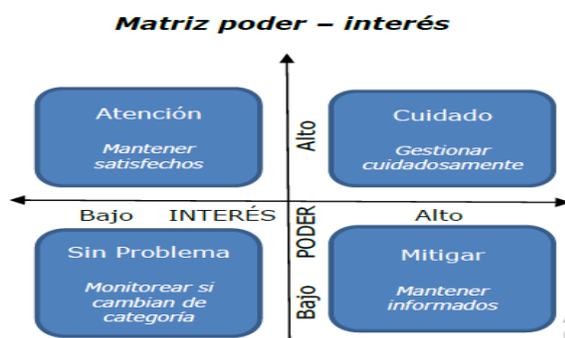


Figura 17. Matriz poder interés

Fuente: Tomado del libro, *director de proyecto* (Lledó, 2017, pág. 478).

Según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) : “Estos modelos de clasificación son útiles para proyectos pequeños o para proyectos con relaciones simples entre los interesados y el proyecto, o dentro de la propia comunidad de interesados” (pág. 512). Este tipo de modelo se adecua a la empresa que se investiga porque reúne las características descritas.

b) **Cubo de interesados.** Se trata de unas combinaciones de los modelos antes mencionados, como matriz interés-poder; influencia-impacto. Según él (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017) nos dice que:”este modelo combina los elementos matriciales en un modelo tridimensional

que puede ser útil para los directores y equipos de proyecto a fin de identificar e involucrar a su comunidad de interesados. Proporciona un modelo con múltiples dimensiones que mejora la representación de la comunidad de interesados como entidad multidimensional y ayuda en el desarrollo de las estrategias de comunicación” (pág. 512).

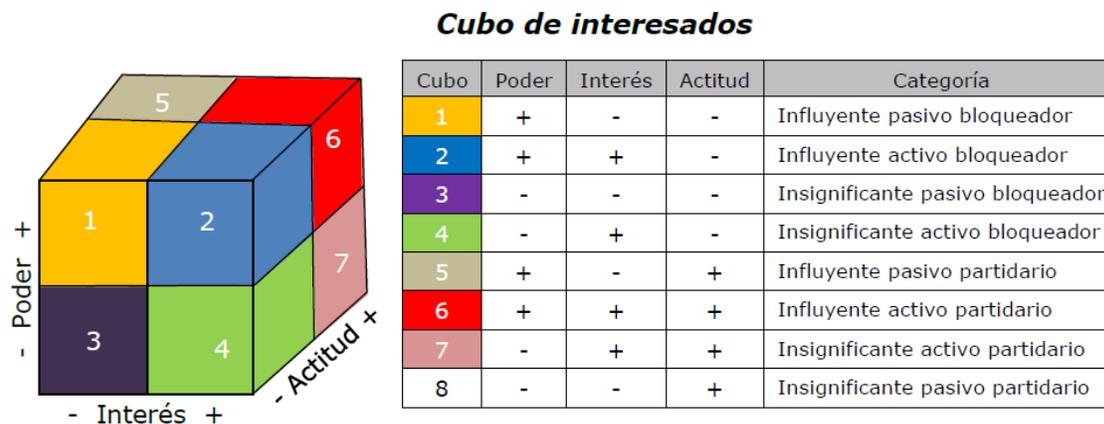


Figura 18. Cubo de interesados

Fuente: Tomado del libro, *director de proyecto* (Lledó, 2017, pág. 478).

c) **Modelo de prominencia.** Este modelo para identificar interesados y categorizarlos sirve para proyectos donde hay interesados complejos y de gran número.

El PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017): “Describe clases de interesados basándose en evaluaciones de su poder (nivel de autoridad o capacidad de influir en los resultados del proyecto), urgencia (necesidad de atención inmediata, ya sea por restricciones de tiempo o por el marcado interés de los interesados en el resultado) y legitimidad (su involucramiento es adecuado). Existe una adaptación del modelo de prominencia que sustituye la legitimidad por proximidad (que se aplica al equipo y mide su nivel de involucramiento con

el trabajo del proyecto). También resulta útil para determinar la importancia relativa de los interesados identificados” (pág. 513).

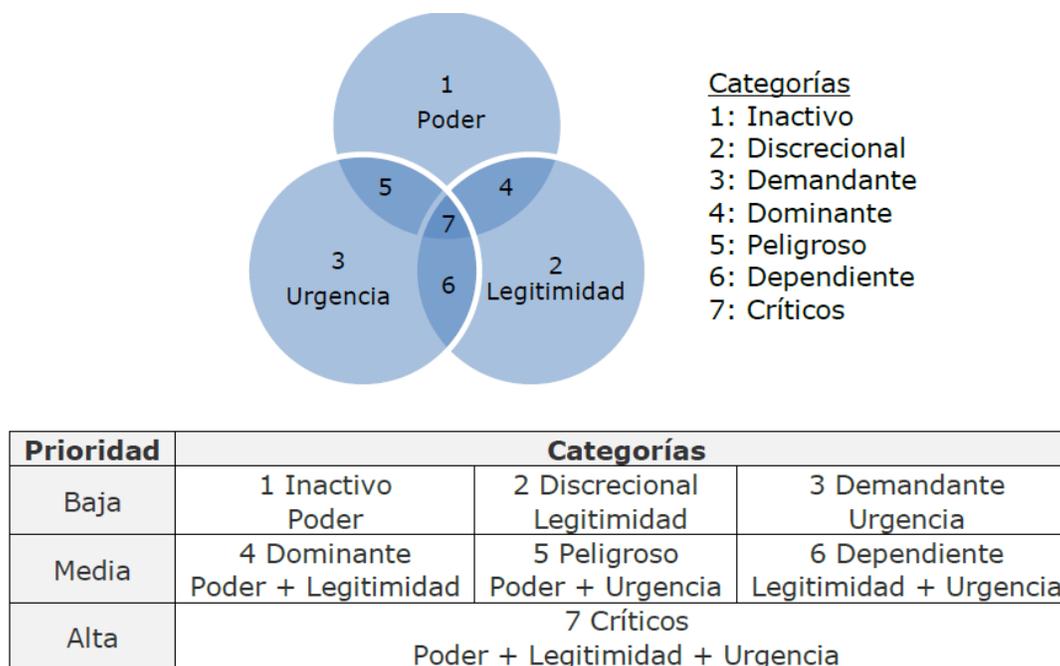


Figura 19. Modelo de prominencia

Fuente: Tomado del libro, *director de proyecto* (Lledó, 2017, pág. 479).

d) Dirección de la influencia. Clasifica a los interesados por su influencia en el trabajo o solo en el equipo de proyectos. Lledó (2017) los clasifica así:

- Ascendente: “cliente, alta gerencia, directores”
- Descendente: “equipo de proyecto”
- Lateral: “departamentos funcionales, otros DP, colaboradores”
- Hacia afuera: “proveedores, gobierno, usuarios” (Lledó, 2017, pág. 480).

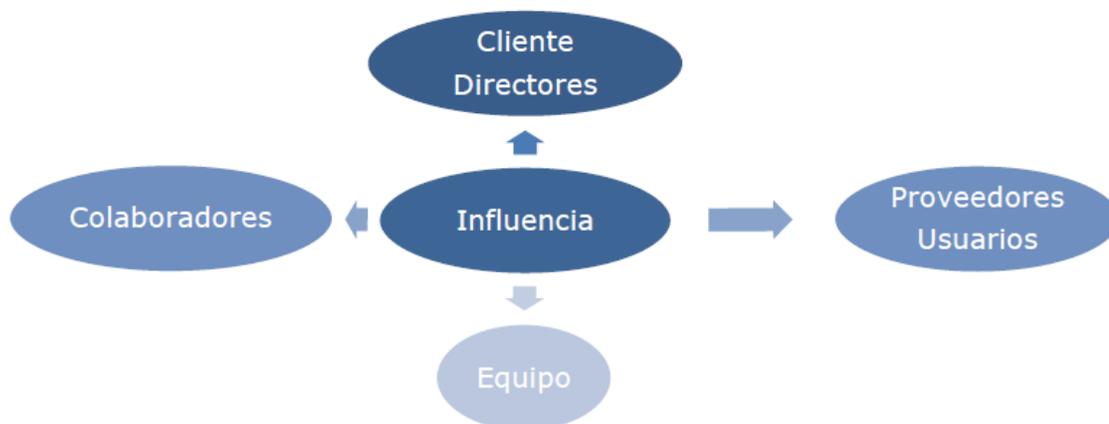


Figura 20. Dirección de la influencia

Fuente: Tomado del libro, *director de proyecto* (Lledó, 2017, pág. 480).

Qué obtenemos: La principal salida, que viene a ser un entregable que podemos medir es el Registro de interesados:

- **Registro de Interesados:** Es un documento que tiene la información completa de los interesados que se identifican e incluye lo siguiente según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017): “**Información de identificación:** nombre, puesto en la organización, ubicación y datos de contacto, y rol en el proyecto. **Información de evaluación:** requisitos principales, expectativas, potencial para influir en los resultados del proyecto, y la fase del ciclo de vida del proyecto en la que el interesado tiene la mayor influencia o impacto.

Clasificación de los interesados:

Interno/externo, impacto/influencia/poder/interés, ascendente/descendente/hacia

afuera/lateral, o cualquier otro modelo de clasificación elegido por el director del proyecto”

(pág. 51).

Registro de los interesados										
Título del proyecto							Número del proyecto			
Identificación	Nombre	Título	Departamento(s)/ Supervisor	Información de contacto	Impacto					
					Requisitos principales	Expectativas principales	Nivel de influencia (1 a 5)	Rol(es) en el proyecto	Responsabilidades en el proyecto	Clasificación
1										
2										
3										

Figura 21. Modelo de registro de interesados

Fuente: Tomado del libro *preparación para examen PMP* (Mulcahy, 2013).

En esta parte del marco teórico sustenta cómo las habilidades técnicas de un jefe de proyectos son necesarias para poder identificar a los interesados ya que sin este conocimiento de Dirección de proyectos sería muy complicado lograr identificarlos y categorizarlos.

2.1.3.2.2 Planificar involucramiento de interesados.

Para planificar el involucramiento se debe tener en cuenta el registro de interesados donde se encuentran sus necesidades y los objetivos de la organización que son el reflejo de criterios de éxito del proyecto y por lo tanto el jefe de proyectos debe cohesionar estos factores a través de sus habilidades de negocio y estrategia.

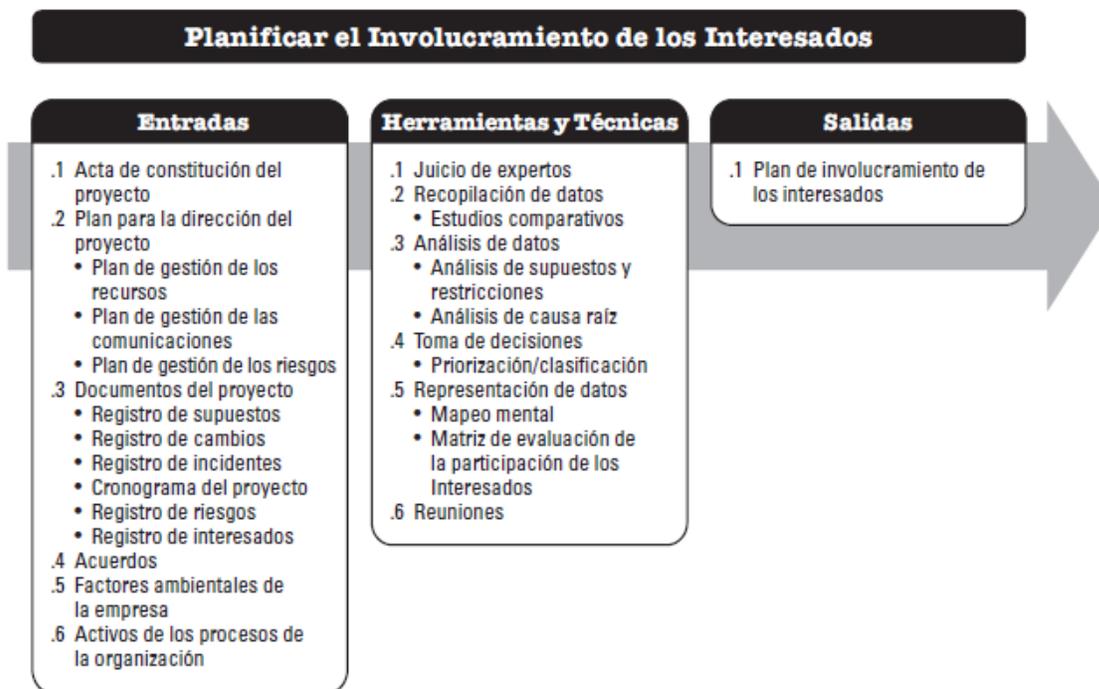


Figura 22. Planificar el involucramiento de los interesados

Fuente: Tomado de la guía del PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

“Una vez que conocemos las necesidades, intereses y potenciales impactos sobre el proyecto de cada grupo de interesados, tenemos que desarrollar estrategias para gestionar el involucramiento y compromiso de los interesados con el proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida” (Lledó, 2017, pág. 482)

Para comenzar con este proceso se necesitan documentos que se conocen como entradas entre los que se encuentran: “**Acta de constitución:** Objetivos y criterios de éxito. **Planes:** Gestión de recursos, comunicaciones y riesgos. **Documentos:** Cronograma, registro de riesgos, registro de interesados, supuestos, cambios, incidentes. **Acuerdos:** Servirán para planificar el involucramiento de los contratistas con el proyecto” (Lledó, 2017, pág. 482).

Las herramientas que puede usar el jefe de proyectos para lograr una buena planificación según Lledó (2017) son:

- a) **Estudios comparativos:** “Planificar la estrategia que se aplicará a cada grupo de interesados en base a la experiencia de otras organizaciones que hayan gestionado de manera exitosa similares grupos de interesados” (pág. 482).
- b) **Análisis de supuestos y restricciones:** “Adaptar la estrategia de involucramiento de los interesados en función de los supuestos y restricciones del proyecto” (pág. 482).
- c) **Análisis de la causa raíz:** “Investigar los motivos subyacentes por los cuáles un interesado quiere involucrarse, o no involucrarse, con el proyecto. Luego, definir la estrategia de involucramiento” (pág. 482).
- d) **Priorización:** “Priorizar los requisitos de cada interesado y a los grupos interesados. Por ejemplo, todos aquellos con alto interés y alto impacto, seguramente serán los de máxima prioridad” (pág. 482). A continuación veremos cómo se formulan las estrategias según la priorización:

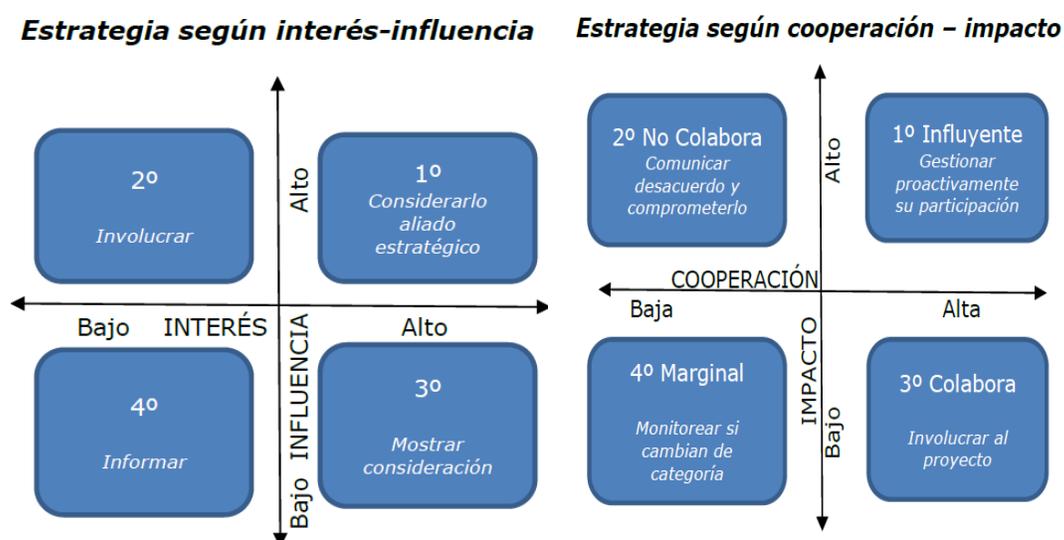


Figura 23. Estrategias de priorización.

Fuente: Tomado del libro director de proyectos (Lledó, 2017, pág. 483)

- e) **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.** “Es la que permite comparar la participación junto con sus niveles deseados de los interesados para así lograr la satisfacción y entrega del proyecto” (pág. 482).

Según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) el nivel de como los interesados pueden clasificarse son:

- **Desconocedor.** “Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales” (pág. 521).
- **Reticente.** “Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticentes a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto” (pág. 521).
- **Neutral.** “Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar” (pág. 521).
- **De apoyo.** “Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados” (pág. 521).
- **Líder.** “Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo” (pág. 521).

Matriz de interesados compromiso / estrategia

Interesado	Compromiso					Poder	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho
X: Actual ; D: deseado ; A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

Estrategia según impacto, soporte y bloqueo

Nombre del interesado	Rol	Impacto A, M, B	Soporte A, M, B	¿Cómo puede bloquear al proyecto?	Estrategia

Figura 24. Matriz de evaluación del involucramiento de interesados

Fuente: Tomado del libro director de proyectos (Lledó, 2017, pág. 484)

Al finalizar este proceso, como salidas obtenemos el **Plan de Involucramiento de los Interesados**, que es donde se tienen identificados las estrategias para lograr el involucramiento productivo

“El plan de involucramiento de los interesados es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución. Dependiendo de las necesidades del proyecto y las expectativas de los interesados, puede ser formal o informal y muy detallado o formulado de manera general. El plan de involucramiento de los interesados puede incluir, entre otras cosas, estrategias o enfoques para involucrar a individuos o grupos de interesados” ((PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 520).

2.1.3.2.3 Gestionar el Involucramiento de los Interesados

Este proceso es en el cual se debe tener la habilidad de comunicación, gestión de conflictos y negociaciones, desarrollada; para poder trabajar con los interesados registrados y los que estén por aparecer.

“Gestionar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados. El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 523)

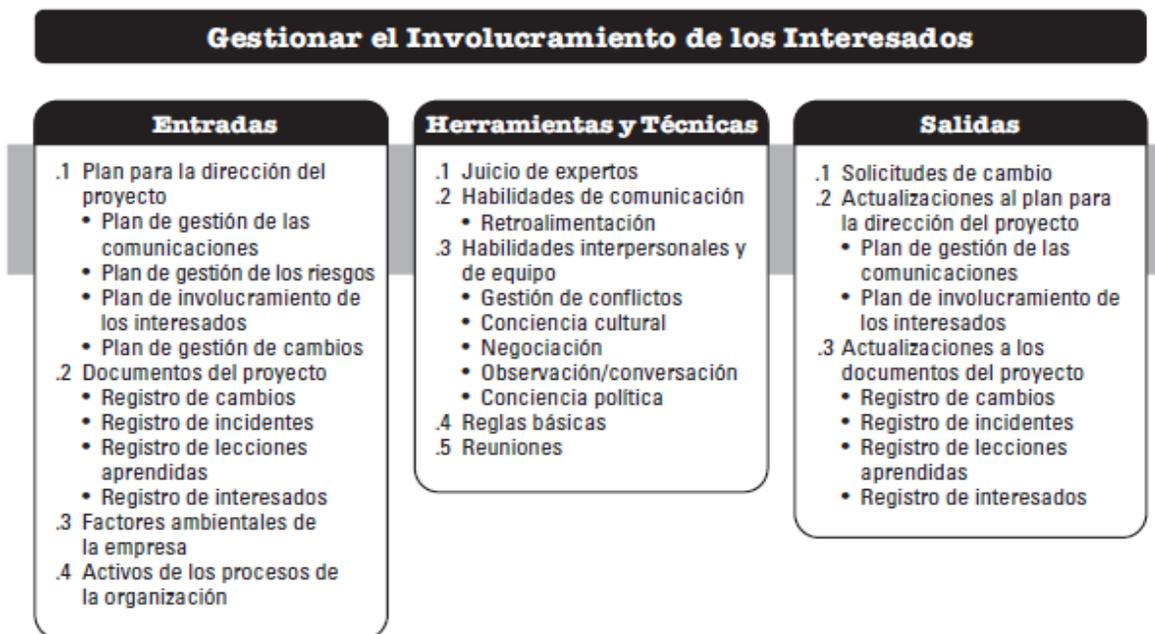


Figura 25. Gestionar el involucramiento de los interesados

Fuente: Tomado de la guía del PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017)

Lledó (2017) define la responsabilidad del Jefe de proyectos: “Es el responsable de gestionar el involucramiento de los interesados en el proyecto. Durante este proceso se administran las comunicaciones con los interesados a los fines de satisfacer sus necesidades y mitigar potenciales conflictos” (pág. 487).

¿Pero qué se necesita para poder comenzar a gestionar el involucramiento de los interesados? Según el PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) se necesita realizar las siguientes actividades claves:

- “Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener, confirmar o mantener su compromiso continuo con el éxito del mismo” (pág. 524).
- “Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación” (pág. 524).

- “Abordar riesgos o posibles inquietudes relacionados con la gestión de los interesados y anticipar futuros incidentes que puedan plantear los interesados” (pág. 524).
- “Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados” (pág. 524).

Las herramientas para lograr una buena gestión de interesados se señalan a continuación:

- a) Habilidades de comunicación:** “Reuniones, teleconferencias, email, webinars, retroalimentación, encuestas” (pág. 487).
- b) Habilidades interpersonales:** “Generar confianza, resolución de conflictos, escucha efectiva, negociación, oratoria, búsqueda de consenso, conciencia cultural (comprender diferencias culturales de los interesados)” (pág. 487)
- c) conciencia política:** “Comprender las relaciones de poder dentro y fuera de la organización” (pág. 487).

El PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) refiere la salida de Gestionar los involucrados como: “**Solicitudes de Cambio:** como resultado de gestionar el involucramiento de los interesados, pueden surgir cambios en el alcance del proyecto o del producto. Todas las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios” (p.528).

2.1.3.2.4 Monitorear el Involucramiento de Interesados

En este proceso se toma en cuenta el seguimiento a los impactos en el proyecto por parte de los interesados, durante este proceso el jefe de proyectos debe corregir o mejorar la estrategia las veces que sea necesario. Las herramientas que podemos utilizar según Lledó (2017) son:

a) Análisis de alternativas: “Evaluar distintas opciones para responder ante las variaciones en el estado de involucramiento de los interesados. Se pueden utilizar herramientas como decisiones multi-criterio o la votación” (pág. 489).

b) Análisis de causa-raíz: “Analizar los motivos subyacentes para la falta de involucramiento de los interesados” (pág. 489).

c) Análisis de interesados: “Evaluar el estado actual de cada interesado y los grupos de interesados” (pág. 489).

d) Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: “Monitorear el cambio en el involucramiento de los interesados” (pág. 489).

Monitorear participación interesados - Ejemplo

Interesado	Participación				
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder
Interesado 1		O →	A	D	
Interesado 2	O →		A D		
...					
Interesado n			O A		D
Notas: O (situación original); A (situación actual); D (nivel deseado)					

Figura 26. Matriz de participación de interesados

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017, pág. 489).

e) Habilidades de comunicación e interpersonales: “Retroalimentación, presentaciones, escucha activa, conciencia cultural, liderazgo, networking, conciencia política” (pág. 490).

En este proceso de monitorear se necesita mucho de la escucha activa, el liderazgo para lograr que los interesados se comprometan nuevamente de seguir apoyando al proyecto.

A continuación se presenta el cuadro donde se condensa la gestión de interesados y las habilidades o técnicas que necesitan para lograr un buen resultado:

Herramienta y Técnica	Área de Conocimiento ^A									
	Integración	Alcance	Cronograma	Costo	Calidad	Recursos	Comunicación	Riesgo	Adquisición	Interesado
Herramientas y Técnicas de Habilidades Interpersonales y de Equipo										
Escuchar de forma activa	4.4						10.2			13.4
Evaluación de estilos de comunicación							10.1			
Gestión de conflictos	4.1, 4.2					9.4, 9.5	10.2			13.3
Conciencia cultural							10.1, 10.2			13.3, 13.4
Toma de decisiones						9.5				
Inteligencia emocional						9.5				
Facilitación	4.1, 4.2, 4.4		5.2, 5.3					11.2, 11.3, 11.4, 11.5		
Influencia						9.4, 9.5, 9.6		11.6		
Liderazgo	4.4					9.5				13.4
Gestión de reuniones	4.1, 4.2						10.2			
Motivación						9.4				
Negociación						9.3, 9.4, 9.6			12.2	13.3
Creación de relaciones de trabajo	4.4						10.2			13.4
Técnica de grupo nominal		5.2								
Observación/ conversación		5.2					10.3			13.3
Conciencia política	4.4						10.1, 10.2			13.3, 13.4
Desarrollo del espíritu de equipo						9.4				

Figura 27. Áreas de conocimiento/herramientas y técnicas

Fuente: Tomado de la guía del PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017)

Un aspecto importante que debemos tomar en cuenta es el plan de comunicaciones, que no forma parte del objetivo de la investigación pero que debemos conocer para dar un mayor énfasis en las habilidades de comunicación y su habilidad técnica del jefe de proyectos.

2.1.4 Gestión de las comunicaciones:

En este proceso debemos tomar en cuenta que las comunicaciones, se planifican, se gestionan y monitorean. Una de sus funciones es almacenar, distribuir la información y además se enfoca en las necesidades de los interesados.

2.1.4.1 Planificar la gestión de las comunicaciones.- “El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones tiene en cuenta la forma de almacenar, mantener, distribuir y recuperar información, y lo que sucederá con toda la información del proyecto cuando éste esté finalizado. Te ayuda a determinar los sistemas y procesos existentes para respaldar las necesidades de comunicación en el proyecto, y lo que será necesario crear. Además, se enfoca en las necesidades de información y comunicación de los interesados. Este proceso busca cómo maximizar la efectividad y la eficacia de las comunicaciones en el proyecto, incluso qué debería comunicarse, a quién, cuándo, con qué método y con qué frecuencia” ((Mulcahy, 2013, pág. 383).

La información se puede expresar en de manera formal o informal, escrita o verbal, como se representa en el siguiente cuadro:

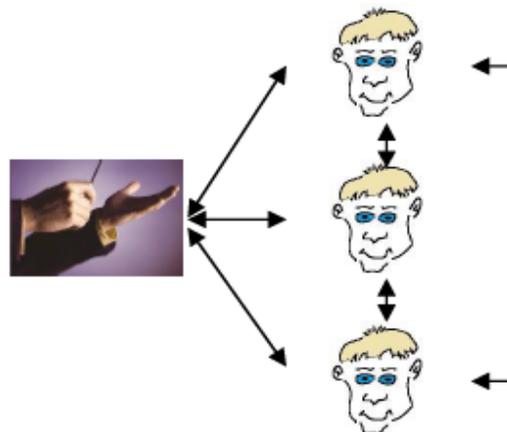
Tipos de comunicación	Cuándo se utiliza
Formal escrita	Problemas complejos, plan para la dirección del proyecto, acta de constitución del proyecto, comunicación a larga distancia
Formal verbal	Presentaciones, discursos
Informal escrita	Correo electrónico, notas manuscritas, mensajes de texto, mensajes instantáneos
Informal verbal	Reuniones, conversaciones

Figura 28. Tipos de comunicación

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP* (Mulcahy, 2013, pág. 388)

También hay que tener en cuenta que para realizar un buen plan de comunicaciones debemos conocer el número de canales que tiene cada interesado:

Canales de comunicación



Contar el número de flechas
4 personas = 6 flechas = 6 canales

La fórmula para calcular los canales de comunicación cuando todos se pueden comunicar entre sí es:

$$\text{Número de canales} = (n \times (n-1)) / 2$$

Donde n es el número de interesados

Figura 29. Número de canales para la comunicación.

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017, pág. 363)

Pablo Lledó (2017) nos brinda un cuadro guía para entender mejor como se distribuye la información y cuál es la manera correcta de distribuirla:

Tabla 3. *Métodos de distribución de la información*

Situación	Emisor-receptor Dirección	Complejidad	Método de distribución recomendado
Reunión de coordinación	Pocos-pocos Bidireccional	Media	Cara a cara Teleconferencia
Reunión de colaboración	Pocos-pocos Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Distribuir documentos	Uno-muchos Unidireccional	Baja	Intranet Email con adjunto
Revisar documentos	Uno-muchos Bidireccional	Media	Email Documento
Memos de rutina	Uno-uno Unidireccional	Baja	Email Documento
Información detallada	Uno-uno Bidireccional	Media	Cara a cara E-mail
Negociaciones	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Pedidos formales	Uno-uno Unidireccional	Baja	E-mail con firma digital Carta formal
Entrenar equipos	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia

Fuente: *Tomado del libro preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017, pág. 370)

Al finalizar este proceso se obtiene el documento más importante: El Plan de comunicaciones que incluye:

“Requisitos de comunicación de los interesados; formato y contenidos del tipo de información; Canales de comunicación; Personas responsables de comunicar; Responsable de autorizar información confidencial; Personas que recibirán la información; Tecnología de las comunicaciones a utilizar; Frecuencia de las comunicaciones; Proceso para escalar las comunicaciones; Glosario de términos comunes; Proceso para actualizar las comunicaciones” (Lledó, 2017, pág. 371)

Matriz de comunicaciones - Ejemplo

ID #	Entregable	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado				
				Int. 1	Int. 2	Int. 3	...	Int. n
1	a	M	R	D	E	A	...	V
2	b	S	I	S	D	D	...	A
3	c	Q	M	E	D	D	...	S
...
n	n	E	P	D	D	A	...	E

Notas
Frecuencia: M (mensual); S (semanal); Q (quincenal); E (eventual)
Medio: I (informe); M (minuta); E (e-mail); R (reunión); G (gráfico); P (planilla)
Responsabilidad: D (destinatario); E (emisor); A (autoriza); S (soporte); V (valida)

Figura 30. Ejemplo de matriz de comunicaciones

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017, pág. 371).

2.1.4.2 Gestionar las comunicaciones:

Este proceso es donde se ejecuta el plan y se recopila y brinda la información que se había planeado.

“El proceso Gestionar las Comunicaciones garantizar el flujo de información en ambos sentidos en el proyecto según lo planeado. Este proceso consiste en implementar el plan de gestión de las comunicaciones: utilizar la tecnología, los modelos y los métodos establecidos en el plan para satisfacer las necesidades de comunicación para cada etapa del proyecto. En este proceso no sólo envías información, sino también necesitas asegurarte de que las comunicaciones sean recibidas, efectivas, eficientes y entendibles. También debes brindar oportunidades para que los interesados soliciten más información y clarificación, según sea necesario” (Mulcahy, 2013, pág. 391).



Figura 31. Gestionar las comunicaciones

Fuente: Tomado del libro *preparación para el examen PMP* (Lledó, 2017, pág. 372)

Se debe tomar en cuenta que en toda comunicación habrá bloqueadores de comunicación, como el ruido, idioma o que el informe no haya sido leído por completo por eso es importante estar seguros de que la información fue leída o entendida de manera correcta a través de la retroalimentación.

2.1.4.3 Monitorear las comunicaciones

Este proceso consiste en evaluar las comunicaciones del proyectos, Mulcahy (2013): afirma que este proceso consiste en: “cómo se están desarrollando las comunicaciones en tu proyecto, a fin de garantizar que la información fluya según lo planeado: del modo correcto, a las personas

correctas y en el momento correcto” (pág. 393). También debe saber el jefe de proyectos que debe conversar, observar e identificar los problemas para poder solucionarlos.

Los buenos jefes de proyectos deben tener habilidades de comunicación, de manera oral, escrita, formal gestos o algunas expresiones, no en vano se sabe que el trabajo de un jefe de proyectos pasa un 90% comunicándose.

III. Método

3.1. Tipo de investigación

3.1.1 Enfoque

La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo, porque en la investigación se utilizará recolección de datos para demostrar la validez de la hipótesis y se validara que la variable independiente “Las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos” influyen en la variable dependiente “Gestión de los interesados internos”. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) Nos definen que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

La investigación Cuantitativa posee características muy particulares que se definen a continuación, según el aporte del metodólogo Lerma (2009):

“Parte de objetivos claramente definidos por él investigador. Se plantea hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas. Cuando se plantean hipótesis, estas pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables; y se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de la información. Para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión. Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables muy estructurados” (Lerma, 2009, pág. 39).

3.1.2 Alcance.- El Alcance de la presente investigación es de tipo explicativa, porque va a tratar de explicar la relación que existe entre la variable independiente “Las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos” y el efecto en la variable dependiente “Gestión de los interesados”.

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 95).

La estructuración del alcance explicativo, es la causal de la elección de este tipo de investigación; (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) nos afirma lo siguiente: “Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia” (p.96).

3.1.3 Diseño.- El diseño de esta investigación es No experimental-Transversal; porque en esta investigación no se manipularán variables: “Las habilidades gerenciales del jefe de proyectos” y/o “Gestión de interesados internos”, porque serán medidas en su estado natural y en un solo corte en el tiempo.

Hernández, Fernández & Baptista (2014) nos define el diseño no experimental: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver

su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural” (pág. 152)

Hernández, Fernández & Baptista (2014) señala que: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.” (pág. 154)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población.- Se trabajará directamente con toda la población que se señaló en la delimitación del planteamiento del problema. La población está conformada por 24 personas que se detalla a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Población de la investigación Hospitality SAC*

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Jefe de proyectos	2
INTERESADOS INTERNOS	
Gerente General	1
Socios	3
Gerentes funcionales	6
Administradores de marca	7
Personal del equipo de proyectos	5
Total	24

Fuente: Propia.

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros” (Lerma, 2009, pág. 14).

Gallardo (2017) dice que: “La población (o población objetivo), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (pág. 63).

Hernández, Fernández & Baptista (2014) explican la importancia de elegir la población: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (pág. 170).

3.2.1 Muestra. En la presente investigación no se trabajara con muestra, debido a que se recolectó la información requerida de la población completa según el estudio del caso.

3.3 Operacionalización de variables

A continuación se detalla la tabla con la operacionalización de las variables:

Tabla 5.

Operacionalización de las variables

“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE INTERESADOS DE LA EMPRESA HOSPITALITY SAC ”

VARIABLES	DIMENSION	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
I. HABILIDADES GERENCIALES	I.1 Habilidades Técnicas	Gestión de proyectos	Nivel conocimiento de Dirección de Proyectos	¿Diría Usted que, el Jefe de proyectos maneja alguna guía o manual de Dirección de proyectos?
			Planes de acción para el proyecto	¿En el inicio de un nuevo proyecto, de qué manera se estructura y planifica el proyecto a fin de conseguir los resultados deseados del proyecto?
	I.2 . Habilidades estratégicas y negocio(Conceptuales)	Estrategia	Implementación de estrategias	¿El jefe de proyectos planifica las estrategias a implementar tomando en cuenta involucrar a todos los participantes en los proyectos para lograr los objetivos de la empresa?
		Negocios	Nivel de conocimiento de la empresa	¿El jefe de proyectos conoce las actividades que desempeña la empresa?
	I.2. Habilidades de Liderazgo	Comunicación	La información clara y precisa	¿El jefe de proyectos cuando se comunica con los involucrados del proyecto para realizar coordinaciones escucha totalmente concentrado?
			Aceptación de la retroalimentación con gentileza	Uno de los procesos de la comunicación es el intercambio de información llamado retroalimentación. ¿Cómo usted considera que el jefe de proyectos se desenvuelve en este aspecto?
			Tiempo que se comunica el Director de proyectos	¿Considera que el tiempo dedicado por el jefe de proyectos para la comunicación con los involucrados de mayor poder es: ?
			La forma de comunicación	¿Para lograr una comunicación efectiva, el medio que más usa el jefe de proyectos es: ?
		Resolución de conflictos	Identificación de causas del conflicto	¿El jefe de proyectos cuando se genera un conflicto que acción frecuentemente realiza primero?
			Colaboración de involucrados	¿Después de que un conflicto estalla, como considera que el jefe de proyectos resuelve esta situación generalmente?
		Negociación	Las dos partes quedan satisfechas(modelo ganar –ganar)	¿Generalmente que logra el jefe de proyectos cuando negocia con algún involucrado con poder en el proyecto?
	Gestión emocional	Cambios de temperamento	Cuando el jefe de proyectos está en una situación incómoda de intercambio de palabras. Generalmente que acción toma?	
D. GESTIÓN DE INTERESADOS	D.1 Identificación de los interesados	Identificación de interesados	Registro de interesados	El jefe de proyectos identifica a las personas u organizaciones que van a afectar positivamente al proyecto a desarrollar
			¿El jefe de proyectos identifica a las personas u organizaciones que van a afectar negativamente al proyecto a desarrollar?	
		Nivel de influencia	¿El jefe de proyecto categoriza a las personas influyentes por su nivel de poder y lo plasma en un documento?	
	D.2 Planificación de involucramiento de los interesados	Planeamiento de estrategias	Matriz de involucramiento de interesados	¿El jefe de proyectos elabora algún plan para poder contar con el apoyo de todos los involucrados participantes en el proyecto?
				Cuándo está planificando el plan de involucramiento el jefe de proyecto ¿Qué acción realiza para que este sea efectivo?
	D.2. Gestión y Monitoreo en el involucramiento de los interesados	Comunicación efectiva	Plan de comunicaciones	¿El jefe de proyectos se interrelaciona con todos los involucrados?
				¿El jefe de proyectos maneja un plan de comunicaciones?
Gestión de conflictos		de	Numero de conflictos resueltos	¿En la ejecución del proyecto, quien resuelve los conflictos?
Monitoreo		Nivel de compromiso con el proyecto	¿El jefe de proyectos hace seguimiento regular a las acciones de los involucrados respecto al desarrollo del proyecto? Cuándo las acciones comprometidas por los involucrados no se han ejecutado en el tiempo convenido y eso afecta al proyecto. ¿Qué acciones realiza el Jefe de Proyectos?	

Fuente: Propia

3.4 Instrumentos

La técnica que se utilizó para la recopilación de datos por parte de los interesados fue la encuesta y el instrumento que se aplicó es el cuestionario. El cuestionario fue de respuesta múltiple y consta de dos partes: variable independiente y la variable dependiente; la variable independiente consta de 11 preguntas y la variable dependiente de 7 preguntas.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 217).

Se decidió aplicar una entrevista semiestructurada a los jefes de proyectos como una forma de controlar la medición de habilidades gerenciales por parte de los interesados, para evitar cualquier sesgo, en ese sentido se ha tratado de medir las habilidades gerenciales de los propios Jefes de proyectos. La guía constó de 8 preguntas.

3.5 Procedimientos

Se siguieron los siguientes procedimientos:

3.5.1 Con el cuestionario:

1. Se diseñó el cuestionario
2. Se hizo la prueba piloto a fin de validar el cuestionario.
3. Una vez realizados los ajustes al cuestionario se procedió al trabajo de campo
4. Se procedió a elaborar la base de datos a partir de la información del cuestionario.
5. Se procedió a aplicar el análisis estadístico descriptivo y se obtuvieron tablas de frecuencia y sus graficas respectivas.

6. Se procedió a la contrastación de hipótesis construyendo las variables correspondientes y se procedió a aplicar el Test de Chi Cuadrado a las tablas de contingencia y el Coeficiente Gamma para variables ordinales.

3.5.2 Con la entrevista semiestructurada:

1. Se diseñó la guía de la entrevista semiestructurada
2. Se validó y ajustó este instrumento
3. Se procesó la información en una matriz de datos
4. Se procedió a realizar el análisis del contenido.

3.6 Análisis de datos

Para analizar los datos procedentes del cuestionario, se elaboró la base de datos en el programa estadístico usado en las ciencias sociales, denominado SPSS. En un primer momento se realizó el análisis estadístico descriptivo a fin de mostrar el comportamiento de las variables en estudio.

“Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos. En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 272).

Se aplicó análisis de asociación para analizar la contrastación de la hipótesis. Se utilizó el Test de Chi Cuadrado y el Coeficiente Gamma para analizar la asociación de las variables ordinales y medir la intensidad de la relación.

Respecto a los parámetros de la intensidad de la relación entre las variables, nos basamos en Sierra (1997) que señala: “En cuanto a la significación de los coeficientes de asociación, aunque no exista norma válida en todos los casos, pues tal significación, no depende solo de su tamaño, se admite que su significación, en principio es la siguiente: + .70 muy fuerte; + .50 a .69 sustancial; +.30 a .49 moderada; +.10 a .29 baja; +0.1 a .09 despreciable” (pág. 506)

IV. Resultados

4.1 Contratación de Hipótesis

4.1.1 Análisis Descriptivo.

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos y su influencia en la gestión de interesados internos.

Se procede al análisis descriptivo de la variable independiente: Habilidades gerenciales del jefe de proyectos y variable dependiente: Gestión de interesados internos.

A continuación se detallara a través de tablas y gráficos cómo se comportan las variables en estudio

4.1.1.1 Variable independiente: Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales son la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas, este concepto se descompuso en habilidades técnicas, habilidades de estrategia y negocio y habilidades de liderazgo.

Se presentan a continuación los resultados encontrados:

4.1.1.1.1 Habilidades Técnicas. Las habilidades técnicas se observaron a través de dos indicadores: a) El manejo de un manual de dirección de proyectos y si b) planifica el desarrollo del proyecto.

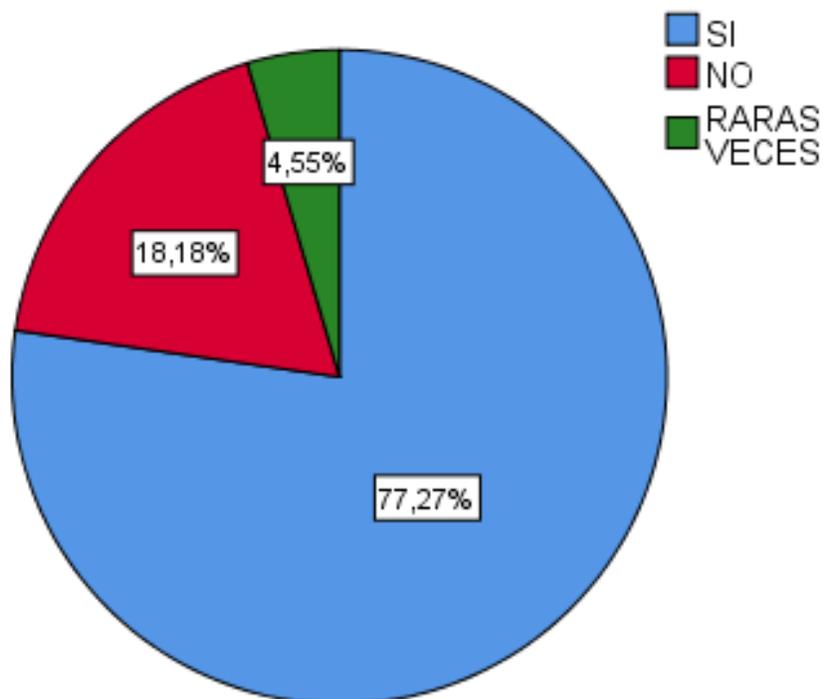
a) Maneja algún manual de dirección de proyectos

Figura 32. Maneja un manual de Dirección de proyectos.

Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: De acuerdo a los resultados de la pregunta un 77,27 % manifiesta que los jefes de proyectos si manejan un manual de proyectos hay un 18.18 % manifiesta que no manejan un manual de proyectos, y un 4,55 % que raras veces. Por este motivo los encuestados señalan que los jefes de proyectos manejan un manual de dirección de proyectos. Esta situación queda evidenciada en la respuesta del Jefe de proyectos dos, que señala: *“Que la empresa no tiene una cultura de gestión de proyectos bien desarrollada por lo cual solo se manejan herramientas básicas, como diagramas de Gantt, Ms Project guiados a través del PMBOK”*

b) Planifica el desarrollo del proyecto

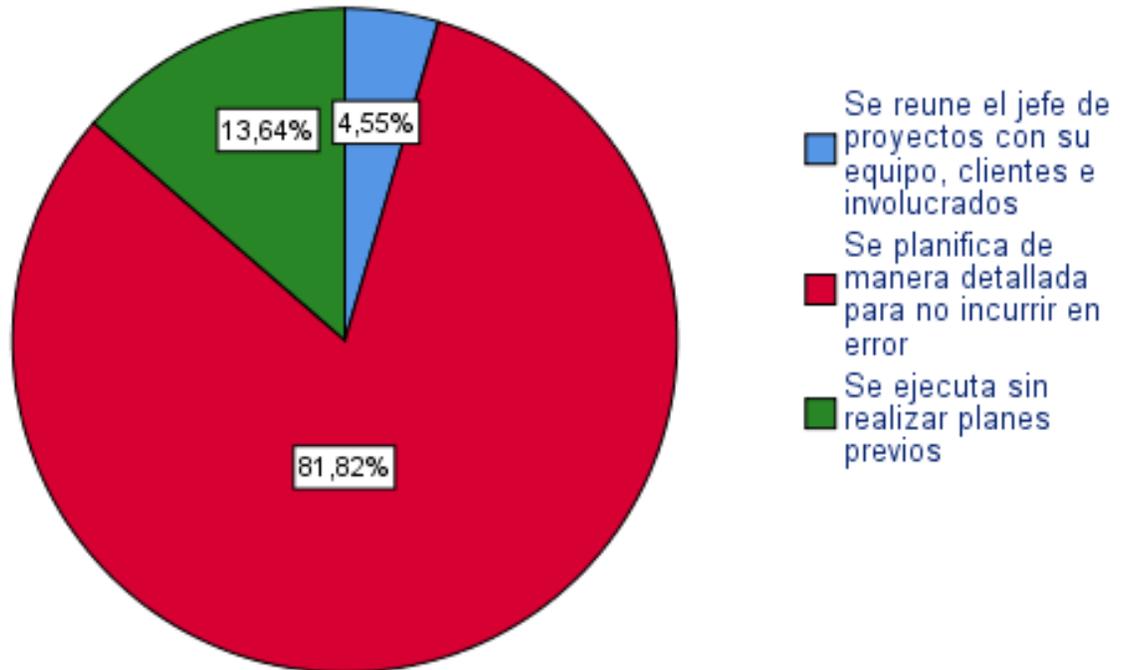


Figura 33. Planifica el desarrollo del proyecto.

Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Un 81,8% determina que se planifica de manera detallada, seguido del 13,6% de los encuestados que expresa que los jefes de proyectos no realizan una planificación de los proyectos a ejecutar, pero solo un 4,5% de encuestados refleja que se incluye en la planificación detallada a los interesados. Lo cual refleja que el jefe de proyectos si planifica los proyectos a desarrollar.

Por lo tanto se concluye que en referencia a las habilidades técnicas, el jefe de proyectos conoce y maneja un manual de dirección de proyectos, y que realizar planificaciones, cronogramas tal como refleja la segunda pregunta con casi un 77% que refiere que se planifica detalladamente, pero existe un factor determinante que no se cumple, que es incluir a los interesados dentro de la planificación del proyecto. Según la guía del PMBOK nos refiere que dentro de todo tipo de

planificación se debe incluir a los interesados para poder reunir requisitos e identificar riesgos para aumentar la probabilidad de éxito del proyecto y no haya modificaciones en alcance, tiempo y costo. Las habilidades técnicas están en proceso de desarrollo según lo analizado.

4.1.1.1.2 Habilidades de Gestión Estratégica y Negocios

Para medir esta dimensión se descompuso en dos indicadores: a) El nivel de conocimiento de las actividades empresa y b) La implementación de las estrategias tomando en cuenta a los interesados.

A continuación se describe el comportamiento de las variables de esta dimensión:

a) El nivel de conocimiento de las actividades de la empresa

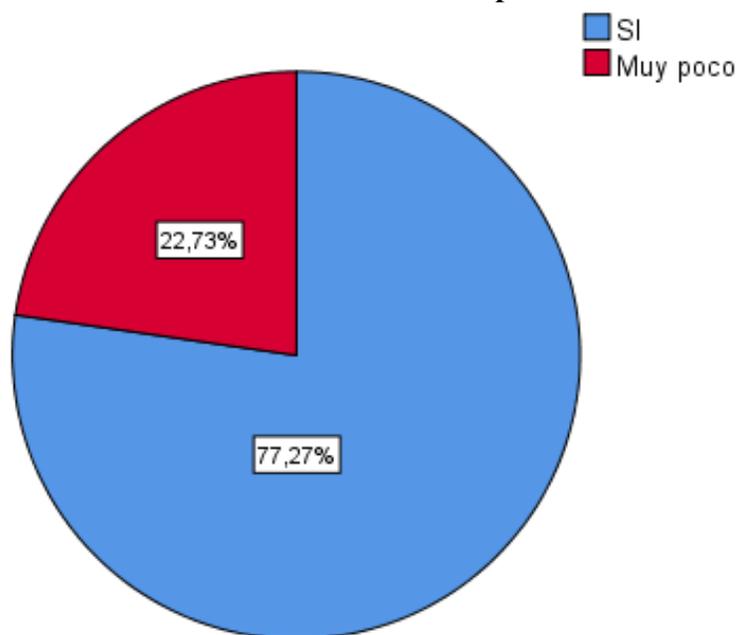


Figura 34. Conocimiento de las actividades de la empresa.

Fuente: *Propia en SPSS.*

Interpretación: En el gráfico se observa que un 77, 2% señala que si conoce las actividades de la empresa, mientras un 22, 7% asegura que el jefe de proyectos no conoce las actividades de la empresa. Es una necesidad que el jefe de proyectos conozca las actividades de la empresa para implementar de manera eficaz decisiones y acciones que apoyen la alineación estratégica y la innovación a través del conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

En la entrevista semiestructurada realizada a los jefes de proyectos uno y dos refleja que si conocen la actividades a la que se dedica al empresa y lo expresaron así: *“La empresa se dedica a la industria gastronómica, su misión es la creación de nuevos conceptos gastronómicos y su visión es ser una empresa con reconocimiento en el Perú como creadora de conceptos innovadores”*. Esto corrobora lo señalado por los interesados.

b) Planificación de las estrategias involucrando a los interesados internos

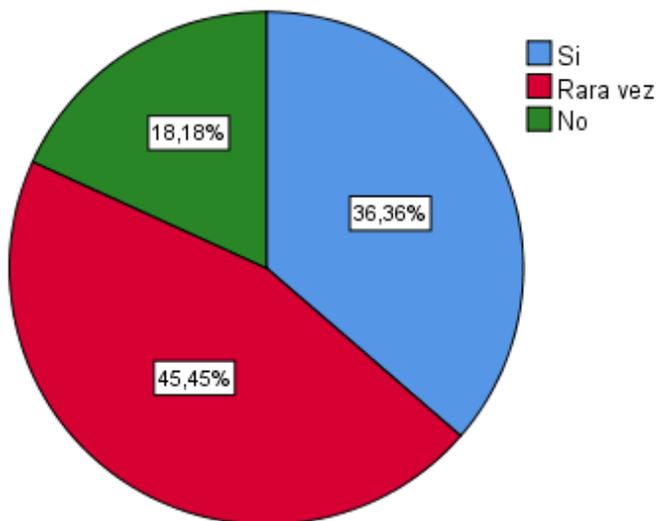


Figura 35. Planifica estrategias con los interesados.
Fuente: *Propia en SPSS.*

Interpretación: Un 45% de los encuestados afirma que rara vez se planifica estrategias involucrando a los interesados, un 36% afirma que si planifica con los interesados y un 18% dice que no se planifica. Para realizar una buena planificación es necesario tener los aportes de los interesados para que se comprometan e involucre con el proyecto.

En la entrevista semiestructurada el jefe de proyectos uno dice: *“Todas las estrategias de los proyectos deben estar alineadas a los objetivos de la empresa con la finalidad de dar valor a la empresa”*.

Por lo tanto en referencia a las Habilidades de Gestión Estratégica y Negocios, según los encuestados el jefe de proyectos conoce las actividades en la cual se desempeña la empresa, pero solo un 36% afirma que se planifica las estrategias con los interesados. Según el PMBOK nos dice que es necesario conocer las actividades que desempeñan la empresa, su misión, visión y objetivos estratégicos con el fin de realizar las planificaciones alineadas a ellas e involucrar a los interesados para lograr los objetivos trazados en el proyecto. “Explicar a otros los aspectos de negocio fundamentales de un proyecto; Trabajar con el patrocinador del proyecto, el equipo y expertos en la materia para desarrollar una estrategia adecuada de entrega del proyecto; e Implementar esa estrategia de una manera que maximice el valor del negocio del proyecto” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 58).

4.1.1.1.3 Habilidades de Liderazgo

Para medir la dimensión de habilidades de liderazgo del jefe de proyectos, se procedió a descomponer en dos indicadores: a) El tiempo dedicado a la comunicación; b) La escucha activa; c) El manejo de la retroalimentación; d) Medios usados para la comunicación; e) Acción frente a

los conflictos; f) Capacidad para resolver el conflicto; g) Negociación con los interesados; h) La inteligencia emocional.

A continuación se describe los resultados:

a) El tiempo dedicado a la comunicación

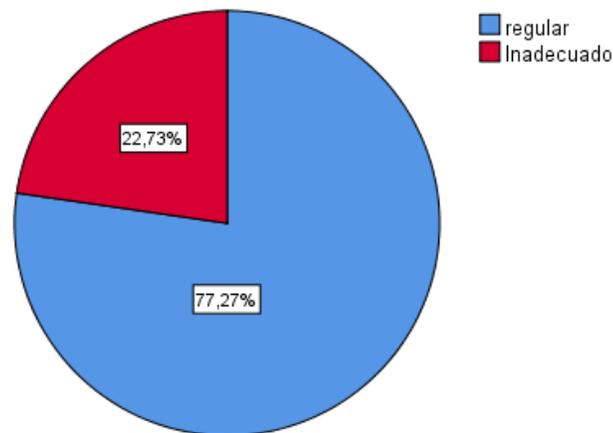


Figura 36. El tiempo dedicado a la comunicación.

Fuente: *Propia en SPSS.*

Interpretación.- Según este resultado observamos que más de la mitad de encuestados, un 77% afirma que el jefe de proyectos no dedica el tiempo adecuado a la comunicación con los interesados. Solo para un 23% es adecuado el tiempo empleado por el jefe de proyectos.

De la entrevista semiestructurada el jefe de proyectos dos nos brinda la siguiente información: *“La comunicación es el punto débil dentro de nuestra empresa debido a las múltiples actividades que desarrollo como jefe de proyectos”*, el jefe de proyectos uno complementa con: *“Por los recursos escasos y la dependencia del gerente funcional se complica realizar esta función con éxito”*. Se concluye que hay recursos escasos, la dependencia hacia el gerente funcional y las dos funciones que realiza en la empresa tiene como consecuencia cumplir adecuadamente con la comunicación.

Pablo Lledó nos dice en su libro *Preparación para el examen PMP*, que el jefe de proyectos pasa un 90 % comunicándose para coordinar el proyecto, pero también para comunicarse con los interesados no solo usa la forma verbal si no también la no verbal, tal como lo dice (Lledó, 2017):”Las habilidades de comunicación no verbal. Por ejemplo, la comunicación paralingüística (tener en cuenta el tono de la voz) o la quinesia (interpretar las expresiones corporales y faciales). Aproximadamente un 60% de las comunicaciones suelen ser no verbales” (pág. 367).

b) La escucha activa

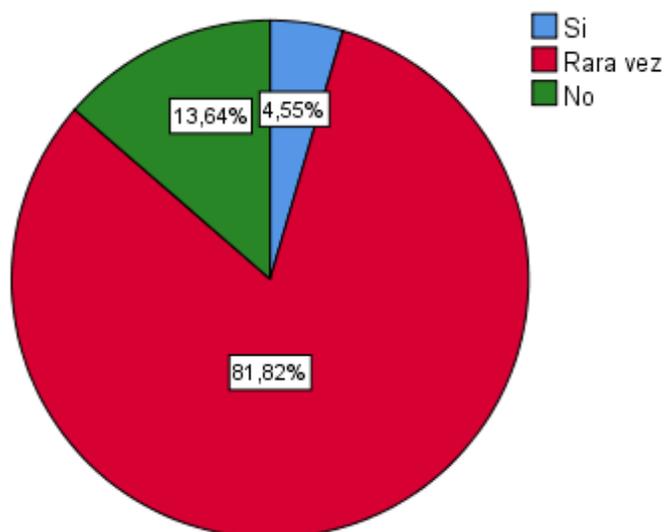


Figura 37. El jefe de proyectos practica la escucha activa
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: El 81% de los encuestados afirman que la escucha activa se realiza rara veces, un 13 % dice que no hay escucha activa y tan solo un 4, 5% dice que si hay escucha activa, esto refleja que el jefe de proyectos no escucha activamente y no solo es escuchar sus palabras sino también los gestos y movimientos del cuerpo. Es necesario que el jefe de proyectos escuche con todos los sentidos porque un 60% de la comunicación es no verbal, (Lledó, 2013) “Si empieza a formular

conclusiones de lo que le está diciendo el orador antes de que éste termine de hablar, tal vez se pierda algunos detalles importantes” (pág. 44).

c) El manejo de la retroalimentación

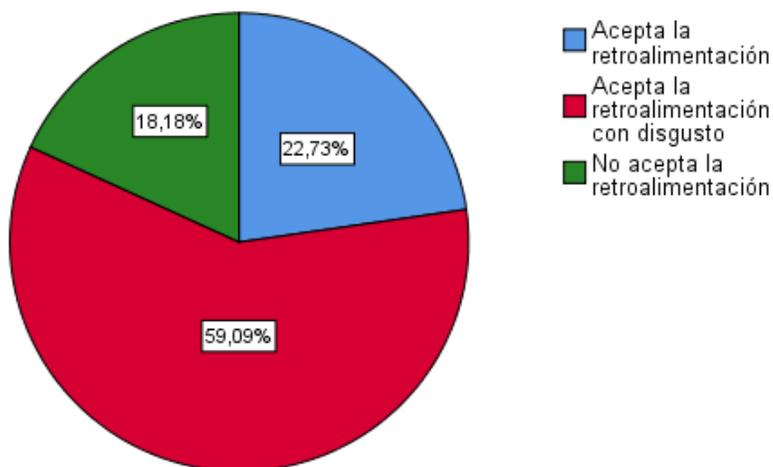


Figura 38. El manejo de la retroalimentación

Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: De acuerdo al gráfico el 59% indica que se recibe la retroalimentación con un ligero disgusto, un 22% afirma que si acepta la retroalimentación y un 18% que no acepta la retroalimentación. La retroalimentación es esencial en la práctica de una escucha activa, es confirma el mensaje las veces que sean necesarias y así evitar errores en la interpretación. Mulcahy (2013) afirma que “El receptor confirma que está escuchando, expresa acuerdo o desacuerdo y pide clarificación cuando es necesario” (pág. 388).

d) Medios usados para la comunicación

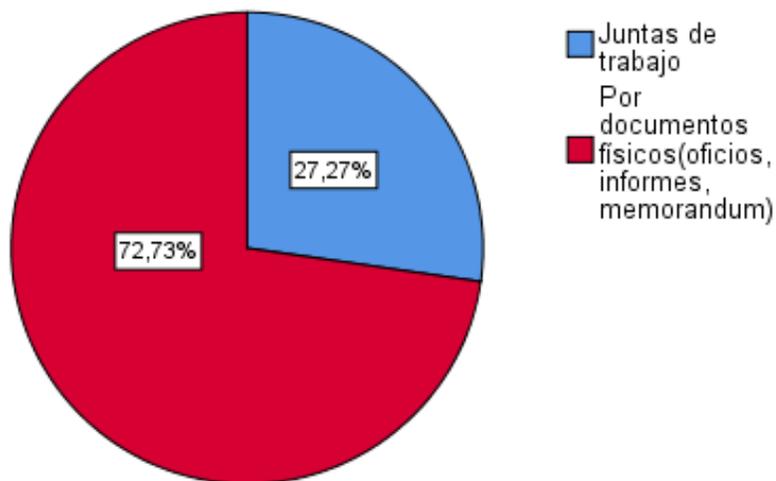


Figura 39. Medios más usados en la comunicación

Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Según el gráfico podemos observar que el jefe de proyectos usa para comunicarse en un 72% la comunicación escrita a través de documentos físicos como informes, memorándum, etc. y, solo un 27% por juntas de trabajo. El jefe de proyectos debe buscar empoderarse a través de reuniones personales para poder recolectar y/o transmitir la información que requiere. Más aun debido al tipo de organización en el cual se desempeñan los proyectos.

En la entrevista semiestructurada, el jefe de proyectos uno: *“Debido a los escasos recursos y a las restricciones de la organización para con los proyectos, utilizamos las comunicaciones virtuales generadas por correos electrónicos”*, el jefe de proyectos dos nos dice: *“La comunicación con el cliente es de manera escrita, los medios virtuales son muy utilizados durante todo el ciclo del proyecto, los más comunes son el correo electrónico y el wasap”*. Podemos concluir que la comunicación que se utiliza en mayor escala es la escrita seguida de los medios virtuales, dejando de lado las juntas de trabajo.

e) Acción frente a los conflictos

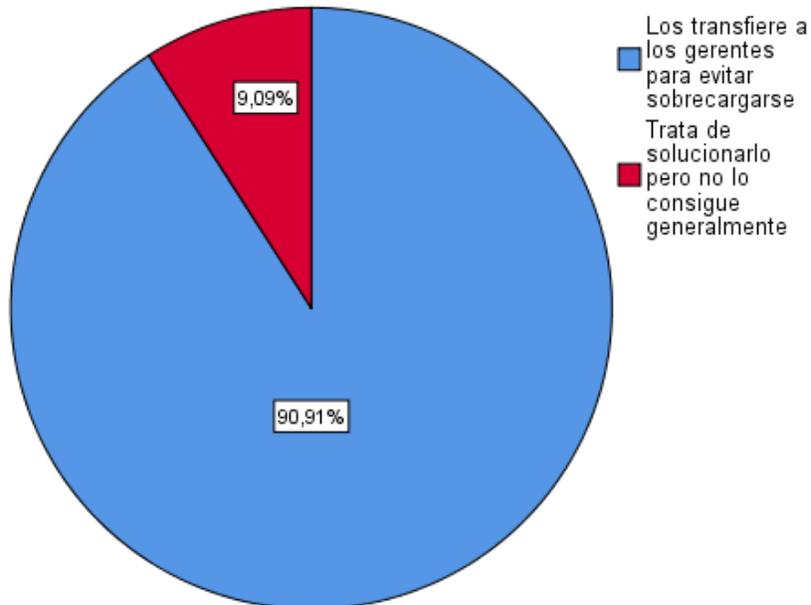


Figura 40. Primera acción frente a un conflicto
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: Podemos observar que un 90% de encuestados afirman categóricamente que frente algún conflicto lo transfiere a los gerentes funcionales, y un 9% de los encuestados afirman que el jefe de proyectos trata de solucionarlo pero no lo consigue.

De la entrevista semiestructurada, los jefes de proyectos uno y dos afirman los siguiente: “*El rol que asumo es el rol conciliador*” y “*Se busca el dialogo como principal herramienta*”; estas afirmaciones se traducen que si bien es cierto se busca una solución a través del dialogo pero no hay nada concreto para que solucione el conflicto.

Es claro que el jefe de proyectos no tiene una buena reacción frente a los conflictos que surgen en los proyectos, lo ideal en la empresa en investigación es que el jefe de proyectos solucione la mayor parte de los conflictos (teniendo en cuenta sus límites) para no sobrecargar al gerente funcional y así lograr un empoderamiento.

f) Capacidad de resolver problemas

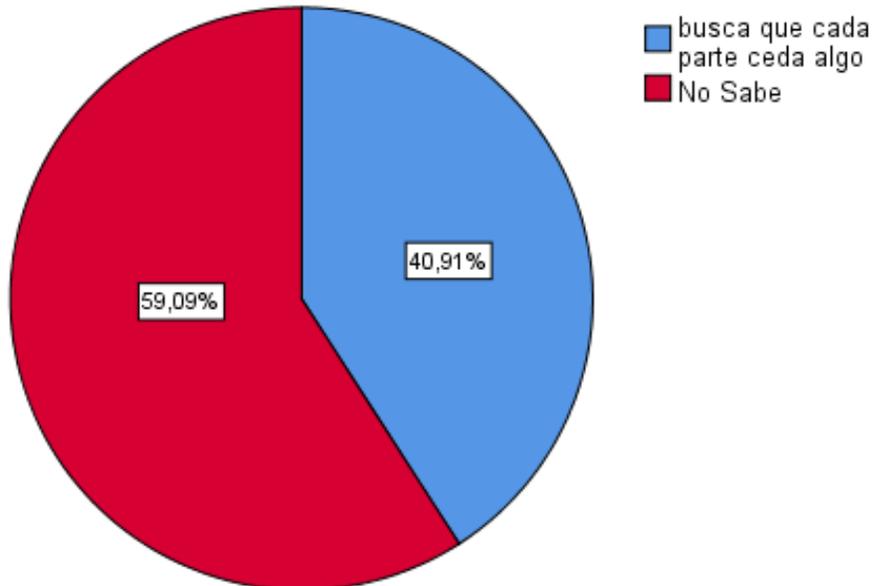


Figura 41. Capacidad para resolver problemas
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: Según la pregunta sobre la capacidad de resolver problemas por parte del jefe de proyectos, el 59% afirma que parte ceda algo para llegar algún acuerdo y un 40,9% afirma que no sabe resolver problemas.

De la entrevista semiestructurada, el jefe de proyectos uno, afirma: “*Escucho a cada parte y propongo la mejor solución*”, mientras el jefe de proyectos dos afirma: “*Se evalúa el impacto y según esto se podría ceder siempre y cuando el costo/beneficio resulte lo menos desfavorable para el proyecto*”. En ninguno de los casos logra un compromiso puesto que solo se suaviza y adapta al momento o solo busca soluciones momentáneas.

En las diferentes resoluciones de conflictos se debe tratar de lograr el modelo de ganar-ganar que conlleva al compromiso. Según lo afirma el PMI, (PROJECT MANAGEMENT

INSTITUTE, 2017) :“Colaborar/resolver el problema. Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un dialogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. Este enfoque puede dar lugar a una situación ganar-ganar” (pág.349).

g) Negociación con los interesados

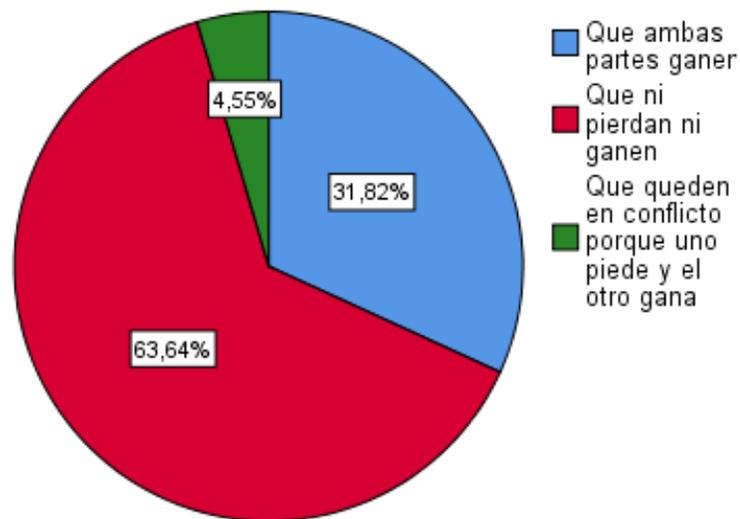


Figura 42. Negociación con los interesados
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: El resultado de la negociación con los interesados según las encuestas afirman que un 63% no pierde ni gana, un 31 % dice que ambas partes ganan, y un 4% que queden en conflicto por un desacuerdo. El jefe de proyectos está aplicando, La conciliación, donde las soluciones son temporales y no existe el compromiso solo se busca la armonía pasajera. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017): “Consensuar/conciliar. Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación perder-perder” (pág.349).

h) La inteligencia emocional

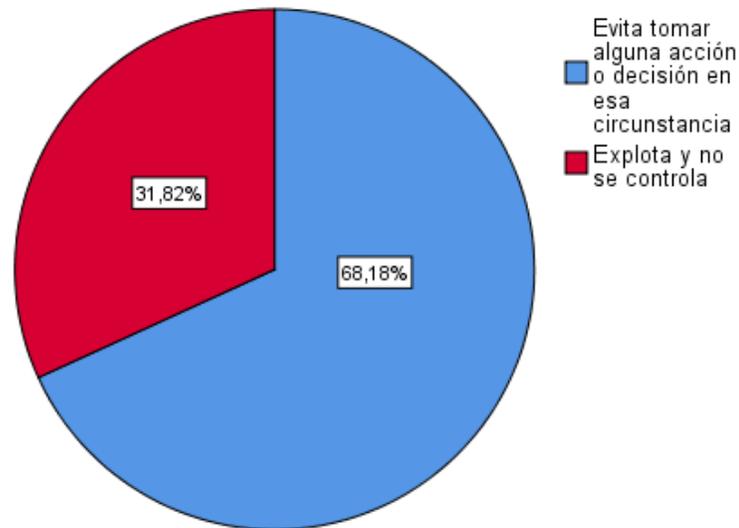


Figura 43. Manejo de la Inteligencia emocional
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: El 68% afirma que cuando está en situación de conflicto evita tomar decisiones y un 31% dice que explota y no puede controlarse. Podemos observar en el gráfico que el jefe de proyectos no sabe dominar sus emociones cuando se suscitan problemas o conflictos en el proyecto si bien es cierta no toma decisiones, esto no es positivo para los proyectos porque en esos momentos es cuando se necesita que se tomen decisiones ya que estas mismas cambiaran el rumbo del proyecto. (LLEDó, 2013): “La inteligencia emocional es gestionar las emociones y sentimientos de uno mismo y de los otros miembros del equipo. El DP debe dirigir a los miembros de su equipo utilizando su inteligencia emocional para: Apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros” (pág.349).

Por lo tanto según los resultados de la encuesta, y analizando las gráficas se llega a la conclusión de que las habilidades de liderazgo del jefe de proyectos están en proceso de

desarrollo. La cualidad mayor de un líder es el trato con las personas, y para tener este trato es necesario una comunicación asertiva a través de una escucha activa, donde se pueda obtener información clara y precisa para poder evitar conflictos y si dichos conflictos surgen, tener la capacidad de resolverlos para así poder lograr los objetivos del proyecto y así poder lograr empoderarse.

4.1.1.2 Variable dependiente: Gestión de los Interesados

Para poder obtener información acerca de esta variable, se dividió en 3 dimensiones: en la identificación de interesados, la planificación e involucramiento de los interesados y la gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados.

4.1.1.2.1 Identificar a los interesados

Para medir la dimensión Identificar a los interesados se procedió a descomponer en tres indicadores que se detalla a continuación:

a) Identificación de los interesados positivos

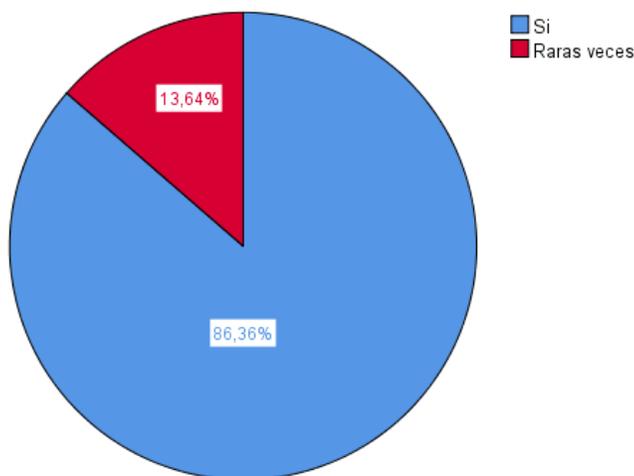


Figura 44. Identificación de los interesados positivos
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: En el gráfico se observa que un 86% afirma que si se identifica a los interesados positivos y solo un 13% dice que Raras veces. Se observa que si hay una identificación de este tipo de interesados, es necesario identificar a los interesados en todo momento (antes de la ejecución y en la ejecución) ya que puede surgir un interesado influyente.

b) Identificación de interesados negativos

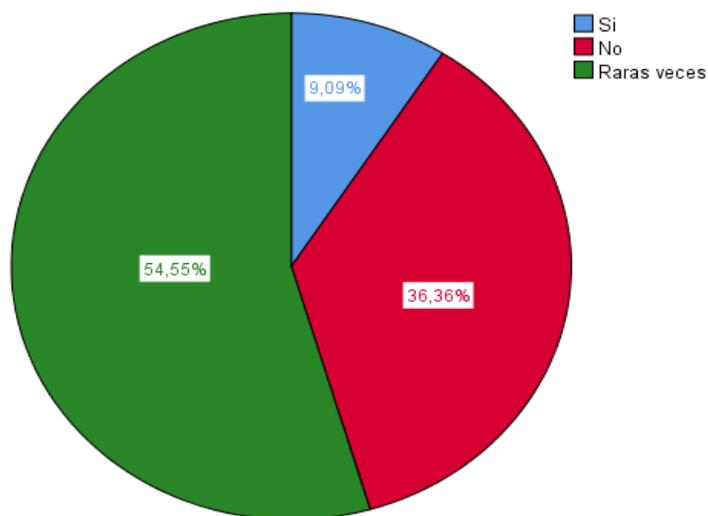
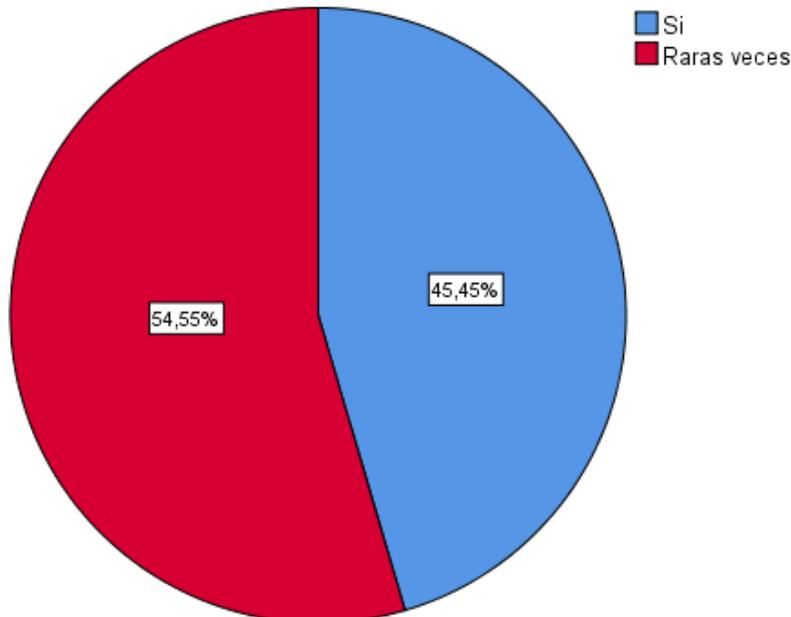


Figura 45. Identificación de los interesados negativos
Fuente: Propia en SPSS

Interpretación: El 54,5% afirma que muy raras veces se identifica a los interesados negativos, un 36% que No se los identifica y solo un 9% que si se identifican. Según el gráfico podemos apreciar que falta darse cuenta que los interesados negativos influyen en proyecto y de gran manera.

c) Categorización de los interesados por su nivel de poder



*Figura 46. Categorización de los interesados por su nivel de poder
Fuente: Propia en SPSS.*

Interpretación: según el gráfico los encuestados afirman que un 54,5% rara vez categorizan a los interesados, y un 45,5% dicen que si se categoriza. Como vimos en la tabla anterior (identificación de interesados negativos) esto reincidente ya que solo clasifican a los interesados que están a favor del proyecto. La categorización por su nivel de poder es muy importante debido a que con esta información podemos saber qué tipo de información requiere cada interesado y la prioridad de la misma.

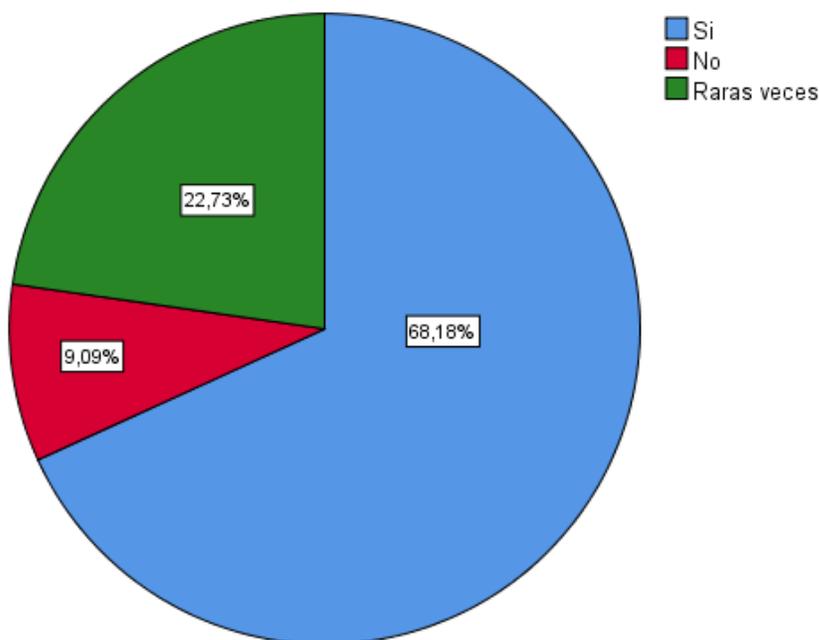
Por lo tanto según los datos anteriores podemos decir que La identificación de interesados negativos es muy baja lo cual influye directamente en la clasificación por el nivel poder la cual también es muy baja. No se debe olvidar de identificar a ningún interesado ya que esto podría tener como consecuencia el fracaso de un proyecto: Mulcahy (2013) señala: "Es fundamental identificar

a todos los interesados del proyecto. Identificar a todos los interesados ayuda a crear un proyecto mejor organizado que considera todos los intereses de los mismos” (pág. 324).

4.1.1.2.2 Planificar el involucramiento de los interesados

Para poder obtener la información para medir esta dimensión se procedió a dividirla en 2 indicadores: a) Elaboración de un plan para lograr el involucramiento y b) acción que realiza para lograr el involucramiento.

a) Plan para lograr el involucramiento de los interesados



*Figura 47. Plan para involucrar a los interesados
Fuente: Propia en SPSS.*

Interpretación: En el gráfico se puede observar que un 68% de los encuestados afirma que si se hace un plan para lograr el involucramiento de los interesados, un 22% afirma que raras veces y un 9 % que si realiza dicho plan. Despues de la identificación de los interesados es muy importante

realizar un plan para lograr que los interesados se comprometan con los objetivos de proyectos, para así poder aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

b) Acción que realiza para lograr un involucramiento efectivo

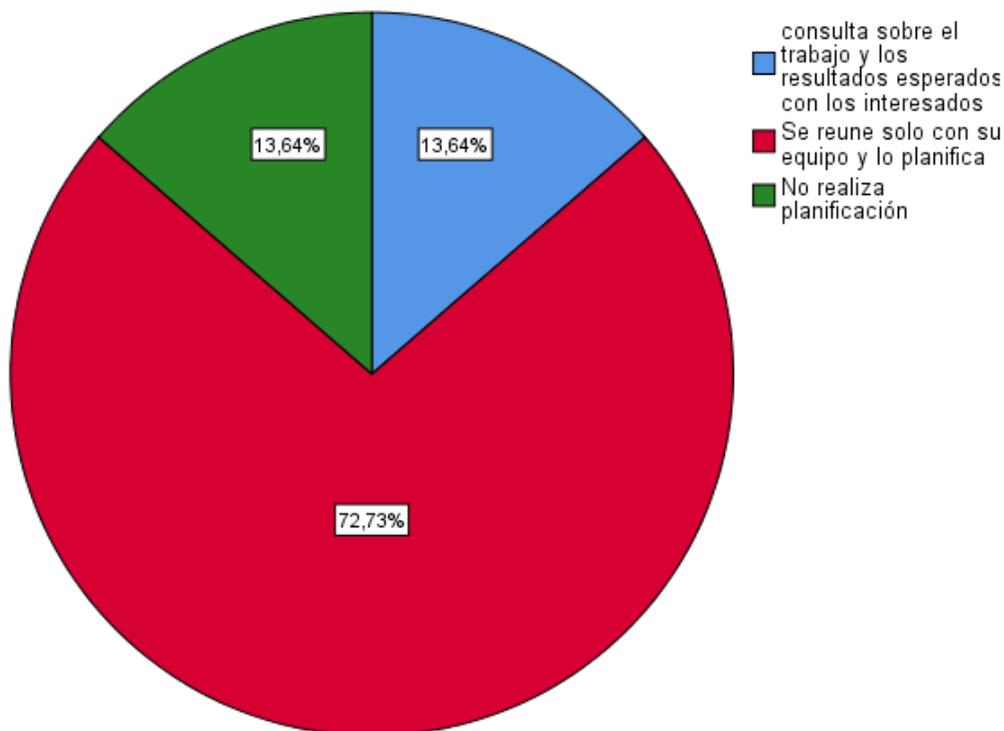


Figura 48. Acción para lograr involucrar al interesado
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Un 72% de los encuestados refiere que se reúne con solo con su equipo y planifica el involucramiento, un 13% dice que no realiza planificación y solo un 13% consulta a los interesados sobre los resultados que espera. Para lograr que los interesados se involucren es necesario que participen en la planificación, como objetivo de éxito del proyecto (según la empresa Hospitality SAC) es la satisfacción de clientes e interesados como factor de éxito, por lo cual se observa que no se cumple con este requisitos.

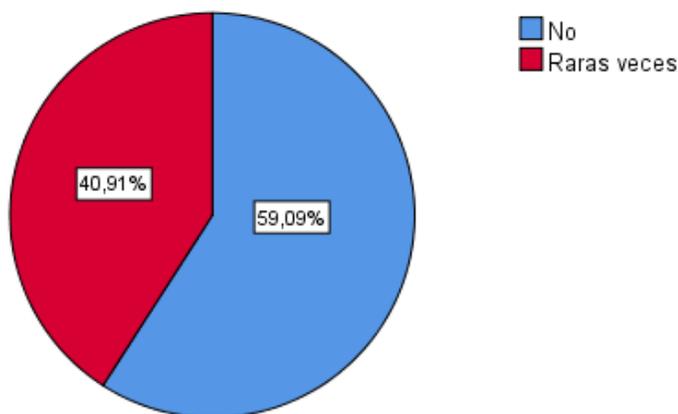
Por lo tanto, podemos afirmar según estos resultados que sí se realiza un plan de involucramiento de interesados, pero no se incluye reuniones con los interesados internos para recabar información acerca de sus necesidades y requerimientos.

4.1.1.2.3 Gestionar y monitorear el involucramiento de los interesados

Para medir esta dimensión se procedió a dividir en 5 indicadores los cuales son: a) Relación con los interesados; b) Maneja un plan de comunicaciones; c) En la ejecución quien resuelve los problemas; d) Si se realiza seguimiento a los interesados; e) frente al poco involucramiento que acciones se realiza.

A continuación detallamos cada uno de los resultados obtenidos:

a) Interrelación con los interesados



*Figura 49. Interrelación con los interesados.
Fuente: Propia en SPSS.*

Interpretación: Respecto a la pregunta sobre si hay una correcta interrelación con los interesados un 59% afirma que no existe interrelación, mientras que un 49% opina que raras veces hay interrelación con los interesados. Lo cual nos demuestra que existe un déficit en la relación que se

tiene con los interesados lo cual va delimitar en futuros conflictos y problemas de aceptación de los entregables.

b) Maneja un plan de comunicaciones

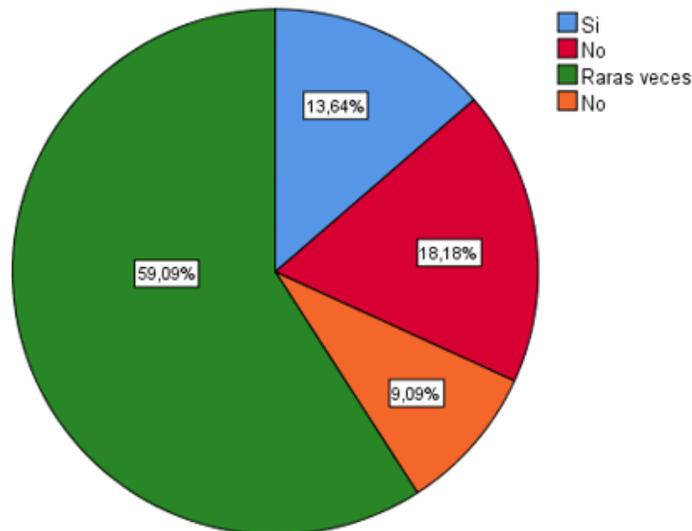


Figura 50. Se maneja un plan de comunicaciones
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Un 59% de los encuestados afirma que raras veces se tiene un plan de comunicaciones, frente a un 27,3% que dice que no sabe y no tiene plan de comunicaciones. Esta pregunta refuerza la pregunta anterior acerca de la interrelación porque los interesados internos no manifiestan que hay un plan de comunicaciones. El plan de comunicaciones es una herramienta necesaria para que la información requerida llegue a los interesados internos.

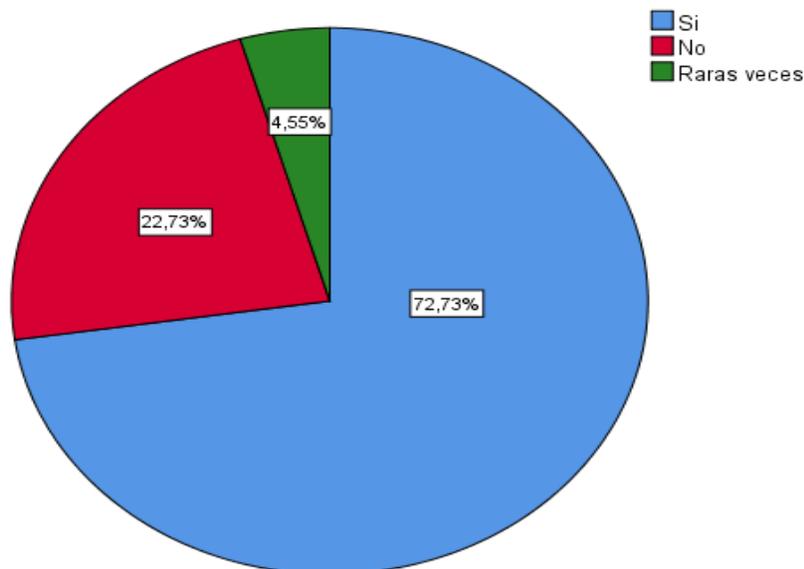
c) En la ejecución quien resuelve los conflictos

Figura 51. En la ejecución quien resuelve el conflicto
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Cómo podemos observar en el gráfico un 72% afirma que quien resuelve los conflictos es el gerente general, un 22% dice que el gerente y el jefe de proyectos son quienes resuelven en conjunto los conflictos, y solo un 4% que no sabe. Debido al tipo de organización el gerente funcional es quien debe estar enterado del conflicto y es quien generalmente lo soluciona, Pero debido a la realidad de la organización el jefe de proyectos debe resolver los conflictos para no sobrecargara al gerente funcional, debido a que ellos tienen otras responsabilidades.

d) Se realiza seguimiento a los interesados

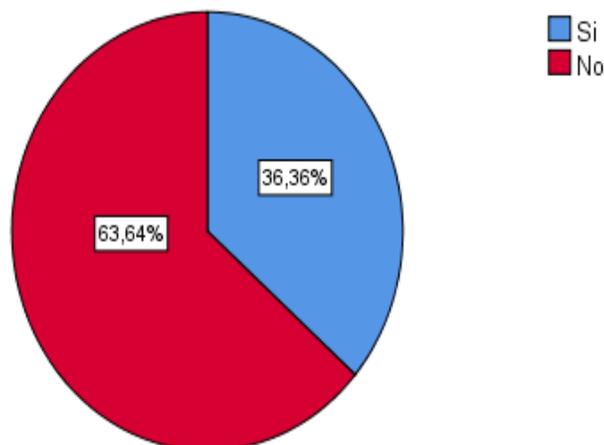


Figura 52. Se realiza el seguimiento a los interesados
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: En el siguiente gráfico podemos observar que un 63.6% dice que no se realiza seguimiento a los interesados y un 36,4% señalan que si se realiza el seguimiento. Entre uno de los procesos que se descuidan está el monitoreo del involucramiento de los interesados, que es dar seguimiento a que se cumplan las estrategias que se planificaron en el plan de involucramiento de interesados y corroborar que la información que reciben los interesados sea la adecuada.

De la entrevista semiestructurada que se realizó a los jefes de proyectos sobre este punto afirman que: *“no se realizan planes de involucramiento real”* , por lo tanto no hay un adecuado seguimiento de los interesados que refleje que se esté cumpliendo con lo que se solicita

El PMBOK nos da un alcance sobre este punto: “El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017, pág. 523).

e) Frente al poco involucramiento que acciones se realiza

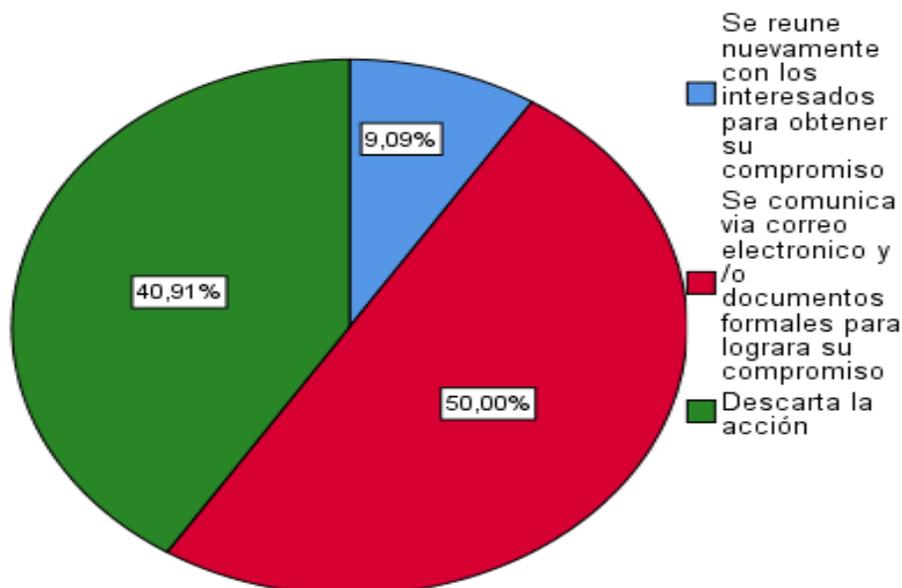


Figura 53. Frente al poco involucramiento que acción se realiza
Fuente: Propia en SPSS.

Interpretación: Un 50% de la población encuestada señala que frente al poco involucramiento de los interesados se comunica mediante correos o documentos para lograr dicho involucramiento. Y un 40% asevera que se deja la acción sin efecto y un 9% dice que se vuelve a reunir con un interesado para lograr su involucramiento. Esta última acción es la adecuada porque para lograr el involucramiento se necesita pedir información del interesado poco comprometido pero esto solo se puede lograr si se reúne personalmente para evitar errores de comunicación o malos entendidos.

De la entrevista semiestructurada, los jefes de proyectos señalan que tratan de dialogar: “Mediante el dialogo tratan de comprometer a los interesados”. Esto no refleja lo que los interesados expresan, esto se debe a que si bien es cierto tratan a través del dialogo, esto no se ve reflejado con el real compromiso del interesado.

Por lo tanto, respecto a la gestión y monitoreo del involucramiento de interesados, se concluye que es mala, debido a que no se refleja un plan real de involucramiento de interesados, no se tiene claro que la comunicación es la habilidad más importante para generar una adecuada gestión. El tipo de organización le resta importancia y recursos al proyecto, el gerente funcional a cargo es quien tiene la disponibilidad de recursos y hay poco presupuesto para el monitoreo y control. Lo cual se refleja con una inadecuada gestión y monitoreo de involucramiento de los interesados.

4.1.2 Contrastación de hipótesis

Como se señaló en la metodología, para la contrastación de la hipótesis se ha utilizada el Test de Chi Cuadrado que mide la asociación entre variables y el coeficiente Gamma para variables ordinales. Se inicia con la contrastación de las hipótesis específicas hasta llegar a la hipótesis principal.

4.1.2.1 Contrastación de hipótesis específicas

Para esta contrastación de hipótesis empezaremos con tres hipótesis específicas que relacionan las dimensiones de las variables independiente y variable dependiente. A continuación se detalla:

4.1.2.1.1 Hipótesis específica Uno: Las habilidades técnicas inciden en la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

Tabla 6. *Habilidades Técnicas e Identificación de interesados*

		HABILIDADES TÉCNICAS		Total
		EN DESARROLLO	NO DESARROLLADAS	
IDENTIFICAR	REGULAR	59,1%	4,5%	63,6%
INTERESADOS	MALA	27,3%	9,1%	36,4%
Total		86,4%	13,6%	100,0%

Fuente: Propia en SPSS.

Tabla 7. *Prueba de Chi Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,378 ^a	1	,240		
Corrección de <u>continuidad</u> ^b	,279	1	,597		
Razón de verosimilitud	1,323	1	,250		
Prueba exacta de Fisher				,527	,291
Asociación lineal por lineal	1,316	1	,251		
N de casos válidos	22				

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 8. *Coefficiente Gamma*

		Valor	Error estándar <u>asintótico</u> ^a	<u>T aproximada</u> ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,625	,402	1,055	,291
N de casos válidos		22			

Fuente: Propia en SPSS

Como se observa en el cuadro los jefe de proyectos no tienen habilidades técnicas desarrolladas, solo están en desarrollo y no desarrolladas y la gestión de interesados va de regular a mala. De acuerdo al análisis estadístico y al Coeficiente Gamma de ,625 que de acuerdo a Sierra (1997), estamos frente a una relación sustancial positiva, por lo tanto se afirma que existe

asociación entre las habilidades técnicas y la identificación de los interesados. Es decir que las Habilidades técnicas inciden en la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

4.1.2.1.2 Hipótesis específica dos: Las Habilidades de Gestión estratégica y de Negocios permiten una adecuada planificación del involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

Tabla 9. *Habilidades de G E y N y Planificación del involucramiento de interesados*

		HABILIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS			Total
		DESARROLLADAS	EN DESARROLLO	NO DESARROLLADAS	
PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	BUENA		9,1%		9,1%
	REGULAR	4,5%	22,7%	22,7%	50,0%
	MALA	4,5%	22,7%	13,6%	40,9%
Total		9,1%	54,5%	36,4%	100,0%

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 10. *Prueba de Chi Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,148 ^a	4	,709
Razón de verosimilitud	2,896	4	,575
Asociación lineal por lineal	,002	1	,961
N de casos válidos	22		

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 11. *Coefficiente Gamma*

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,320	,000	,000	1,000
N de casos válidos		22			

Fuente: Propia en SPSS

Como se observa en el cuadro las habilidades de Gestión estratégica y de negocios están en desarrollo solo con un 9,1%, en desarrollo un 54,5%, y no desarrolladas un 36,4% y la planificación del involucramiento de interesados va de buena a mala, con un 90% (entre regular y mala). De acuerdo al análisis estadístico y al Coeficiente Gamma de ,320 que de acuerdo a Sierra (1997), nos dice que estamos frente a una relación moderada positiva, por lo tanto se afirma que existe asociación entre las habilidades Gestión estratégica y de negocios y la planificación del involucramiento de interesados identificación de los interesados. Es decir que las Habilidades de Gestión estratégica y negocios permiten una adecuada planificación del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

4.1.2.1.3 Hipótesis específica tres: Las habilidades de liderazgo contribuirán en la Gestión y monitoreo del Involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC

Tabla 12. *Habilidades de liderazgo en la Gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados*

		HABILIDADES DE LIDERAZGO		Total
		EN DESARROLLO	NO DESARROLLADAS	
GESTIONAR Y MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	REGULAR	18,2%	27,3%	45,5%
	MALA	13,6%	40,9%	54,5%
Total		31,8%	68,2%	100,0%

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 13. *Prueba de Chi Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,566 ^a	1	,452		
Corrección de <u>continuidad</u> ^b	,086	1	,770		
Razón de verosimilitud	,565	1	,452		
Prueba exacta de Fisher				,652	,384
Asociación lineal por lineal	,540	1	,462		
N de casos válidos	22				

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 14. *Coefficiente Gamma*

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,333	,412	,753	,451
N de casos válidos		22			

Fuente: Propia en SPSS

Como se observa en los cuadros anteriores y de acuerdo al análisis estadístico y al coeficiente gamma de ,333 que de acuerdo a Sierra (1997), nos dice que estamos frente a una relación moderada positiva, por lo tanto se afirma que existe asociación entre las habilidades de

liderazgo y la gestión y monitoreo del involucramiento de interesados internos. Es decir que las Habilidades de liderazgo contribuyen en la Gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

4.1.2.2 Contrastación de hipótesis principal: Las habilidades gerenciales del jefe de proyectos influyen en la gestión de interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

Tabla 15. *Habilidades gerenciales del jefe de proyectos y Gestión de los interesados*

		HABILIDADES GERENCIALES DEL JEFE DE PROYECTOS		Total
		EN DESARROLLO	NO DESARROLLADAS	
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	REGULAR	18,2%	27,3%	45,5%
	MALA	9,1%	45,5%	54,5%
Total		27,3%	72,7%	100,0%

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 16. *Prueba de Chi Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,497 ^a	1	,221		
Corrección de <u>continuidad</u> ^b	,552	1	,458		
Razón de verosimilitud	1,508	1	,219		
Prueba exacta de Fisher				,348	,229
Asociación lineal por lineal	1,429	1	,232		
N de casos válidos	22				

Fuente: Propia en SPSS

Tabla 17. *Coficiente Gamma*
Medidas simétricas

		Valor	Error estándar <u>asintótico^a</u>	<u>T aproximada^b</u>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,538	,358	1,236	,217
N de casos válidos		22			

Fuente: Propia en SPSS

Como se observa en el cuadro, las Habilidades gerenciales del jefe de proyectos están en desarrollo y no desarrolladas (en mayor proporción) y como consecuencia la Gestión de interesados va desde una regular a mala (en mayor proporción). De acuerdo al análisis estadístico y al Coeficiente Gamma de ,538 que de acuerdo a Sierra (1997), nos dice que estamos frente a una relación sustancial positiva, por lo tanto se afirma que existe asociación entre las habilidades Gerenciales del jefe de proyectos y la Gestión de interesados. En síntesis las Habilidades Gerenciales del jefe de proyectos influyen en la Gestión de interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.

V. Discusión De Resultados

5.1 Discusión

Respecto a las Habilidades gerenciales, Reyes(2016) afirma que: “Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores” (pág. 46). Estoy de acuerdo con esta conclusión, ya que según la investigación realizada, el triangulo de talentos propuesto por el PMI nos dice que estas tres habilidades: técnicas, de gestión estratégica y de negocios y liderazgo (comunicación y la resolución de conflictos) son necesarias para lograr que los interesados se comprometan con el proyecto, para afrontar dificultades y así lograr los objetivos del proyecto.

Se demostró en la investigación que las Habilidades gerenciales influyen en la gestión de los interesados internos, estas habilidades gerenciales permiten motivar e involucrar al equipo de proyectos en las metas y objetivos establecidos en el proyecto, en la misma línea Reyes(2016) afirma: “Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad” (pág. 46).

Respecto al compromiso del equipo de trabajo, aspecto fundamental en el desarrollo de proyectos, Lara (2015) señala que: “La falta de compromiso e interés, del equipo de trabajo hacia

los proyectos se evidencia en un 60%; situación que se debe al desconocimiento de la visión y la misión empresarial; debido a que no se socializan estos temas desde el proceso de contratación del personal” (pág. 97). Discrepo en este punto, la falta de compromiso según la investigación realizada se produce debido a que no hay un manejo adecuado de los interesados internos por parte del jefe de proyectos a través de sus habilidades gerenciales, por lo tanto el problema está en no tener habilidades gerenciales desarrolladas que permiten involucrar y comprometer a dichos interesados.

Pero, a diferencia de Lara (2015), sobre el compromiso, Pérez (2015) señala que: “Es importante que los principales interesados del proyecto se comprometan con el desarrollo de una adecuada gestión de los interesados para la obtención de mejores resultados” (pág. 91). Estoy de acuerdo con esta definición porque el compromiso de los interesados es claro resultado de una buena gestión de interesados donde se identifican y clasifican a los interesados, donde se les incluye en la planificación de las estrategias, se les hace llegar la información necesaria, se gestiona y monitorea que dichos interesados estén involucrándose según lo planeado.

Para Pérez (2015), la Gestión de interesados no garantiza el éxito del proyecto: “La gestión de los interesados por sí sola no es suficiente para garantizar que un proyecto pueda ser considerado exitoso o no, por lo que debe ser complementada con otras metodologías de gestión” (pág. 97). No estoy de acuerdo con esta definición, la buena gestión de interesados a través de las Habilidades gerenciales del Jefe de proyectos aumentan la probabilidad de éxito del proyecto debido a que los interesados se comprometen con el proyecto, los proyectos tienen vida, el éxito es una mezcla de

muchas circunstancias y escenarios. Pero si no hay una correcta gestión de interesados es seguro que no se tendrá éxito en el proyecto.

Sobre la Gestión de interesados, el mismo autor Pérez (2015) dice que: “Es recomendable que el análisis de los interesados se realice regularmente, esto debido a que el poder e influencia de los interesados más relevantes pueden cambiar constantemente” (pág. 97). Conuerdo con esta afirmación debido a que en la ejecución de proyectos, los interesados cambian pero no necesariamente de personas sino de necesidades de información y también su nivel de poder e influencia en el proyecto, por eso se les debe monitorear constantemente.

VI Conclusiones

6.1 Conclusiones

A continuación se detalla las conclusiones determinadas por la investigación:

De acuerdo al análisis estadístico y al coeficiente gamma de ,538 se concluye que existe una asociación sustancial positiva entre las habilidades gerenciales del jefe de proyectos y la gestión de interesados internos en la empresa Hospitality SAC quedando así demostrada la hipótesis principal a través de las bases teóricas del PMI y la recolección de datos de los interesados internos.

De acuerdo al análisis estadístico y al coeficiente gamma de ,625 se concluye que existe una relación sustancial positiva, por lo tanto se afirma que existe asociación entre las habilidades técnicas y la identificación de los interesados.

De acuerdo al análisis estadístico y al coeficiente gamma de ,320 se demuestra que hay una relación moderada positiva, por lo tanto se concluye que existe asociación entre las habilidades Gestión estratégica y de negocios y la planificación del involucramiento de interesados.

Según el análisis estadístico y al coeficiente gamma de ,333 se demuestra que hay una relación moderada positiva, por lo tanto se concluye que existe asociación entre las habilidades de liderazgo y la gestión y monitoreo del involucramiento de interesados internos.

En el análisis del caso estudiado, el cual es una organización matricial débil, el jefe de proyectos no tiene desarrolladas plenamente las habilidades de liderazgo llegando a ser catalogada como no desarrollada, en cuanto a las habilidades de gestión estratégica y técnicas están en desarrollo. Lo cual nos da un panorama del porque son importantes las habilidades de liderazgo en una organización de este tipo.

El triángulo del talentos del PMI, escrito en la Guía del PMBOK, se aplica también para empresas relacionadas al rubro gastronómico tal como fue el caso de esta investigación. Por lo tanto por más que esta guía haya sido elaborada para empresas donde su mayor fuerza lucrativa este en proyectos de una gran inversión económica, también se adapta para empresa medianas en el Perú.

Los jefes de proyectos a pesar de tener Habilidades técnicas en desarrollo y que conocen la dirección de proyectos no llegan a desarrollarse eficientemente en la empresa Hospitality SAC, debido a que sus Habilidades de liderazgo como capacidad de comunicación, resolución de conflictos e inteligencia emocional no están desarrolladas. Por lo tanto se concluye que para este tipo de organizaciones matriciales débiles es necesario tener habilidades de liderazgo desarrolladas.

Para desarrollar las Habilidades de liderazgo, se necesita el trato con las personas, y para tener este trato es necesario una comunicación asertiva a través de una escucha activa, donde se pueda obtener información clara y precisa para poder evitar conflictos y si los surgen tener la capacidad de resolverlos para poder lograr los objetivos del proyecto y empoderarse.

Para lograr que los interesados internos se comprometan con el proyecto, es necesario involucrarlos a través de una participación activa en la recopilación de requisitos para los entregables y en la planificación de las estrategias.

Una de las habilidades gerenciales más importantes en el caso estudiado fue la comunicación por parte del jefe de proyectos, por lo tanto dejo abierta la posibilidad de que se pueda ampliar esta investigación a través del estudio de la Gestión de las comunicaciones para la elaboración del plan de comunicaciones como herramienta necesaria para que la información requerida llegue a los interesados internos, en especial para organizaciones del rubro gastronómico.

VII Recomendaciones

7.1 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Hospitality SAC capacitar a los jefes de proyectos de su organización en el desarrollo de habilidades de liderazgo como la comunicación, resolución de conflictos e inteligencia emocional.

Se recomienda a la empresa Hospitality SAC pueda evaluar, el dar mayor poder al jefe de proyectos para el logro de los objetivos en los proyectos y como consecuencia para la empresa.

Se recomienda a la empresa Hospitality SAC implementar una metodología estándar de dirección de proyectos y así poder tener una metodología estándar de trabajo y tener registrados las lecciones aprendidas de cada proyecto como activo principal de la organización.

Se recomienda a la empresa Hospitality SAC que a través de reuniones periódicas se establezca la importancia de tener los recursos en el momento en que se necesitan, para así no haya retraso en el proyecto.

A los jefes de proyectos de empresas de Restauración se le recomienda puedan desarrollar sus habilidades técnicas, de gestión y estratégica, y de liderazgo para así lograr empoderarse sin necesidad de tener un poder directivo.

Se recomienda que la empresa Hospitality SAC, realice reuniones con los gerentes funcionales donde se pueda exponer la importancia de que los proyectos se desarrollen con éxito para lograr que la empresa logre sus objetivos organizacionales.

VIII. REFERENCIAS

- Alvizuri, A. (6 de Noviembre de 2014). Nuevos nichos inmobiliarios por aplicar en el Perú: Un desarrollo Gastronómico En Lima. *Revista Spatium*. Obtenido de <https://revistaspatium.pe/reportes/nuevos-nichos-inmobiliarios-por-aplicar-en-el-peru-un-desarrollo-gastronomico-en-lima/>
- Anex, A. (Septiembre de 2018). ¿Por qué fracasan los proyectos en las organizaciones? *Gerencia*. Obtenido de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1275>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*(Ira. ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: RED TERCER MILENIO.
- Calderón , S., & Sánchez, E. (2016). *La gestión de stakeholders en proyectos. Identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata - Region Amazonas*(Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Carrión, R. (2014). *Impacto de los Stakeholders en el desarrollo competitivo del sector industrial de la provincia de El Oro*(Tesis de maestría). Universidad de Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Cobo, S. (2016). *La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación. Análisis docente de producción y visión profesional*(Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Huancayo, Perú: ISBN electrónico n.º 978-612-4196.
- Gido, J., & James P., C. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos (Quinta edición)*. Mexico DF, Mexico: Cengage Learning Editores.
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos (Quinta edición)*. Mexico DF, México: Cengage Learning Editores.
- Gonzales, E. (2007). *La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social Corporativa*. Universitat Jaume I, España.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. Mexico DF, Mexico: Mc Graw-Hill.
- Lara, D. (2015). *Modelo de los procesos para Identificación de stakeholders en empresas constructoras privadas dedicadas a obra pública (Tesis de Maestría)*. Universidad Central Del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto (4a. ed.)*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: EL ABC para un director de proyectos exitoso (3ra edición)*. Victoria, BC, Canada.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento (6ta ed.)*. USA.

- Logistic Sumi & Expo. (10 de 04 de 2014). *Se rezaga Latinoamérica en gestión de proyectos*.
Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/69380-se-rezaga-latinoamerica-gestion-proyectos->
- Mulcahy, R. (2013). *Preparación para el Examen PMP (octava edición)*. Estados Unidos de Norteamérica: RMC Publications, Inc.
- Nuñez, A. (25 de Febrero de 2013). *¿Por qué fracasan los proyectos? Parte II*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/25/fracaso-proyectos-administracion-parte-ii/>
- Nuñez, A. (4 de Febrero de 2013). *¿Porque fracasan los proyectos?* Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/04/fracaso-proyectos-administracion/>.
- Pérez, R. (2015). *Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados(tesis pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Perú Retail. (16 de Julio de 2018). *El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú. Perú Reatil la web de retail y los canales comerciales*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos(sexta edición)*. EEUU: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC.
- Quispe, A. (2017). *Propuesta de la metodología de Gestión de los Interesados para el éxito de los proyectos de Construcción Civil (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*(teís de pregrado).

Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Sierra , R. (1997). *Técnicas de Investigación social*. Madrid: Thomson Editores Spain.

Whetten , D., & Cameron, k. (2012). *Desarrollo de habilidades directiva Octava edición*.

México: PEARSON EDUCACIÓN.

IX. ANEXOS

A continuación se presentan los anexos en el orden establecido:

7.1 Anexo 1: matriz de consistencia

7.2 Anexo 2: Cuestionario para interesados

7.3 Anexo 3: Entrevista semiestructurada

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA EMPRESA HOSPITALITY SAC”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE:	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS Y METODO
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales del Jefe de Proyectos en la Gestión de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?</p> <p>Problemas Específicos ¿En qué medida las habilidades técnicas inciden en la identificación de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?</p> <p>¿Cómo las habilidades de Gestión estratégica y de Negocios en la planificación del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?</p> <p>¿De qué manera las habilidades de liderazgo contribuyen en Gestión y Monitoreo del involucramiento de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Analizar la relación entre las habilidades gerenciales del Jefe de proyectos en la Gestión de Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC a través de la base teórica del PMI y la recopilación de datos de los interesados.</p> <p>Objetivos Específicos Analizar en qué medida las habilidades técnicas se asocian con la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.</p> <p>Analizar la relación de las habilidades de Gestión estratégica y de Negocios y la Planificación del involucramiento de los interesados en los proyectos de la empresa Hospitality SAC</p> <p>Describir cómo contribuyen las habilidades de liderazgo en la Gestión y monitoreo del Involucramiento de los Interesados en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Las habilidades gerenciales del jefe de proyectos influyen en la gestión de interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC</p> <p>Hipótesis Específicas Las habilidades técnicas inciden en la identificación de los interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.</p> <p>Las Habilidades de Gestión estratégica y de Negocios permiten una adecuada planificación del involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC.</p> <p>Las habilidades de liderazgo contribuyen en la Gestión y monitoreo del Involucramiento de los Interesados internos en los proyectos de la empresa Hospitality SAC</p>	<p>“HABILIDADES GERENCIALES DEL JEFE DE PROYECTOS”</p> <p>Dimensiones: 11. Habilidades técnicas 12. Habilidades estratégicas y de negocio 13. El Liderazgo del Project Manager</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: “GESTIÓN DE LOS INTERESADOS”</p> <p>DIMENSIONES D1. Identificación de interesados D2. Planificar el involucramiento de los interesados D3. Gestión y monitoreo en el involucramiento de los interesados internos</p>	<p>ENFOQUE: La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo, porque en la investigación se utilizará recolección de datos para demostrar la validez de la hipótesis</p> <p>DISEÑO: El diseño de esta investigación es No experimental – transversal porque en esta investigación no se manipulara las variables y serán medidas en su estado natural y en un solo corte de tiempo.</p> <p>ALCANCE: El Alcance de la presente investigación es de tipo explicativa, porque va a tratar de explicar la relación que existe entre la variableS</p>	<p>POBLACION: La cantidad de población es de 24 personas. La población son los interesados internos. Entre las cuales se encuentran: el gerente general, socios, gerentes funcionales, administradores de marca, jefe de proyectos y equipo de proyectos.</p> <p>MUESTRA: En la presente investigación no se utilizó muestra, debido a que se trabajó con la población completa.</p>	<p>TECNICA: La técnica a usar será la encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: La técnica que se utilizó para la recopilación de datos por parte de los interesados fue la encuesta y el instrumento que se aplicó es el cuestionario. El cuestionario fue de respuesta múltiple y consta de dos partes: variable independiente y la variable dependiente; la variable dependiente consta de 11 preguntas y la variable dependiente de 7 preguntas. Para los jefes de proyectos se utilizó una entrevista semiestructurada de 8 preguntas.</p> <p>METODO: Se usara el programa estadístico usado en las ciencias sociales, denominado SPSS. El proceso va ser manual y computarizado, Los datos se van a digitalizar en Excel y procesar de acuerdo a las formulas estadísticas del SPSS(Statistical Package for the Social Sciences).</p>

Fuente: Propia

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
INSTRUMENTO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE LOS
INTERESADOS EN LA EMPRESA HOSPITALITY SAC

CUESTIONARIO PARA LOS INVOLUCRADOS DEL PROYECTO

Estimado colaborador: Te invito a responder el presente cuestionario, que tiene por finalidad recopilar información sobre el papel del jefe de proyectos de la empresa Hospitality SAC.

Agradecemos tu participación. Te pido que respondas todas las preguntas.

HABILIDADES GERENCIALES

A. Habilidades Técnicas

A.1 ¿Diría Usted que, el Jefe de proyectos maneja alguna guía o manual de Dirección de proyectos?

1. Si __ ¿Cuál? _____
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

A.2 ¿En el inicio de un nuevo proyecto, de qué manera se estructura y planifica el proyecto a fin de conseguir los resultados deseados del proyecto?

1. Se reúne el Jefe de proyectos con su equipo, cliente e involucrados del proyecto para planificar.
2. Se planifica el proyecto de manera detallada para no incurrir en error
3. Se ejecuta sin realizar planes previos
4. No Sabe

B. Habilidades conceptuales(Gestión Estratégica Y De Negocios)

B.1 Para Usted, ¿El jefe de proyectos conoce las actividades que desempeña la empresa?

1. Si
2. Muy poco
3. No
4. No Sabe

B.1 ¿El jefe de proyectos planifica las estrategias a implementar tomando en cuenta involucrar a todos los participantes en los proyectos para lograr los objetivos de la empresa?

1. Si
2. Rara vez
3. No
4. No Sabe

C. Habilidades de Liderazgo

C.1 ¿considera que el tiempo dedicado por el jefe de proyectos para la comunicación con los involucrados de mayor poder es: ?

1. Adecuado
2. Regular
3. Inadecuado
4. No Sabe

C.2 ¿El jefe de proyectos cuando se comunica con los involucrados del proyecto para realizar coordinaciones escucha totalmente concentrado?

1. Si
2. Rara vez
3. No
4. No Sabe

C.3 Uno de los procesos de la comunicación es el intercambio de información llamado retroalimentación. ¿Cómo usted considera que el jefe de proyectos se desenvuelve en este aspecto?

1. Acepta la retroalimentación con gentileza
2. Acepta la retroalimentación con disgusto
3. No Acepta la retroalimentación
4. No sabe

C.4 ¿Para lograr una comunicación efectiva, el medio que más usa el jefe de proyectos es:
?

1. Reuniones personales
2. Juntas de trabajo
3. Por documentos físicos (oficios, informes, memorándum, etc)
4. Por medios virtuales (wasap, Facebook, etc)
5. OTROS Especificar:_____

C.5 ¿El jefe de proyectos cuando se genera un conflicto que acción frecuentemente realiza primero?

1. Identifica las causas del conflicto para poder gestionar el conflicto
2. Lo transfiere a los gerentes para evitar sobrecargarse
3. Trata de solucionarlo pero no lo consigue
4. No sabe

C.6 ¿Después de que un conflicto estalla, como considera que el jefe de proyectos resuelve esta situación generalmente?

1. Busca el compromiso y consenso a través del dialogo abierto
2. Busca que cada parte ceda algo
3. Trata de que una posición se imponga a la otra
4. No sabe

C.7 ¿Generalmente que logra el jefe de proyectos cuando negocia con algún involucrado con poder en el proyecto?

1. Que ambas parten ganen
2. Que ni pierdan ni ganen
3. Que queden en conflicto porque uno pierde y el otro gana
4. No sabe

C.8 ¿Cuando el jefe de proyectos está en una situación incómoda de intercambio de palabras. Generalmente que acción toma?

1. Gestiona su incomodidad y resuelve la diferencia.
2. Evita tomar alguna acción o decisión en esa circunstancia
3. Explota y no se controla
4. No sabe

GESTIÓN DE LOS INVOLUCRADOS DEL PROYECTO

D. Identificar a Los Interesados

D.1 ¿El jefe de proyectos identifica a las personas u organizaciones que van a afectar positivamente al proyecto a desarrollar?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

D.2 ¿El jefe de proyectos identifica a las personas u organizaciones que van a afectar negativamente al proyecto a desarrollar?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

D.3 ¿El jefe de proyecto categoriza a las personas influyentes por su nivel de poder y lo plasma en un documento?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

E. Planificar el involucramiento de los interesados

E.1 ¿El jefe de proyectos elabora algún plan para poder contar con el apoyo de todos los involucrados participantes en el proyecto?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

E.2 Cuándo está planificando el plan de involucramiento el jefe de proyecto ¿Qué acción realiza para que este sea efectivo?

1. Consulta sobre el trabajo y los resultados esperados con los involucrados.
2. Se reúne con su equipo y planifica
3. No realiza planificación
4. No sabe

F. Gestión y Monitoreo de involucramiento de los involucrados

F.1 Para usted: ¿el jefe de proyectos se interrelaciona con todos los involucrados?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

F.2 ¿El jefe de proyectos maneja un plan de comunicaciones?

1. Si
2. No
3. Raras veces
4. No Sabe

F.3 ¿En la ejecución del proyecto, quien resuelve los conflictos?

1. El jefe de proyectos
2. El gerente funcional
3. Gerente funcional y el jefe de proyectos
4. No sabe

F.4 ¿El jefe de proyectos hace seguimiento regular a las acciones de los involucrados respecto al desarrollo del proyecto?

1. Si
2. No

F.5 Cuándo las acciones comprometidas por los involucrados no se han ejecutado en el tiempo convenido y eso afecta al proyecto. ¿Qué acciones realiza el Jefe de Proyectos?

1. Se vuelve a reunir personalmente con el involucrado para obtener su compromiso
2. Se comunica por mail y/o documentos formales para tratar de lograr su compromiso
3. Descarta la acción
4. No sabe

¡MUCHAS GRACIAS!

**INSTRUMENTO SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE
LOS INTERESADOS EN LA EMPRESA HOSPITALITY SAC**

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LOS JEFES DE PROYECTOS

Estimado Jefe de proyectos: Te invito a responder con la sinceridad que le caracteriza, la finalidad es recopilar información sobre las actividades que Usted desempeña y como gestiona a los involucrados en el proyecto de la empresa Hospitality SAC.

HABILIDADES GERENCIALES

1. Gestión estratégica y de negocios

1.1 La empresa Hospitality SAC a que se dedica, cuál es su misión y visión?

1.2 ¿Me puede contar que hace un Jefe de proyectos?

1.3 ¿Cuándo planifica alguna estrategia para el desarrollo del proyecto, toma en cuenta los objetivos de la empresa? ¿y porque?

2. Habilidades Técnicas

2.1 ¿Qué herramientas para la Dirección de proyectos existen en la empresa?

2.2 ¿Aplica alguna metodología para la Dirección de proyectos?

2.3 ¿Qué tipos de planes desarrolla antes de comenzar a ejecutar los diferentes proyectos a su cargo?

3. Habilidades de Liderazgo

3.1 Respecto a la comunicación en proyectos, Usted considera que dedica el tiempo adecuado para gestionar a las personas involucradas en el proyecto? Y ¿Por qué?

3.2 ¿Que habilidad cree que sea necesaria para lograr una comunicación efectiva en los proyectos a su cargo?

3.3 ¿Cuáles son los medios (oral, escritas, virtuales) que usa para comunicarse con los involucrados y en que circunstancia aplicas cada uno?

3.4 En los conflictos, ¿qué acción realizas cuando ambas partes no ceden y esto afecta el desarrollo del proyecto?

3.5 ¿Cuando tienes que negociar con algún involucrado con poder, que acciones realizas para obtener los resultados esperados?

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

4. identificación de involucrados del proyecto

4.1 ¿Qué herramienta usa para Identificar a los interesados que afectaran al proyecto, describe le procedimiento?

5. planificar el involucramiento de los interesados

5.1 ¿Cómo realizas el diseño del plan de involucramiento de los interesados?

6. Gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados

6.1 Cuando el proyecto está en ejecución, ¿Qué acciones realizas para lograr que los interesados se comprometan con el proyecto?

6.2 ¿Qué pasa si los interesados no se comprometen? ¿y a qué acciones realizas para volver a comprometerlos?

6.3 ¿Qué acciones realizas para mantenerlos comprometidos?

6.4. ¿Qué dificultades son las que tienes que enfrentar cuando planificas los proyectos a tu cargo?

6.5. ¿Qué dificultades son las que tienes que enfrentar cuando ejecutas los proyectos a tu cargo?

MUCHAS GRACIAS

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURA PARA JEFE DE PROYECTOS				
INDICADORES		JEFE DE PROYECTOS 1	JEFE DE PROYECTOS 2	RESULTADOS
T	¿Qué herramientas para la Dirección de proyectos existen en la empresa?	Existen múltiples herramientas que utilizamos para la dirección de proyectos, de acuerdo a la etapa del proyecto, siempre basadas en la Guía PMBOK, entre las principales tenemos: Encuestas, cuestionarios, entrevistas, juicio de expertos, estructura de desglose de trabajo, cuando se trata de gestión del tiempo, utilizamos estimaciones rápidas como las estimaciones análogas y paramétricas, y para estimaciones más precisas estimación de tres valores, diagrama de Gantt, para la calidad, auditorías, para riesgos análisis DOFA, para adquisiciones el análisis de hacer o comprar etc	Actualmente la empresa no tiene una cultura de gestión de proyectos bien desarrollada, por lo cual, sólo se manejan herramientas básicas, para la etapa de planificación se hace uso de las entrevistas para tratar de conseguir toda la información necesaria por parte de los clientes para determinar el alcance del proyecto. Otra herramienta utilizada es el Diagrama de Gantt en Ms Project, esta herramienta nos permite la representación del plan de trabajo, mostrando todas las actividades a realizar, el momento de su comienzo y su terminación y la forma en que las distintas actividades se encadenan entre sí. Y para la etapa de monitoreo y control se suele usar las inspecciones para tratar de asegurar que el producto o servicio deseado no sufra de desviaciones a lo largo del proyecto. Todo esto se realiza tratando de ir acorde al PMBOK.	Hay dos versiones en esta pregunta lo cual deduce que no hay un estandarización en los procesos de planificación y ejecución de proyectos. Pero se identifica que si tienen habilidades técnicas.
T	¿Aplica alguna metodología para la Dirección de proyectos?	Trato de implementar la metodología ágil, a pesar de nuestras limitaciones, en la medida que dependemos presupuestalmente del Gerente funcional a cargo, toda vez que la flexibilidad y capacidad de modificar el producto o servicio a lo largo del proyecto, según su tendencia.	No se tiene una metodología definida, pero se tiene como marco de referencia la guía del PMBOK.	Afirman que no hay una metodología establecida en la empresa.
T	¿Qué tipos de planes desarrolla antes de comenzar a ejecutar los diferentes proyectos a su cargo?	Antes de desarrollar los planes de proyecto, realizo el acta de constitución de cada proyecto, para tener una fotografía global e inicial del proyecto que pretendo ejecutar, seguidamente identifico a los interesados, con la finalidad de ver con quienes debo entablar una comunicación durante todo el proyecto, luego dependiendo de cada proyecto, generalmente inicio con el plan para la dirección del proyecto que al inicio es el más importante.	Antes de ejecutar un proyecto, se desarrolla documentación básica que contiene el alcance, el presupuesto y el cronograma, adicionalmente se lleva un registro de interesados externos (por lo general sólo de parte del cliente).	Conocen y realizan planificaciones anticipadas para el logro de objetivos
G	La empresa Hospitality SAC a que se dedica, cuál es su misión y visión?	Se dedica a la industria gastronómica, su misión es la creación de nuevos conceptos gastronómicos, y su visión es ser una empresa con reconocimiento en el Perú de creadora de conceptos innovadores.	Se dedica al mundo gastronómico, su misión es la creación de nuevos conceptos gastronómicos.	Conocen la actividad a la cual se dedica la empresa.
G	¿Me puede contar que hace un Jefe de proyectos?	Entre las actividades fundamentales que realizamos los Jefe de Proyectos, es la de planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos hasta su cierre. Estas funciones se ven limitadas en tanto la organización tenga una gobernanza de tipo matricial débil, donde nuestras acciones deben ser aprobadas por el Gerente Funcional a cargo de los proyectos. Aun así, tratamos de llevar una coordinación con los interesados, a fin de lograr la ejecución de los proyectos de la manera esperada	La principal función de un Jefe de Proyecto es gestionar, es responsable de asegurar que todos los integrantes del equipo conocen su rol y saben ejecutarlo, que cuentan con los medios disponibles para hacerlo y con la información necesaria para comprender el alcance y limitaciones de cada tarea y actividad en la que intervendrán de forma activa. Interviene en todas las etapas del proyecto, desde su planificación hasta su cierre	Reconocen que hace un jefe de proyectos.
G	¿Cuándo planifica alguna estrategia para el desarrollo del proyecto, toma en	En principio, todas las estrategias de los proyectos, deben estar alineadas a los objetivos de la empresa y su portafolio, con la finalidad de crear y darle valor a la empresa.	Es correcto, al planificar una estrategia, se debe tener en cuenta los objetivos de la empresa, debido a que estos siempre deben de estar alineados para poder determinar el éxito del proyecto. Un proyecto no sólo debe satisfacer las necesidades y	La habilidad de gestión estratégica está en desarrollo porque están conscientes en que toda planificación se alinea a los objetivos de la empresa.

	cuenta los objetivos de la empresa? ¿y porque?		expectativas de los clientes sino también de la organización que desarrolla el proyecto.	
L	Respecto a la comunicación en proyectos, Usted considera que dedica el tiempo adecuado para gestionar a las personas involucradas en el proyecto? Y ¿Por qué?	En mi condición de jefe de Proyectos una de mis funciones e realizar una comunicación permanente con todos los interesado, sin embargo, por los recursos escasos y la dependencia del Gerente Funcional se me hace complicado llevar esta función con éxito, por lo que durante la ejecución del proyecto se generan varias solicitudes de cambio.	Este es un punto débil en la gestión dentro de nuestra empresa, debido a las múltiples actividades que debe desarrollar el jefe de proyectos, la comunicación no llega a todos los interesados, toda la responsabilidad de la gestión se asigna al jefe de proyectos y esto hace que se deba priorizar las actividades no dando tiempo para desarrollar de manera eficiente otras que involucran la comunicación. Por tal motivo se han tenido inconvenientes en la ejecución de las actividades debido a que la comunicación es escasa o inexistente en algunos casos	Hay recursos escasos y hay una dependencia que limita al jefe de proyectos, debido a que realizan dos funciones en la empresa.
L	¿Qué habilidad cree que sea necesaria para lograr una comunicación efectiva en los proyectos a su cargo?	El liderazgo es fundamental para lograr una comunicación efectiva y el buen trato con todos los involucrados del proyecto	Para lograr una buena comunicación, esta debe estar basada en precisión, claridad, transparencia e interacción. Precisión, porque el jefe de proyecto debe ser capaz de notificar, dentro y fuera del equipo, la información necesaria para cada uno. En ocasiones, una información con excesivos detalles desvía la atención del mensaje principal y puede generar confusiones. Claridad, el jefe de proyecto debe saber transmitir en el lenguaje apropiado para cada grupo de interesados, diferenciando al equipo de trabajo que requiere un lenguaje más técnico e informal, diferente a lo que se requiere cuando se quiere comunicar a la gerencia de la empresa o al cliente.	Se afirma que saben que lo más importante es el liderazgo y la comunicación
L	¿Cuáles son los medios (oral, escritas, virtuales) que usa para comunicarse con los involucrados y en que circunstancia aplicas cada uno?	Debido a los escasos recurso y a las restricciones de la organización para con los proyectos, utilizamos comunicaciones virtuales generadas por correos electrónicos y la página web de la empresa, asimismo, debido al tipo de organización que manejamos en la empresa, generalmente las comunicaciones son de carácter escrita, mediante cartas y memorandos según corresponda, ocasionalmente, cuando es interno se utiliza la comunicación oral.	La comunicación de con el equipo del proyecto se realiza de manera oral y escritas, en las reuniones de revisiones de avance, replanteos de actividades o cronogramas, se busca el dialogo y luego la elaboración o entrega de informes escritos. La comunicación con el cliente es generalmente de manera escrita, para mantener la formalidad de los temas tratados y siempre buscando tener un respaldo ante cualquier acuerdo tomada. En algunos casos puede ser oral siempre y cuando lo quiera comunicar no tenga un impacto que pueda resultar negativo para los intereses del proyecto. Los medios virtuales son muy utilizados durante todo el ciclo de vida del proyecto, los más comunes con el correo electrónico y el wasap, esto permite una comunicación más fluida y casi en tiempo real.	La comunicación que usan en mayor escala es la comunicación escrita, seguida de los medios virtuales.
L	3.4 En los conflictos, ¿qué acción realizas cuando ambas partes no cedan y esto afecta el desarrollo del proyecto?	En mi condición de jefe de proyotos, el rol que asumo para la solución de conflictos es de carácter conciliador, escucho a cada una de las partes y propongo la mejor solución, siempre considerando al proyecto como el más beneficiado	Si la pregunta hace referencia a la empresa y al cliente, en casos de no llegar a un acuerdo, siempre se busca el diálogo como principal herramienta para solución de conflictos, se evalúa el impacto que tendrá el no llegar a un acuerdo y dependiendo de esto se podría ceder en algunos casos, siempre y cuando el costo / beneficio resulte lo menos desfavorable para el proyecto y la empresa, para esto se tienen definidos umbrales que otorgan cierta tolerancia a posibles gastos o costos adicionales en el Proyecto	Se busca el dialogo pero no hay nada concreto como re comprometer al interesado.

L	¿Cuándo tienes que negociar con algún involucrado con poder, que acciones realizas para obtener los resultados esperados?	En primer lugar, lo coordino con el Gerente Funcional, a fin de recibir su apoyo, y luego trato de involucrarlo en el proyecto.	Lo más importante es hacerle saber que es parte importante del proyecto, recopilando en un inicio sus expectativas y comunicándole de manera personal, a través del desarrollo del proyecto de los avances y beneficios que se van consiguiendo con el proyecto. Un involucrado con poder que es aliado del proyecto nos puede facilitar en gran medida que el proyecto se lleve a cabo dentro de lo planificado, caso contrario se puede convertir en un obstáculo	Los dos jefes afirman que el dialogo es la mejor opción a través del apoyo del gerente funcional(sponsor)
I	¿Qué herramienta usa para Identificar a los interesados que afectaran al proyecto, describe el procedimiento?	Utilizo la Matriz de Influencia e Impacto, con la finalidad de aglomerar a los interesados priorizando su capacidad de participación activa de la empresa, su influencia en la toma de decisiones y en realizar cambios durante el desarrollo del proyecto.	La manera más usual de identificarlos es organizando una reunión de equipo de proyecto. Se reúne al equipo de proyecto y se elabora una lista de necesidades del proyecto, normalmente que recursos serán involucrados, a partir de esto se identifican a los interesados, pudiendo estar dentro de la empresa en otras áreas funcionales, o interesados externos como son el cliente, los proveedores, etc. A partir de esto se elabora un matriz donde quedan identificados de acuerdo a su participación e importancia dentro del proyecto.	Se usa matriz para poder identificar a los interesados y sus influencia
L I	¿Cómo realizas el diseño del plan de involucramiento de los interesados?	Primero realizo un mapeo de todos los interesados en el proyecto, tanto los externos como los internos, sobre la base de sus necesidades, requerimientos y expectativas, para ello utilizamos como herramientas al juicio de expertos, profesionales con experiencia y expertos en la materia, fomentando reuniones (encuestas).	En la empresa no se realiza un diseño para el involucramiento, sólo dependiendo de las actividades a ejecutar y el cronograma se recurre a los interesados que intervienen. No se tiene una cultura de gestionar a los involucrados.	No se realiza planes de involucramiento de los interesados.
y M	Cuando el proyecto está en ejecución, ¿Qué acciones realizas para lograr que los interesados se comprometan con el proyecto?	Cuando el proyecto se encuentra en ejecución, los interesados están continuamente informados, de acuerdo a su necesidad, compartiendo información que sea de su interés, motivándolos a su colaboración para beneficio no sólo del proyecto sino también de que pueda cubrir sus necesidades.	Las actividades que se realizan son reuniones de información de avance, se identifican las dificultades encontradas y dependiendo de las responsabilidades de los interesados, se solicita tomar alguna acción para corregirlas para no afectar el desarrollo del proyecto.	Solo uno logro responder que la comunicación con los interesados es lo ms importante.
y M	¿Qué pasa si los interesados no se comprometen?	Existen interesados que no se encuentran comprometidos con los proyectos, muchas veces porque no sienten que su participación sea relevante, o simplemente porque no visualizan una mejora en su requerimiento; para comprometerlos.	Cuando el interesado es pieza importante que no puede ser excluido del proyecto, se trata dialogar para encontrar los motivos por los cuales no se compromete, siendo así, se busca brindar el apoyo necesario para que nuevamente tenga el compromiso con el proyecto.	Buscan el dialogo para saber el porque no se comprometen
y M	¿Qué acciones realizas para volver a comprometerlos?	lo primero que hacemos es ayudarlos a identificar sus problemas y darle planteamiento de solución reales, puesto que ellos influyen de manera positiva el proyecto.	Mediante el dialogo se busca ir conociendo sus expectativas y sus inconformidades, a partir de esto se podrá desarrollar un plan para buscar el compromiso total con el proyecto.	Tratan de comprometerse de nuevo con ellos
R A L.	¿Qué dificultades son las que tienes que enfrentar cuando planificas los proyectos a tu cargo?	Como lo indique líneas adelante, el tipo de organización matricial débil que tiene la organización, les resta protagonismo a los proyectos y a los que estamos a cargo, en la medida que todas las decisiones tienen que ser autorizadas por el Gerente Funcional, haciendo más tedioso la planificación y ejecución de los proyectos.	La principal dificultad es de disponer de los recursos en el momento adecuado. No siempre se llega a un acuerdo satisfactorio con los jefes funcionales de otras áreas, esto hace que la planificación deba tener tiempos mayores de holgura, lo cual puede incidir sobre la rentabilidad del proyecto.	EL tipo de organización le resta importancia a los proyectos, por lo cual todas las decisiones la toma el gerente funcional a cargo, no teniendo disponibilidad de recursos y poco presupuesto en el monitoreo y control

R A L.	<p>¿Qué dificultades son las que tienes que enfrentar cuando ejecutas los proyectos a tu cargo?</p>	<p>Básicamente la disponibilidad de los recurso, las decisiones esperan su tiempo, porque todas deben ser autorizadas por el Gerente Funcional, asimismo, las comunicaciones requieren más esfuerzo con los interesados, en la medida que los proyectos no figuran como parte importante de la organización, por lo que muchos interesados no le prestan la debida importancia.</p>	<p>Durante la ejecución, la parte de la cual más se adolece el monitoreo y control, el enfoque del proyecto está dado por definir el alcance, presupuesto y cronograma, pero no se consideran todos los recursos necesarios para supervisar estos trabajos, lo que origina que se deban hacer re-trabajos por un producto o servicio que no cumple con los requisitos establecidos.</p> <p>Otra dificultad es no contar con los recursos en las fechas programadas, esto tiene que ver mucho con el tipo de organización de la empresa, en la cual los recursos no están asignados 100% al proyecto o no es su prioridad por tal motivo se producen demoras en la ejecución de las actividades.</p>	
--------------	--	---	---	--